

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



**EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE
UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO**

TESIS:

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

POR:

AMANDA ELIZABETH MONTEROSO CONDE

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

LICENCIADA

Guatemala, Noviembre 2016

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

DECANO:	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
SECRETARIO:	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL SEGUNDO:	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO:	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO:	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
VOCAL QUINTO:	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
LOS EXAMENES DE ÁREAS PRÁCTICAS BASICAS**

Matemática-Estadística	Lic. Jorge Leonel Letrán Talento
Contabilidad	Lic. José Adán de León
Auditoría	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente:	Lic. Luis Ricardo De la Rosa
Secretario:	Lic. Moisés Mardoqueo Sapón Ulín
Examinador:	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

Guatemala, 23 de Febrero de 2016

Licenciado
Luis Antonio Suárez Roldán
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su Despacho

Señor Decano

De conformidad con la providencia DIC-AUD. 175-2015 emitida por la Decanatura de la Facultad de Ciencias Económicas, fui designado como asesor de tesis de la estudiante AMANDA ELIZABETH MONTERROSO CONDE, durante la elaboración de su tesis titulada: "EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO", me permito informarle que he procedido a revisar el contenido de dicho trabajo, el cual constituye una fuente de información útil para estudiantes y profesionales, especialmente en lo referente al tema. Dicho trabajo de tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Contaduría Pública y Auditoría, de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Contadora Pública y Auditora en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,


Líc. Carlos Vicente Solorzano Soto
Contador Público y Auditor
Colegiado Activo No. 9052

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS

Carrera 14
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMÉRICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
ONCE DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISÉIS.**

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.8, subinciso 5.8.1 del Acta 18-2016 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2016, se conoció el Acta AUDITORÍA 189-2016 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 06 de septiembre de 2016 y el trabajo de Tesis denominado: "EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO", que para su graduación profesional presentó la estudiante **AMANDA ELIZABETH MONTERROSO CONDE**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CARRERA MORALES
SECRETARIO

LIC. LUIS ANTONIO SUAREZ ROLDÁN
DECANO

m.cb



DICTAMEN-AUDITORÍA No. 175-2015

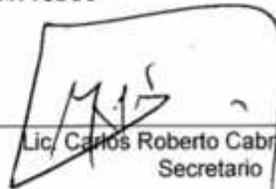
**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS. GUATEMALA,
VEINTICUATRO DE AGOSTO DE DOS MIL QUINCE.**

En vista del dictamen rendido por el Director de la Escuela de CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA, este Decanato señala a: **AMANDA ELIZABETH MONTERROSO CONDE**, carné No. **200319040-1**, como punto de tesis el estudio denominado "EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO", el que deberá presentar previamente para poder someterse a examen privado de tesis. Se designa como su asesor (a) al (a la) licenciado (a) **Carlos Vicente Solórzano Soto**, colegiado (a) No. **9052**, quien deberá rendir dictamen satisfactorio sobre el estudio realizado.

Se hace del conocimiento al (a la) estudiante **AMANDA ELIZABETH MONTERROSO CONDE**, que el cambio de tema requiere iniciar nuevo proceso de autorización.

De conformidad con el artículo 19 del Reglamento de evaluación de exámenes de áreas prácticas y examen privado de tesis, el plazo máximo improrrogable para entregar la tesis con el dictamen favorable del profesional asesor, es de dos (2) años. Este plazo es a partir de la fecha de notificación de aprobación del tema. De no cumplirse con el plazo establecido, el estudiante debe iniciar un nuevo proceso de asignación de tema y elaboración de tesis.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


(f) 
Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Secretario


Vo. Bo. (f) 
Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Decano




ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Mi eterno Padre Celestial con amor y agradecimiento por permitirme tener un cuerpo físico y haber nacido en una buena familia y un gran país. Gracias por permitirme alcanzar esta meta académica de mi vida y por ser mi amigo fiel.
- A MIS PADRES:** Narciso Monterroso y Julia Amanda Conde (QEPD), como recompensa a sus sacrificios y esfuerzos para brindarme educación y lograr esta meta.
- A MI HIJO:** Allan Ricardo, por llenar mi vida de amor y ser mi principal motivo para vivir y ser mejor cada día.
- A MIS HERMANOS Y FAMILIA:** Por apoyarme siempre. Y aconsejarme en cada momento.
- A MI SUPERVISOR DE TESIS:** Lic. Carlos Vicente Solórzano Soto, por su apoyo, esfuerzo incondicional y su valiosa ayuda en la realización de este trabajo.
- A MIS AMIGOS Y COMPAÑEROS:** Por su constante motivación y estímulo, por brindarme su apoyo y amistad incondicional.
- A:** La Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala por permitirme graduarme en esta gloriosa casa de estudios.

ÍNDICE GENERAL

No.		Página
	INTRODUCCIÓN	i
	CAPÍTULO I	
	EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO	
1.1	Objetivos	1
1.2	Organización	2
1.3	Financiamiento	3
1.4	Marco teórico	5
1.5	Definición del acero	5
1.6	Generalidades del acero	7
1.6.1	Los metales en la construcción	7
1.6.2	Proceso para obtención del acero en Guatemala	8
1.6.3	Proceso de fabricación del acero	10
1.7	Marco legal y tributario aplicable	12
1.7.1	Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 27-92	12
1.7.2	Ley de Minería, Congreso de la República de Guatemala Decreto 48-97	13
1.7.3	Ley del Impuesto de Solidaridad, Congreso de la República de Guatemala Decreto 73-2008	15
1.7.4	Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto sobre la Renta y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 10-2012	16
1.7.5	Reglamento de Salud y Seguridad Ocupacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Acuerdo Gubernativo 229-2014	20
1.7.6	Código Tributario, Congreso de la República de Guatemala Decreto 6-91	21
1.7.7	Código de Trabajo, Congreso de la República de Guatemala Decreto 1441	25
1.7.8	Constitución Política de la República de Guatemala, Congreso de la República de Guatemala	35
	CAPÍTULO II	
	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
2.1	Definiciones	42
2.2	Objetivos	43
2.3	Componentes y elementos del Balanced Scorecard	45
2.4	Declaración de la visión	48
2.5	Misión	50
2.6	Ventajas de la planeación estratégica	53

2.7	Estrategias competitivas	54
2.8	Niveles estratégicos	56
2.9	Fases de la planificación estratégica	57
2.10	Vinculación de los indicadores del control de mando integral con la estrategia	60
2.11	Mapa estratégico	61
2.12	Indicadores clave de desempeño	62

CAPÍTULO III CONTROL DE MANDO (BALANCED SCORECARD)

3.1	Definiciones	64
3.2	Objetivos	64
3.3	Perspectivas del Balanced Scorecard	67
3.3.1	Perspectiva financiera	68
3.3.2	Perspectiva del cliente	69
3.3.3	Perspectiva de proceso del negocio	70
3.3.4	Perspectiva de innovación y aprendizaje	71
3.4	Fases para el diagnóstico de los cuatro elementos clave del Balanced Scorecard	73
3.4.1	Elementos clave del Balanced Scorecard	75
3.4.2	Involucramiento total del equipo ejecutivo	76
3.4.3	Equipo Guía	76
3.5	Evolución Estratégica de la Gerencia	77
3.6	Tabla de mando	77
3.6.1	Contenido de la tabla de mando	78
3.6.2	Elaboración de la tabla de mando	80

CAPÍTULO IV EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO (CASO PRÁCTICO)

4.1	Justificación	84
4.2	Metodología de la investigación	85
4.3	Antecedentes de ACEROSA	85
4.4	Nombramiento para la elaboración del trabajo	90
4.5	Análisis de la situación actual del área de cuentas por cobrar	95
4.6	Propuesta de políticas para el cumplimiento de actividades del área de cuentas por cobrar	110
4.7	Componentes y elementos del Balanced Scorecard aplicados a ACEROSA	116

4.8	Creación del cuadro de mando integral como sistema de medición	120
4.9	Mapa estratégico del área de cuentas por cobrar	125
4.10	Informe de Auditoria Interna	127
	CONCLUSIONES	133
	RECOMENDACIONES	134
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	135

ÍNDICE DE FIGURAS

No.	Figuras	Página
1	Proceso de Fabricación del Acero	12
2	Componentes y Elementos del Balanced Scorecard	48
3	Proceso de planeación estratégica	59
4	Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	74
5	Matriz de análisis competitivo - FODA	75
6	Lineamientos Organizacionales de ACEROSA	88
7	Organigrama de ACEROSA	90
8	Perspectiva financiera y del cliente	123
9	Perspectiva proceso interno y de aprendizaje	124
10	Mapa estratégico de ACEROSA	126

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Cuadros	Página
1	Características de la visión	50
2	Características de la misión	53
3	Estrategias competitivas	55
4	Características del control de mando	66
5	Ejemplo de una tabla de mando	83
6	Evaluación de la situación actual del área de cuentas por cobrar	96
7	Análisis de la situación actual de ACEROSA a través de FODA	101
8	Propuesta de indicadores perspectiva financiera	105
9	Propuesta de indicadores perspectiva clientes	106
10	Propuesta de indicadores perspectiva proceso del negocio	107
11	Propuesta de indicadores perspectiva de aprendizaje	108
12	Plan de acción para la implementación de CMI	118
13	Ficha técnica	119
14	Factores clave de éxito	122

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral ha despertado gran interés entre directivos y empresarios hasta el punto que se considera uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Esta herramienta contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y que preocupan a los directivos. Una de las razones es su estricto enfoque hacia la maximización del beneficio empresarial haciendo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión que nace a finales del año de 1,990 como resultado de las investigaciones de Robert Kaplan y David Norton en el cual se analizaba en múltiples empresas “la medición de los resultados en las empresas del futuro”, investigación que fue motivada por la creencia que en los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. (Kaplan y Norton; 1997).

El cuadro de mando es un modelo de gestión que permite administrar la implementación de un plan estratégico organizacional y de sus objetivos, trasladándolo a la acción. Igualmente permite que la gerencia de la organización se encuentre informada de forma permanente y en tiempo real del avance de las metas establecidas.

El presente trabajo muestra de que forma el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard como fue llamado originalmente, se convierte en una excelente herramienta de gestión para los gerentes y/o directivos de las organizaciones, ya que permite que se tenga en un solo cuadro toda la información relevante de la organización y el grado de contribución de variados aspectos hacia el cumplimiento de la visión organizacional.

En el capítulo I, se describe los antecedentes históricos de una empresa distribuidora de acero, y el marco legal y tributario aplicable a una empresa de acero en Guatemala.

El capítulo II, da a conocer lo relacionado con la planificación financiera, la declaración de la visión y formulación de la misión, ventajas y fases de la planificación estratégica, y la vinculación de los indicadores de control de mando integral con la estrategia.

El capítulo III, contiene toda la información relacionada a las cuatro perspectivas de la empresa y esto permite ver la organización como un todo, hay un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros; igualmente un equilibrio entre el corto, mediano y largo plazo. De igual forma se puede considerar como una herramienta estratégica ya que establece como se logran desarrollar las estrategias a raíz de un mapa estratégico que contiene enlaces con sus causas y efectos.

El capítulo IV, contiene el caso práctico aplicando el Balanced Scorecard (control de mando) realizando la investigación en una empresa distribuidora de acero en el área de cuentas por cobrar.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas al final de la investigación, esperando que el presente trabajo constituya un aporte a estudiantes y para todo usuario interesado que desee conocer de manera teórica y práctica, la importancia del Balanced Scorecard.

Es importante mencionar que el presente es un trabajo bajo lineamientos generales; por consiguiente en cada caso particular es necesario adaptarlo a las características particulares de cada empresa, y buscando actualización de las referencias bibliográficas indicadas.

CAPÍTULO I

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO

1.1 Objetivos

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, puesto que éstos establecen el curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa, por lo que desde sus inicios, la distribuidora se ha enfocado en dos objetivos generales y una diversidad de objetivos específicos:

- El principal objetivo de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., es llegar a posicionarse como una de las más grandes distribuidoras del acero a nivel nacional y de Centroamérica; 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 tanpreciado 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 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.

Entre los objetivos específicos se encuentran:

- Darse a conocer a nivel nacional entre todas las empresas de construcción y de la industria de metal-mecánica, dando a conocer la calidad de los productos y servicios, para lograr expandirse a las distribuidoras de acero en los departamentos del país.

- Abrir subsidiarias de la distribuidora en otros países de Centroamérica.
- 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 obteniendo una mejor optimización del material.

1.2 Organización

La estructura organizativa de trabajo que tiene una empresa influye directamente en la percepción del trabajador, de las condiciones laborales y el rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

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.

Aunque varios analistas de la conducta humana concluyen que: “el empleado de confianza se acaba cuando se le juntan la necesidad con la oportunidad”, hasta la fecha la distribuidora ha funcionado muy bien, y se debe a que el grado de fidelidad y honradez de un gerente para con el otro es muy grande, han trabajado juntos por más de veinte años, pero también saben y están conscientes que la

empresa ya no es la misma de hace nueve años, la empresa ha crecido y bajo el supuesto que seguirá creciendo, las organización de la misma tiene que cambiar.

1.3 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 el cliente y proveedor, como con el sistema bancario.

Según su actividad, las empresas puede negociar prórroga en el plazo de sus pagos (por ejemplo 60 o 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; se podría esperar que si esto no se soluciona, no todos los proyectos serían automáticamente financiados. Las dificultades ocurren en situaciones en las cuáles un proyecto 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 diversos tipos, 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 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 mantienen 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.

En la actualidad para obtener financiamiento se deben de llenar ciertos requisitos para que sean aprobados por cualquier institución financiera, muchas empresas aún 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.

1.4 Marco teórico

1.4.1 Reseña histórica del acero

El acero utilizado para la construcción, tal como se conoce ahora ha tenido una evolución interesante a lo largo de la historia de la humanidad; aunque su uso original no fue para construcción. Sus orígenes dieron la pauta para llegar a emplearlo ahora como barras de acero para refuerzo o varillas de hierro, como comúnmente se le denomina a la jerga del sector construcción en Guatemala, aunque barras de acero para refuerzo es el nombre técnico correcto.

Se desconoce con exactitud la fecha en que se descubrió la técnica de fundir mineral de hierro para producir un metal susceptible de ser utilizado. Se estima que la primera pieza hecha de acero data del año 4000 a.C., la cual correspondió a un utensilio para cocina que fue encontrado en la región de Anatolia (región del Oeste Asiático en lo que hoy se conoce como Turquía). Después de esa época se emplearon adornos de hierro y los primeros utensilios de hierro descubiertos por los arqueólogos en Egipto datan del año 3000 a.C. los Griegos hacia el 1000 a.C. ya conocían la técnica de cierta complejidad, para endurecer armas de hierro mediante tratamiento térmico.

1.5 Definición del acero

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 planos y posteriormente en perfiles o chapas, laminadas en caliente o en frío.

Las cualidades inherentes del acero como 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 este, 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 las tecnologías modernas en varias etapas de la cadena de valores requieren 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.

Derivado de la crisis mundial de los últimos años, a finales del año 2008 el precio del acero disminuyó considerablemente, llevando a la quiebra a pequeños y medianos distribuidores del país. La empresa objeto de análisis 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.

La tendencia del sector del acero en el año 2014 cambió con respecto a lo sucedido en el año anterior. Durante los años 2010 y 2009 se vivieron a nivel mundial los estragos de la crisis de Estados Unidos 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 demanda de esta clase de artículos. Sin embargo, durante 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 actual es al alza de la demanda de los productos a base de hierro y acero.

1.6 Generalidades del acero

1.6.1 Los metales en la construcción

El hierro y sus aleaciones fue el primer metal que se usó industrialmente en la práctica para las estructuras sustentantes. Su llegada al campo estructural es bastante reciente porque el fatigoso trabajo necesario para producir el hierro soldable por fusión limitó su uso durante siglos a los productos de mayor precio y necesidad.

Poco a poco el acero se fue introduciendo como material de construcción, primero con elementos de fundición y finalmente con los redondos y elementos tubulares que facilitan la esbeltez de las modernas estructuras metálicas.

Las primeras estructuras metálicas fueron puentes (en torno a 1800), posteriormente se empezaron a construir edificios, en 1887 se construyó un edificio de 12 plantas en Chicago.

El uso del acero se multiplicó gracias al avance de la metalurgia y a la soldadura eléctrica, la característica fundamental de las modernas estructuras de acero es la simplificación estructural y la esbeltez, el acero ha ido ganando uso sobre todo en edificios de viviendas y oficinas, aunque el desarrollo de la técnica del hormigón armado lo ha limitado.

1.6.2 Proceso para obtención de acero en Guatemala

En Guatemala dos empresas tienen la producción y distribución del acero: Aceros Suárez y la Corporación de Aceros de Guatemala (que incluye a SIDEGUA, Indeta y Distum). Se tomó esta última como ejemplo para describir el proceso para la obtención del acero, debido a que hasta el momento es la empresa productora de acero más grande del país.

La obtención del acero en Guatemala se produce por medio del proceso de chatarra que es recolectada en la planta, dicha chatarra es clasificada y cargada en un patio, por lo que la superficie total del mismo es grande, y situada fuera de la acerería. La chatarra que se usa para la fabricación de los diferentes tipos de acero se clasifica en chatarra No. 1, 2 y 3 de acuerdo a su densidad y contenido.

Las chatarras No. 1 y 2 están clasificadas como chatarra de altos residuales, predominando en esto la No.2, mientras que la chatarra No.3 se clasifica como chatarra de bajos residuales.

En la fábrica se disponen de grúas aéreas llamadas “pórticos” para descargar y luego compactar la chatarra voluminosa, así como de grúas móviles para clasificar y descargar la chatarra en lugares apartados de la acería. Dentro de la acería, en la nave de chatarra preparada hay dos grúas aéreas que llenan las cestas, una con una “garra” electro-hidráulica para cargar piezas grandes y pesadas, y otra con un electroimán para cargar piezas pequeñas. Estas cestas son vaciadas en el horno EAF el cual funde la chatarra y se eleva la temperatura utilizando tres quemadores de diésel, una lanza supersónica que inyecta oxígeno y tres electrodos de grafito que transmiten electricidad. Al alcanzar 1,600 grados centígrados se traslada el acero líquido al horno de cucharón donde se da el proceso de refinamiento ajustando todos los elementos químicos acorde a la composición requerida.

Posteriormente el acero líquido es procesado en la máquina de colada continua (MCC), convirtiéndose en lingotes de acero sólido, los cuales se enderezan y cortan a la medida requerida para el proceso de laminación.

Finalmente, los lingotes son enviados a patios abiertos para su enfriamiento y posterior traslado a las plantas de laminación.

Chatarra No.1 de alta densidad



Chatarra No.2 de baja densidad



Chatarra No.3 de muy baja densidad



1.6.3 Proceso de fabricación del acero

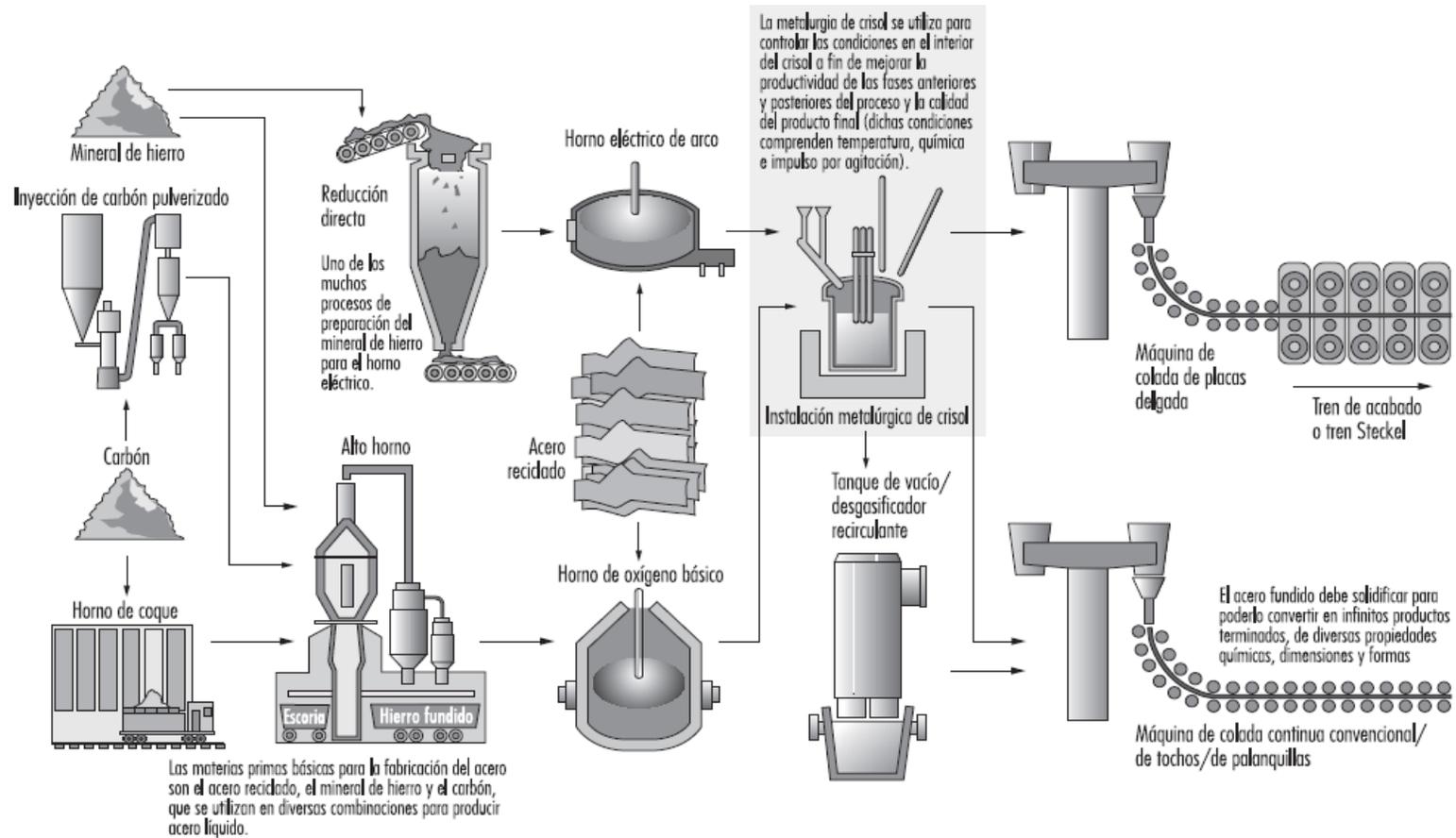
El acero más empleado en la construcción es el laminado. El laminado consiste en transformar el acero en bruto a alta temperatura en elementos de formas dadas usados en la construcción, para ello se usan laminadoras (máquinas herramienta de alta potencia) esencialmente formadas por cilindros paralelos. Las laminadoras se disponen en trenes de laminación, transformando el acero en forma progresiva con un cierto número de pasadas.

Este proceso mejora sensiblemente las cualidades del acero (elimina imperfecciones del lingote) alargando los cristales de acero en la dirección de la laminación. El acero resultante es bastante homogéneo, sin embargo, tiene unas propiedades mecánicas inferiores en la dirección transversal a la laminación.

Otros aceros:

- Moldeado: se solía usar para elementos de formas complejas, difíciles de obtener con uniones remachadas o atornilladas. La aparición de la soldadura ha reducido mucho su uso. Hoy se usa en piezas muy cargadas y con posibilidad de giro o deslizamiento sobre otras. Tiene mayor resistencia a tracción y flexión que la fundición pero mucho menos que el acero laminado.
- Forjado: se trabaja sobre el acero en caliente por aplastamiento con un martillo pilón. Su uso se limita a zonas especiales con esfuerzos altos y complejos, presenta una buena homogeneidad y resistencia.
- Trefilado: tiene alta resistencia, se usa en cables de construcción y hormigón pretensado.

Figura 1. Proceso de Fabricación del Acero



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa con el trabajo realizado.

1.7 Marco legal y tributario aplicable

1.7.1 Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 27-92

Es el impuesto específico generado por la venta o cambio de bienes, cuya recaudación y fiscalización corresponde a la Dirección General de Rentas Internas de la Superintendencia de Administración Tributaria.

Artículo 3. Del Hecho Generador

Del hecho generador. El impuesto es generado por:

- 1) Venta o permuta de bienes muebles o de derechos reales constituidos.
- 2) La prestación de servicios en el territorio nacional.
- 3) Las importaciones.
- 4) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.
- 5) Las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles en pago.
- 6) 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 el auto prestación de servicios cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la empresa.
- 7) La destrucción, pérdida o cualquier hecho que implique faltante de inventario, salvo cuando se trate de bienes perecederos, caso fortuitos, de fuerza mayor o delitos contra el patrimonio.
- 8) La venta o permuta de bienes inmuebles.
- 9) La donación entre vivos de bienes muebles e inmuebles
- 10) La aportación de bienes inmuebles a sociedades. (12:3)

Artículo 4. De la fecha de pago del impuesto. El impuesto de esta ley debe pagarse

1. Por la venta o permuta de bienes muebles, en la fecha de la emisión de la factura. Cuando la entrega de los bienes muebles sea anterior a la emisión de la factura, el impuesto debe pagarse en la fecha de la entrega real del bien. Por la prestación de servicios, en la fecha de la emisión de la factura. Si no se ha emitido factura, el impuesto debe pagarse en la fecha en que el contribuyente perciba la remuneración.

2. En las importaciones, en la fecha en que se efectúe el pago de los derechos respectivos, conforme recibo legalmente extendido. Las aduanas no autorizarán el retiro de los bienes del recinto aduanero sin que previamente estén debidamente cancelados los correspondientes impuestos. (12:2-3)

Las Empresas distribuidoras de acero están afectas al pago del Impuesto al Valor Agregado –IVA-, al realizar sus actividades de compra de materia prima la cual es transformada para obtener el producto final. Imponiendo al producto terminado el Impuesto al Valor Agregado –IVA- el doce por ciento (12%).

1.7.2 Ley de Minería, Congreso de la República de Guatemala Decreto 48-97

Según el artículo que indica la Licencia de exportación literalmente indica:

Artículo 27. Licencia de explotación. “La licencia de explotación confiere al titular la facultad exclusiva de explotar los yacimientos para los cuales le haya sido otorgada, dentro de sus respectivos límites territoriales e ilimitadamente en la profundidad del subsuelo.

Artículo 28. Forma de otorgamiento. El Ministerio otorgará licencia de explotación, prórroga o cesión de la misma emitiendo para el efecto la resolución administrativa correspondiente. Dicha licencia se otorgará hasta por un plazo de veinticinco años, el que podrá ser prorrogado a solicitud del titular hasta por un período igual. El plazo de la licencia de explotación se prorrogará sin más trámite si la solicitud de prórroga se presenta antes de su vencimiento.

Artículo 29. Determinación del área. El área de explotación la constituirá un polígono cerrado no mayor de veinte kilómetros cuadrados delimitado por coordenadas UTM, en sus lados orientados en dirección norte-sur, este-oeste, o bien por límites internacionales o el litoral.

Artículo 30. Ampliación de los minerales. Cuando se descubran minerales distintos de los autorizados en la licencia de explotación, el titular tendrá el derecho a la ampliación para que comprenda los nuevos minerales en forma inmediata. La solicitud de ampliación deberá ser acompañada de un dictamen emitido por profesional de la materia, colegiado activo, certificando la existencia de tales minerales.

Artículo 31. Obligaciones del titular. El titular de la licencia de explotación está obligado a:

- a) Presentar previo a iniciar la explotación, una copia del estudio de impacto ambiental aprobado por la Comisión Nacional del Medio Ambiente.
- b) Iniciar dentro del plazo de doce meses, contados a partir del día siguiente de la notificación de la resolución que otorga la licencia de explotación, trabajos tendientes a la explotación del yacimiento. No obstante, dicho plazo podrá ser ampliado cuando las características del proyecto lo requiera o cuando por otras circunstancias se justifiquen.
- c) Explotar técnicamente el yacimiento.

- d) Pagar dentro del plazo fijado el canon de superficie y las regalías que correspondan.
- e) Compensar la totalidad de los daños y perjuicios que se causen a terceras personas en la realización de sus operaciones.
- f) Inscribir el derecho minero en el Registro General de la Propiedad.
- g) Presentar dentro del plazo de seis meses, contados a partir de la fecha de notificación de la resolución de otorgamiento, fotocopia legalizada de la patente de comercio.
- h) Presentar en caso de suspensión temporal o definitiva de operaciones, informe y planos del estado en que quedan las obras mineras”. (13:13-15)

1.7.3 Ley del Impuesto de Solidaridad, Congreso de la República de Guatemala Decreto 73-2008

Es el impuesto a cargo de las personas individuales o jurídicas, fidecomisos, contratos de participación, sociedades irregulares, sociedades de hecho, el encargo de confianza, las sucursales, las agencias o establecimientos permanentes o temporales de personas extranjeras que operen en el país, las copropiedades las comunidades de bienes los patrimonios hereditarios indivisos y de otras formas de organización empresarial, que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento de sus ingresos brutos.

“Artículo 3. Hecho generador. Constituye hecho generador de este impuesto la realización de actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional por las personas, entes o patrimonios a que se refiere el artículo 1 de esta Ley.

Artículo 5. Sujetos pasivos. Están obligadas al pago de este impuesto, las personas y entes referidos en el artículo 1 de esta Ley.

Artículo 6. Período impositivo. El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

Artículo 7. Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre: a) La cuarta parte del monto del activo neto; o, b) La cuarta parte de los ingresos brutos. En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos, aplicarán la base imponible establecida en la literal b) del párrafo anterior.

Artículo 8. Tipo impositivo. El tipo impositivo de este impuesto es del uno por ciento (1%)". (11:1-3)

Las Empresas Distribuidoras de acero están afectas al pago del Impuesto de Solidaridad –ISO- por las actividades mercantiles que realizan en el territorio nacional. El periodo impositivo impuesto es trimestral sobre sobre una base imponible de la que cuarta parte de los ingresos obtenidos durante el periodo.

1.7.4 Ley de Actualización Tributaria, libro I Impuesto sobre la Renta y sus Reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 10-2012

“Es necesario adecuar y sistematizar las normas tributarias con la finalidad que las mismas puedan ser aplicadas de manera simplificada, que permitan el mejor conocimiento para el contribuyente, y otras disposiciones que le permitan a la Administración Tributaria ser más eficiente en la administración, control y fiscalización de los impuestos establecidos en la ley.

Artículo 1. Objeto. Se decreta un impuesto sobre toda renta que obtengan las personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios que se especifiquen en esta

ley, sean éstos nacionales o extranjeros, residentes o no en el país, domiciliados o no en el país.

El impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas, y se determina de conformidad con lo que establece la presente ley.

Artículo 18. Disposición General. Los costos, gastos, ingresos, activos y pasivos se valoran, para efectos tributarios, según el precio de adquisición o el costo de producción.

Artículo 36. Tipo impositivo en el Régimen Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas.

Los contribuyentes inscritos a este régimen aplican a la base imponible determinada el tipo impositivo del veinticinco por ciento (25%)

Artículo 37. Periodo de liquidación definitiva anual.

El periodo de liquidación definitiva anual en este régimen, principia el uno (1) de enero y termina y termina el treinta y uno (31) de diciembre de cada año y debe coincidir con el ejercicio contable del contribuyente.

Artículo 38. Pagos trimestrales.

Los contribuyentes sujetos al Impuesto Sobre las Utilidades de Actividades Lucrativas deben realizar pagos trimestrales. Para determinar el monto del pago trimestral el contribuyente podrá optar por una de las siguientes formulas:

1. Efectuar cierre contables parciales o una liquidación preliminar de sus actividades al vencimiento de cada trimestre, para determinar la renta imponible, o;

2. Sobre la base de una renta imponible estima en ocho por ciento (8%) del total de la renta brutas obtenidas por actividades que tributan por este régimen en el trimestre respectivo, excluidas las rentas exentas.

Una vez seleccionada cualquiera de las opciones establecidas en los numerales anteriores, esta no podrá ser variada sin la autorización previa de la administración tributaria.

El pago del impuesto se efectúa por trimestres vencidos y se liquida en forma definitiva anualmente.

El pago del impuesto trimestral se efectúa por medio de declaración jurada y debe realizarse dentro de los diez (10) días siguientes a la finalización del trimestre que corresponda, excepto cuarto trimestre que se pagara cuando se presente la declaración jurada anual. Los pagos efectuados trimestralmente serán acreditados para cancelar el Impuesto Sobre la Renta de este régimen en el referido periodo anual de liquidación.

Artículo 43. Renta imponible del Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas.

Los contribuyentes que se inscriban al Régimen Opcional Simplificado Sobre Ingresos de Actividades Lucrativas, deben determinar su renta imponible deduciendo de su renta bruta las rentas exentas.

Artículo 44. Tipos impositivos y determinación del impuesto.

Los tipos impositivos de este régimen aplicables a la renta imponible calculada conforme el artículo anterior, serán los siguientes:

Rango de renta imponible mensual	Importe fijo	Tipo impositivo de
Q.0.01 a Q.30,000.00	Q.0.00	5 % sobre la renta imponible
Q.30,000.01 en adelante	Q.1,500.00	7% sobre el excedente de Q.30,000.00

Artículo 45. Periodo de Liquidación. En este régimen el periodo de liquidación es mensual.

Artículo 46. Forma de Pago. Los contribuyentes inscritos a este régimen liquidan y pagan el impuesto por medio de retenciones que le efectúen quienes realicen el pago o acreditación en cuenta por la adquisición de bienes o servicios”. (10:1-24)

Si dicho contribuyente realiza actividades lucrativas con personas individuales que no lleven contabilidad o que por alguna razón no le hayan efectuado retención, debe aplicar el tipo impositivo del siete por ciento (7%) sobre los ingresos gravados que no fueron objeto de retención y pagar el impuesto directamente.

Las Empresas Distribuidoras de Acero, están afectas al pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) por dedicarse a actividades puramente lucrativas como persona individual o jurídica, ya que obtienen ganancias de capital dentro del territorio nacional.

1.7.5 Reglamento de Salud y Seguridad ocupacional del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, Acuerdo Gubernativo 229-2014

“Con el propósito de comunicar las condiciones generales de higiene y seguridad en los lugares de trabajo tanto para el empleador como para los trabajadores se hace necesario proponer un reglamento que permita al Estado velar por la salud y la asistencia social de los habitantes y desarrollar a través de sus instituciones acciones de prevención.

Artículo 4. Todo patrono o su representante, intermediario o contratista debe adoptar y poner en práctica en los lugares de trabajo, las medidas adecuadas de seguridad e higiene para proteger la vida, la salud y la integridad corporal de sus trabajadores en lo relativo:

- a) A las operaciones y procesos de trabajo.
- b) Al suministro, uso y mantenimiento de los equipos de protección personal.
- c) A las edificaciones, instalaciones y condiciones ambientales; y
- d) A la colocación y mantenimiento de resguardos y protecciones de las máquinas y de todo género de instalaciones.

Artículo 5. Son también obligaciones de los patronos:

- a) Mantener en buen estado de conservación, funcionamiento y uso, la maquinaria instalaciones y útiles.
- b) Promover la capacitación de su personal en materia de higiene y seguridad en el trabajo.
- c) Facilitar la creación y funcionamiento de las “Organizaciones de Seguridad” que recomienden las autoridades respectivas.
- d) Someter a exámenes médicos a los trabajadores para constatar su estado de salud y su aptitud para el trabajo antes de aceptarlos en su empresa y una vez aceptados, periódicamente para control de su salud; y ver normas

relativas a exámenes médicos de los trabajadores, publicadas en el Diario Oficial el 10 de febrero de 1982.

- e) Colocar y mantener en lugares visibles avisos y carteles, sobre higiene y seguridad.

Artículo 6. Se Prohíbe a los patronos:

- a) Poner o mantener en funcionamiento maquinaria o herramienta que no esté debidamente protegida en los puntos de operación.
- b) Permitir la entrada a los lugares de trabajo de trabajadores en estado de ebriedad o bajo influencia de algún narcótico o droga.

Artículo 7. En los trabajos que se realicen en establecimientos comerciales, industriales o agrícolas, en los que se usan materias asfixiantes, tóxicas o infectantes o específicamente nocivas para la salud o en las que dichas materias puedan formarse a consecuencias del trabajo mismo, el patrono está obligado a advertir al trabajador el peligro a que se expone, indicarle los métodos de prevenir los daños y proporcionarle los medios de preservación adecuados”. (14:1-3)

1.7.6 Código Tributario, Congreso de la República de Guatemala Decreto 6-91

“Artículo 14. Concepto de la obligación tributaria. La obligación tributaria constituye un vínculo jurídico, de carácter personal, entre la Administración Tributaria y otros entes públicos acreedores del tributo y los sujetos pasivos de ella. Tiene por objeto la prestación de un tributo, surge al realizarse el presupuesto del hecho generador previsto en la ley y conserva su carácter personal a menos que su cumplimiento se asegure mediante garantía real o fiduciaria, sobre determinados bienes o con privilegios especiales.

La obligación tributaria pertenece al derecho público y es exigible coactivamente.

Artículo 15. *Preeminencia de la obligación legal sobre la contractual. Privilegios y garantía del crédito tributario. Los convenios referentes a materia tributaria celebrados entre particulares no son oponibles al fisco ni tendrán eficacia para alterar la calidad del sujeto pasivo, salvo en los casos en que la ley expresamente los autorice o les reconozca efectos y sin perjuicio de la validez que pudiera tener entre las partes.

Los tributos, cualquiera que sea su naturaleza, los recargos, los intereses y las multas, en materia tributaria, gozan del derecho general de privilegio sobre todos los bienes del deudor y tendrán, aún en caso de quiebra o liquidación, prelación para el pago sobre los demás créditos. Constituyen una excepción a esta norma los créditos hipotecarios y prendarios inscritos en el Registro General de la Propiedad, con anterioridad a la fecha en que se le haya notificado al contribuyente la acción del sujeto activo de la obligación tributaria, y los indicados en los numerales 1o. y 2o. del Artículo 392 del Código Procesal Civil y Mercantil.

*** Reformado por el Artículo 3 del Decreto 58-96 del Congreso de la República de Guatemala.**

Artículo 16. Ocurrencia del hecho generador condicionado. La existencia de las obligaciones tributarias, no será afectada por circunstancias relativas a la validez jurídica de los hechos o actos realizados constitutivos del hecho generador; o a la naturaleza del objeto perseguido por las partes al celebrar éstos, ni por los efectos que a ellos se les reconozca en otras normas legales, siempre

que se produzcan efectivamente los resultados propios del presupuesto de hecho legal y no se trate de tributos documentarios.

***Artículo 16 “A”. Simulación fiscal.** La Administración Tributaria formulará los ajustes que correspondan, cuando establezca que los contribuyentes, en detrimento de la recaudación tributaria: a) Encubran el carácter jurídico del negocio que se declara, dándose la apariencia de otro de distinta naturaleza; b) Declaren o confiesen falsamente lo que en realidad no ha pasado o se ha convenido entre ellas; o, c) Constituyan o transmitan derechos a personas interpuestas, para mantener desconocidas a las verdaderamente interesadas.

En estos casos, la Administración Tributaria formulará los ajustes que correspondan y notificará al contribuyente o al responsable, sin perjuicio de iniciar las acciones penales, cuando corresponda.

***Adicionado por el Artículo 31 del Decreto Número 4-2012 del Congreso de la República.**

Artículo 17. Sujeto activo: Sujeto activo de la obligación tributaria es el Estado o el ente público acreedor del tributo.

Artículo 18. Sujeto pasivo de la obligación tributaria. Sujeto pasivo es el obligado al cumplimiento de las prestaciones tributarias, sea en calidad de contribuyentes o de responsable.

Artículo 19. Funciones de la administración tributaria. 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.

Artículo 20. *Solidaridad. Los obligados respecto de los cuales se verifique un mismo hecho generador de la obligación tributaria, son responsables en forma solidaria del cumplimiento de dicha obligación.

En los demás casos, la solidaridad debe ser establecida expresamente por la ley.

En materia tributaria, se aplicarán las normas que sobre la solidaridad establece el derecho común y además las disposiciones especiales siguientes:

1. El cumplimiento de la obligación puede ser exigido total o parcialmente, a cualquiera de los obligados, a elección del sujeto activo, salvo lo dispuesto para los obligados por deuda ajena en el Artículo 25 de este Código.
2. El cumplimiento total de la obligación por uno de los obligados, libera a los demás.
3. El cumplimiento de un deber formal por parte de uno de los obligados, no libera a los demás, cuando por disposición legal específica se exija que los otros obligados lo cumplan.
4. La exención o remisión de la obligación, libera a todos los deudores, salvo que el beneficio total o parcial haya sido concedido a uno de ellos; en este

caso el sujeto activo podrá exigir el cumplimiento a los demás con deducción de la parte proporcional eximida o remitida.

5. Cualquier interrupción de la prescripción, en favor o en contra de uno de los obligados, favorece o perjudica a los demás” (4:6-10).

*** Reformado el numeral 5 por el Artículo 4 del Decreto Número 58-96 del Congreso de la República de Guatemala.**

1.7.7 Código de Trabajo, Congreso de la República de Guatemala Decreto 1441

“Artículo 18.- Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a prestar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación puede, incluso, recaer en el propio trabajador.

La exclusividad para la prestación de los servicios o ejecución de una obra, no es característica esencial de los contratos de trabajo, salvo el caso de incompatibilidad entre dos o más relaciones laborales, y sólo puede exigirse cuando así se haya convenido expresamente en el acto de la celebración del contrato.

La circunstancia de que el contrato de trabajo se ajustare en un mismo documento con otro contrato de índole diferente o en concurrencia con otro u otros, no le hace

perder su naturaleza y por lo tanto a la respectiva relación le son aplicables las disposiciones de este Código.

Artículo 19.- Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente.

Siempre que se celebre un contrato individual de trabajo y alguna de las partes incumpla sus términos antes que se inicie la relación de trabajo, el caso se debe resolver de acuerdo con los principios civiles que obligan al que ha incumplido a pagar los daños y perjuicios que haya causado a la otra parte, pero el juicio respectivo es de competencia de los tribunales de Trabajo y Previsión Social, los que deben aplicar sus propios procedimientos. Toda prestación de servicios o ejecución de obra que se realice conforme a las características que especifica el artículo precedente, debe regirse necesariamente en sus diversas fases y consecuencias por las leyes y principios jurídicos relativos al trabajo. Es entendido que el patrono puede consentir que las leyes y principios de trabajo se apliquen desde la celebración del contrato individual de trabajo, aunque no se haya iniciado la relación de trabajo.

Artículo 20.- El contrato individual de trabajo obliga, no sólo a lo que se establece en él, sino:

- a) A la observancia de las obligaciones y derechos que este Código o los convenios internacionales ratificados por Guatemala, determinen para las partes de la relación laboral, siempre, respecto a estos últimos, cuando consignent beneficios superiores para los trabajadores que los que este Código crea; y
- b) A las consecuencias que del propio contrato se deriven según la buena fe, la equidad, el uso y costumbres locales o la ley. Las condiciones de trabajo que rijan un contrato o relación laboral, no pueden alterarse fundamental o

permanentemente, salvo que haya acuerdo expreso entre las partes o que así lo autorice el Ministerio de Trabajo y Previsión Social, cuando lo justifique plenamente la situación económica de la empresa. Dicha prohibición debe entenderse únicamente en cuanto a las relaciones de trabajo que, en todo o en parte, tengan condiciones superiores al mínimo de protección que este Código otorga a los trabajadores. Son condiciones o elementos de la prestación de los servicios o ejecución de una obra: la materia u objeto; la forma o modo de su desempeño; el tiempo de su realización; el lugar de ejecución y las retribuciones a que esté obligado el patrono.

Artículo 21.- Si en el contrato individual de trabajo no se determina expresamente el servicio que deba de prestarse, el trabajador queda obligado a desempeñar solamente el que sea compatible con sus fuerzas, aptitudes, estado o condición física, y que sea del mismo género de los que formen el objeto del negocio, actividad o industria a que se dedique el patrono.

Artículo 22.- En todo contrato individual de trabajo deben entenderse incluidos por lo menos, las garantías y derechos que otorguen a los trabajadores la Constitución, el presente Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social.

Artículo 23.- La sustitución del patrono no afecta los contratos de trabajo existentes, en perjuicio del trabajador. El patrono sustituido queda solidariamente obligado con el nuevo patrono por las obligaciones derivadas de los contratos o de las disposiciones legales, nacidas antes de la fecha de la sustitución y hasta por el término de seis meses. Concluido este plazo, la responsabilidad subsiste únicamente para el nuevo patrono. Por las acciones originadas de hechos u omisiones del nuevo patrono no responde, en ningún caso, el patrono sustituido.

Artículo 24.- La falta de cumplimiento del contrato individual de trabajo o de la relación de trabajo sólo obliga a los que en ella incurran a la responsabilidad económica respectiva, o sea, a las prestaciones que determinen este Código, sus reglamentos y las demás leyes de trabajo o de previsión social, sin que en ningún caso pueda hacerse coacción contra las personas.

Artículo 25.- El contrato individual de trabajo puede ser:

- a) Por tiempo indefinido, cuando no se especifica fecha para su terminación;
- b) A plazo fijo, cuando se especifica fecha para su terminación o cuando se ha previsto el acaecimiento de algún hecho o circunstancia, como la conclusión de una obra, que forzosamente ha de poner término a la relación de trabajo. En este segundo caso, se debe tomar en cuenta la actividad del trabajador en sí mismo como objeto del contrato, y no el resultado de la obra; y
- c) Para obra determinada, cuando se ajusta globalmente o en forma alzada el precio de los servicios del trabajador desde que se inician las labores hasta que éstas concluyan, tomando en cuenta el resultado del trabajo, o sea, la obra realizada. Aunque el trabajador reciba anticipos a buena cuenta de los trabajos ejecutados o por ejecutarse, el contrato individual de trabajo debe entenderse para obra determinada, siempre que se reúnan las condiciones que indica el párrafo anterior.

Artículo 26.- Todo contrato individual de trabajo debe tenerse por celebrado por tiempo indefinido, salvo prueba o estipulación lícita y expresa en contrario.

Deben tenerse siempre como contratos a plazo indefinido, aunque se hayan ajustado a plazo fijo o para obra determinada, los que se celebren en una empresa cuyas actividades sean de naturaleza permanente o continuada, si al vencimiento de dichos contratos subsiste la causa que les dio origen.

En consecuencia, los contratos a plazo fijo y para obra determinada tienen carácter de excepción y sólo pueden celebrarse en los casos que así lo exija la

naturaleza accidental o temporal del servicio que se va a prestar o de la obra que se va a ejecutar.

Artículo 27.- El contrato individual de trabajo puede ser verbal cuando se refiera:

- a) A las labores agrícolas o ganaderas;
- b) Al servicio doméstico;
- c) A los trabajos accidentales o temporales que no excedan de sesenta días; y
- d) A la prestación de un trabajo para obra determinada, siempre que el valor de ésta no exceda de cien quetzales, y, si se hubiere señalado plazo para la entrega, siempre que éste no sea mayor de sesenta días.

En todos estos casos el patrono queda obligado a suministrar al trabajador, en el momento en que se celebre el contrato, una tarjeta o constancia que únicamente debe contener la fecha de iniciación de la relación de trabajo y el salario estipulado y, al vencimiento de cada período de pago, el número de días o jornadas trabajadas, o el de tareas u obras realizadas.

Artículo 28.- En los demás casos, el contrato individual de trabajo debe extenderse por escrito, en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el patrono queda obligado a hacer llegar al ***Departamento Administrativo de Trabajo**, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación. ***(Dirección General de Trabajo, según Decreto 15-70 del Congreso de la República).**

Artículo 29.- El contrato escrito de trabajo debe contener:

- a) Los nombres, apellidos, edad, sexo, estado civil, nacionalidad y vecindad de los contratantes;
- b) La fecha de la iniciación de la relación de trabajo;

- c) La indicación de los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las características y las condiciones del trabajo;
- d) El lugar o los lugares donde deben prestarse los servicios o ejecutarse la obra;
- e) La designación precisa del lugar donde viva el trabajador cuando se le contrata para prestar sus servicios o ejecutar una obra en lugar distinto de aquel donde viva habitualmente;
- f) La duración del contrato o la expresión de ser por tiempo indefinido o para la ejecución de obra determinada;
- g) El tiempo de la jornada de trabajo y las horas en que debe prestarse;
- h) El salario, beneficio, comisión o participación que debe recibir el trabajador; si se debe calcular por unidad de tiempo, por unidad de obra o de alguna otra manera, y la forma, período y lugar de pago;

En los casos en que se estipule que el salario se ha de pagar por unidad de obra, se debe hacer constar la cantidad y calidad de material, las herramientas y útiles que el patrono convenga en proporcionar y el estado de conservación de los mismos, así como el tiempo que el trabajador pueda tenerlos a su disposición. El patrono no puede exigir del trabajador cantidad alguna por concepto de desgaste normal o destrucción accidental de las herramientas, como consecuencia de su uso en el trabajo;

- i) Las demás estipulaciones legales en que convengan las partes;
- j) El lugar y la fecha de celebración del contrato; y
- k) Las firmas de los contratantes o la impresión digital de los que no sepan o no puedan firmar, y el número de sus cédulas de vecindad. El Ministerio de Trabajo y Previsión Social debe imprimir modelos de contratos para cada una de las categorías de trabajo, a fin de facilitar el cumplimiento de esta disposición.

Artículo 30.- La prueba plena del contrato escrito sólo puede hacerse con el documento respectivo. La falta de éste o la omisión de alguno de sus requisitos se deben imputar siempre al patrono y si a requerimiento de las autoridades de trabajo no lo exhibe, deben presumirse, salvo prueba en contrario, ciertas las estipulaciones de trabajo afirmadas por el trabajador.

El contrato verbal se puede probar por los medios generales de prueba y, al efecto, pueden ser testigos los trabajadores al servicio de un mismo patrono.

Artículo 31.- Tienen también capacidad para contratar su trabajo, para percibir y disponer de la retribución convenida y, en general, para ejercer los derechos y acciones que se deriven del presente Código, de sus reglamentos y de las leyes de previsión social, los menores de edad, de uno u otro sexo, que tengan catorce años o más y los insolventes y fallidos.

Las capacidades específicas a que alude el párrafo anterior, lo son sólo para los efectos de trabajo, y en consecuencia, no afectan en lo demás el estado de minoridad o, en su caso, el de incapacidad por insolvencia o quiebra. La interdicción judicial declarada del patrono no invalida los actos o contratos que haya celebrado el ejecutado con sus trabajadores anteriormente a dicha declaratoria.

Artículo 32.- Los contratos relativos al trabajo de los jóvenes que tengan menos de catorce años, deben celebrarse con los representantes legales de éstos y, en su defecto, se necesita la autorización de la Inspección General de Trabajo.

El producto del trabajo de los menores a que se refiere el párrafo anterior lo deben percibir sus representantes legales o la persona que tenga a su cargo el cuidado de ellos, según la determinación que debe hacer la Inspección General de Trabajo en las autorizaciones a que alude este artículo.

Artículo 33.- Si se contrata al trabajador para prestar sus servicios o ejecutar una obra dentro del territorio de la República, pero en lugar distinto al de aquel en que viva habitualmente dicho trabajador en el momento de celebrarse el contrato, se deben observar estas reglas, siempre que la separación entre ambos sitios sea mayor de quince kilómetros:

a) Cuando el trabajador se vea compelido a hacer viajes diarios de ida y regreso, el patrono debe pagarle a aquél los pasajes o los gastos razonables que eso le demande; y

b) Cuando el trabajador se vea compelido a vivir en el sitio donde van a realizarse los trabajos, el patrono únicamente debe pagarle los gastos razonables de ida y de regreso antes y después de la vigencia del contrato

Si el trabajo dura sesenta días o menos, los expresados gastos se pagarán sólo al trabajador; pero si el contrato es de mayor duración y la esposa o concubina y familiares que vivan y dependan económicamente de él se ven compelidos a vivir en el lugar donde van a realizarse los trabajos o en las inmediaciones de éste, el trabajador tiene derecho a que se le paguen también los gastos razonables de transporte de dichas personas, incluyendo alimentación y hospedaje para todos durante el viaje.

En los casos que contempla este inciso, la relación de trabajo debe entenderse iniciada desde que comienza el viaje de ida.

Artículo 34.- Se prohíbe celebrar contratos con trabajadores guatemaltecos para la prestación de servicios o ejecución de obras fuera del territorio de la República, sin permiso previo del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, el cual no debe autorizar el reclutamiento, ni el embarque o salida de los mismos, mientras no se llenen a su entera satisfacción los siguientes requisitos:

- a) El agente reclutador o la empresa por cuya cuenta proceda, debe obligarse a tener permanentemente domiciliado en la capital de la República y por todo el tiempo que estén en vigencia el o los contratos, un apoderado con poder bastante para arreglar cualquier reclamación que se presente por parte de los trabajadores o de sus familiares en cuanto a ejecución de lo convenido;
- b) El agente reclutador o la empresa por cuya cuenta proceda, debe pagar los gastos de transporte al exterior, desde el lugar en que viva habitualmente el trabajador hasta el lugar del trabajo, incluso los que se originen por el paso de las fronteras y en cumplimiento de las disposiciones sobre migración o por cualquier otro concepto semejante. Dichos gastos comprenden también los de las personas o familiares del trabajador que vayan con él, si la compañía de éstos se ha permitido;
- c) El agente reclutador o la empresa por cuya cuenta proceda, debe depositar en una institución bancaria nacional, a la orden del Ministerio de Trabajo y Previsión Social, la suma prudencial que éste fije o, en su defecto, debe prestar fianza suficiente para garantizar los gastos de repatriación de los trabajadores o, en su caso, de los familiares o personas que se haya convenido que los acompañen y también, para garantizar el pago de los reclamos que se formulen y justifiquen ante las autoridades de trabajo nacionales, quienes han de ser las únicas competentes para ordenar el pago de las indemnizaciones o prestaciones que por tales conceptos procedan.

La repatriación procede a la terminación de los respectivos contratos, por cualquier causa que ésta ocurra, salvo que dichos trabajadores, familiares o personas que los acompañen manifiesten ante un representante diplomático o consular de Guatemala o en su defecto por medio de documento auténtico o público, remitido al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, su formal negativa a volver al país, y alcanza hasta el lugar de la residencia de origen de los mismos.

El referido depósito o fianza se debe cancelar parcial o totalmente, conforme vaya probando el agente reclutador, la empresa por cuya cuenta proceda o el respectivo apoderado, que se han cumplido en uno, varios o todos los contratos las mencionadas obligaciones y las demás a que alude este artículo; y

d) El agente reclutador o la empresa por cuya cuenta proceda, debe celebrar por escrito los contratos de los trabajadores de que se trate, en cuatro ejemplares, uno para cada parte y dos que dicho agente o empresa debe presentar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social, con cinco días por lo menos de anticipación al embarque o salida de los interesados.

El Organismo Ejecutivo debe enviar una de esas copias al representante diplomático de Guatemala en el lugar en donde vayan a tener ejecución los contratos o, en su defecto, al respectivo representante consular, y encargar a uno u otro funcionario la mayor vigilancia posible respecto del modo como se cumplen los mismos; dicho representante debe enviar al Ministerio de Trabajo y Previsión Social informes concretos cada mes y, extraordinariamente, siempre que sea del caso.

En los expresados contratos debe entenderse incluida la cláusula de que todos los gastos a que aluden los incisos a), b) y c) de este artículo, corren a cargo exclusivo del agente reclutador o de la empresa por cuya cuenta proceda, así como las otras disposiciones protectoras del trabajador que contiene este Código.

En dichos contratos debe especificarse la manera cómo van a ser alojados y transportados los trabajadores y la forma y condiciones en que se les va a repatriar.

Artículo 35.- El Ministerio de Trabajo y Previsión Social no debe autorizar los contratos a que se refiere el artículo anterior, en los siguientes casos:

- a) Si los trabajadores son menores de edad;
- b) Si los trabajadores no garantizan en forma satisfactoria la prestación de alimentos a quienes dependan económicamente de ellos;

c) Si juzga que los trabajadores emigrantes son necesarios para la economía nacional; y

d) Si juzga que en los contratos se lesiona la dignidad de los trabajadores guatemaltecos o que éstos han sido contratados en inferioridad de condiciones respecto a los derechos que corresponden a los trabajadores nacionales del país en donde han de prestar sus servicios, siempre que la legislación de dicho país contenga garantías superiores a las establecidas en el presente Código, o que en alguna forma éstos puedan salir perjudicados.

Artículo 36.- Las restricciones contempladas en los dos artículos anteriores no rigen para los profesionales titulados ni para aquellos técnicos cuyo trabajo requieran conocimientos muy calificados.

Artículo 37.- Todas las disposiciones de este capítulo se deben aplicar a las modalidades que se regulan en los siguientes, salvo que en éstos haya manifestación en contrario.” (3:19-28)

1.7.8 Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, 1985

“Artículo 101. Derecho al trabajo. El trabajo es un derecho de la persona y una obligación social. El régimen laboral del país debe organizarse conforme a principios de justicia social.

Artículo 102. Derechos sociales mínimos de la legislación del trabajo. Son derechos sociales mínimos que fundamentan la legislación del trabajo y la actividad de los tribunales y autoridades:

a) Derecho a la libre elección de trabajo y a condiciones económicas satisfactorias que garanticen al trabajador y a su familia una existencia digna;

- b) Todo trabajo será equitativamente remunerado, salvo lo que al respecto determine la ley;
- c) Igualdad de salario para igual trabajo prestado en igualdad de condiciones, eficiencia y antigüedad;
- d) Obligación de pagar al trabajador en moneda de curso legal. Sin embargo, el trabajador del campo puede recibir, a su voluntad, productos alimenticios hasta en un treinta por ciento de su salario. En este caso el empleador suministrará esos productos a un precio no mayor de su costo;
- e) Inembargabilidad del salario en los casos determinados por la ley. Los implementos personales de trabajo no podrán ser embargados por ningún motivo. No obstante, para protección de la familia del trabajador y por orden judicial, sí podrá retenerse y entregarse parte del salario a quien corresponda;
- f) Fijación periódica del salario mínimo de conformidad con la ley;
- g) La jornada ordinaria de trabajo efectivo diurno no puede exceder de ocho horas diarias de trabajo, ni de cuarenta y cuatro horas a la semana, equivalente a cuarenta y ocho horas para los efectos exclusivos del pago del salario. La jornada ordinaria de trabajo efectivo nocturno no puede exceder de seis horas diarias, ni de treinta y seis a la semana. La jornada ordinaria de trabajo efectivo mixto no puede exceder de siete horas diarias, ni de cuarenta y dos a la semana.

Todo trabajo efectivamente realizado fuera de las jornadas ordinarias, constituye jornada extraordinaria y debe ser remunerada como tal. La ley determinará las situaciones de excepción muy calificadas en las que no son aplicables las disposiciones relativas a las jornadas de trabajo. Quienes por disposición de la ley, por la costumbre o por acuerdo con los empleadores laboren menos de cuarenta y cuatro horas semanales en jornada diurna, treinta y seis en jornada nocturna, o cuarenta y dos en jornada mixta, tendrán derecho a percibir íntegro el salario semanal.

Se entiende por trabajo efectivo todo el tiempo que el trabajador permanezca a las órdenes o a disposición del empleador;

h) Derecho del trabajador a un día de descanso remunerado por cada semana ordinaria de trabajo o por cada seis días consecutivos de labores. Los días de asueto reconocidos por la ley también serán remunerados;

i) Derecho del trabajador a quince días hábiles de vacaciones anuales pagadas después de cada año de servicios continuos, a excepción de los trabajadores de empresas agropecuarias, quienes tendrán derecho de diez días hábiles. Las vacaciones deberán ser efectivas y no podrá el empleador compensar este derecho en forma distinta, salvo cuando ya adquirido cesare la relación del trabajo;

j) Obligación del empleador de otorgar cada año un aguinaldo no menor del ciento por ciento del salario mensual, o el que ya estuviere establecido si fuere mayor, a los trabajadores que hubieren laborado durante un año ininterrumpido y anterior a la fecha del otorgamiento. La ley regulará su forma de pago. A los trabajadores que tuvieran menos del año de servicios, tal aguinaldo les será cubierto proporcionalmente al tiempo laborado;

k) Protección a la mujer trabajadora y regulación de las condiciones en que debe prestar sus servicios. No deben establecerse diferencias entre casadas y solteras en materia de trabajo.

La ley regulará la protección a la maternidad de la mujer trabajadora, a quien no se le debe exigir ningún trabajo que requiera esfuerzo que ponga en peligro su gravidez. La madre trabajadora gozará de un descanso forzoso retribuido con el ciento por ciento de su salario, durante los treinta días que precedan al parto y los cuarenta y cinco días siguientes. En la época de la lactancia tendrá derecho a dos períodos de descanso extraordinarios, dentro de la jornada. Los descansos pre y postnatal serán ampliados según sus condiciones físicas, por prescripción médica;

l) Los menores de catorce años no podrán ser ocupados en ninguna clase de trabajo, salvo las excepciones establecidas en la ley. Es prohibido ocupar a menores en trabajos incompatibles con su capacidad física o que pongan en peligro su formación moral.

Los trabajadores mayores de sesenta años serán objeto de trato adecuado a su edad;

m) Protección y fomento al trabajo de los ciegos, minusválidos y personas con deficiencias físicas, psíquicas o sensoriales;

n) Preferencia a los trabajadores guatemaltecos sobre los extranjeros en igualdad de condiciones y en los porcentajes determinados por la ley. En paridad de circunstancias, ningún trabajador guatemalteco podrá ganar menor salario que un extranjero, estar sujeto a condiciones inferiores de trabajo, ni obtener menores ventajas económicas u otras prestaciones;

ñ) Fijación de las normas de cumplimiento obligatorio para empleadores y trabajadores en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Empleadores y trabajadores procurarán el desarrollo económico de la empresa para beneficio común;

o) Obligación del empleador de indemnizar con un mes de salario por cada año de servicios continuos cuando despida injustificadamente o en forma indirecta a un trabajador, en tanto la ley no establezca otro sistema más conveniente que le otorgue mejores prestaciones. Para los efectos del cómputo de servicios continuos se tomarán en cuenta la fecha en que se haya iniciado la relación de trabajo, cualquiera que ésta sea;

p) Es obligación del empleador otorgar al cónyuge o conviviente, hijos menores o incapacitados de un trabajador que fallezca estando a su servicio, una prestación equivalente a un mes de salario por cada año laborado. Esta prestación se cubrirá por mensualidades vencidas y su monto no será menor del último salario recibido por el trabajador.

Si la muerte ocurre por causa cuyo riesgo esté cubierto totalmente por el régimen de seguridad social, cesa esta obligación del empleador. En caso de que este régimen no cubra íntegramente la prestación, el empleador deberá pagar la diferencia;

q) Derecho de sindicalización libre de los trabajadores. Este derecho lo podrán ejercer sin discriminación alguna y sin estar sujetos a autorización previa, debiendo únicamente cumplir con llenar los requisitos que establezca la ley. Los trabajadores no podrán ser despedidos por participar en la formación de un sindicato, debiendo gozar de este derecho a partir del momento en que den aviso a la Inspección General de Trabajo. Sólo los guatemaltecos por nacimiento podrán intervenir en la organización, dirección y asesoría de las entidades sindicales.

Se exceptúan los casos de asistencia técnica gubernamental y lo dispuesto en tratados internacionales o en convenios inter-sindicales autorizados por el Organismo Ejecutivo;

r) El establecimiento de instituciones económicas y de previsión social que, en beneficio de los trabajadores, otorguen prestaciones de todo orden, especialmente por invalidez, jubilación y sobrevivencia;

s) Si el empleador no probare la justa causa del despido, debe pagar al trabajador a título de daños y perjuicios un mes de salario si el juicio se ventila en una instancia, dos meses de salario en caso de apelación de la sentencia, y si el proceso durare en su trámite más de dos meses, deberá pagar el cincuenta por ciento del salario del trabajador, por cada mes que excediere el trámite de ese plazo, hasta un máximo, en este caso, de seis meses; y

t) El Estado participará en convenios y tratados internacionales o regionales que se refieran a asuntos de trabajo y que concedan a los trabajadores mejores protecciones o condiciones.

En tales casos, lo establecido en dichos convenios y tratados se considerará como parte de los derechos mínimos de que gozan los trabajadores de la República de Guatemala.

Artículo 103. Titularidad de las leyes de trabajo. Las leyes que regulan las relaciones entre empleadores y el trabajo son conciliatorias, tutelares para los trabajadores y atenderán a todos los factores económicos y sociales pertinentes. Para el trabajo agrícola la ley tomará especialmente en cuenta sus necesidades y las zonas en que se ejecuta.

Todos los conflictos relativos al trabajo están sometidos a jurisdicción privativa. La ley establecerá las normas correspondientes a esa jurisdicción y los órganos encargados de ponerlas en práctica.

Artículo 104. Derecho de huelga y paro. Se reconoce el derecho de huelga y paro ejercido de conformidad con la ley, después de agotados todos los procedimientos de conciliación.

Estos derechos podrán ejercerse únicamente por razones de orden económico-social. Las leyes establecerán los casos y situaciones en que no serán permitidos la huelga y el paro.

Artículo 105. Viviendas de los trabajadores. El Estado, a través de las entidades específicas, apoyará la planificación y construcción de conjuntos habitacionales, estableciendo los adecuados sistemas de financiamiento, que permitan atender los diferentes programas, para que los trabajadores puedan optar a viviendas adecuadas y que llenen las condiciones de salubridad.

Los propietarios de las empresas quedan obligados a proporcionar a sus trabajadores, en los casos establecidos por la ley, viviendas que llenen los requisitos anteriores.

Artículo 106. Irrenunciabilidad de los derechos laborales. Los derechos consignados en esta sección son irrenunciables para los trabajadores, susceptibles de ser superados a través de la contratación individual o colectiva, y en la forma que fija la ley. Para este fin el Estado fomentará y protegerá la

negociación colectiva. Serán nulas **ipso jure** y no obligarán a los trabajadores, aunque se expresen en un contrato colectivo o individual de trabajo, en un convenio o en otro documento, las estipulaciones que impliquen renuncia, disminución, tergiversación o limitación de los derechos reconocidos a favor de los trabajadores en la Constitución, en la ley, en los tratados internacionales ratificados por Guatemala, en los reglamentos u otras disposiciones relativas al trabajo.

En caso de duda sobre la interpretación o alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se interpretarán en el sentido más favorable para los trabajadores” (5:17-21).

CAPÍTULO II

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

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.

Estrategia: el antiguo concepto militar define estrategia como: 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 por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

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).

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 planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. Entre los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el control de mando se encuentran:

- a) Ser un medio informativo destacable, sobre todo conseguir eliminar en la medida de lo posible la burocracia informativa en cuanto a los diferentes informes con los que la empresa puede contar.

- b) Debe ser una herramienta de diagnóstico. Especificar lo que no funciona correctamente en la empresa, en definitiva ha de comportarse como un sistema de alerta. En este sentido, tenemos que 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.
- c) 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.
- d) Promover el diálogo 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.
- e) 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.

- f) Deberá ser motivo de cambio y de formación continua en cuanto al comportamiento de los ejecutivos y/o responsables, a fin de conseguir la motivación de los integrantes de una empresa u organización.
- g) 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.
 - Proporcionar los medios para la solución de problemas y disponer de un plan de acción adecuado.

2.3 Componentes y elementos del Balanced Scorecard

Para entender los componentes del Balanced Scorecard (Control de Mando) se debe partir del concepto de sistema de gestión estratégica, que es un conjunto de procesos y prácticas que se utilizan para alinear, controlar y retroalimentar a la organización.

Estos sistemas se componen de procedimientos para planificar la estrategia y las operaciones, para asignar los recursos, para medir y recompensar el desempeño y para comunicar los resultados. El proceso de planificación estratégica es visto como un proceso que busca establecer las directrices y las medidas de actuación en la organización para un determinado período, la cual busca responder cinco preguntas fundamentales:

- **¿Quiénes somos?**

Para lo cual es necesario evaluar la misión, la filosofía, los valores y las competencias claves de la organización.

- **¿Dónde estamos ahora?**

La idea es realizar un análisis interno que permita identificar el perfil institucional y para esta evaluación es muy útil la matriz FODA y las aspiraciones de la organización.

- **¿A dónde nos dirigimos?**

Es muy importante conocer qué está pasando en el mundo, contextualizar con el sector al cual pertenecemos y cómo nos afecta el entorno, para ello se deben revisar las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales del entorno como lo es la Constitución Política de la República de Guatemala, Código de Trabajo, Código Tributario, Ley de Actualización Tributaria, Ley del Impuesto al Valor Agregado, con el fin de identificar la matriz de oportunidades y amenazas que se le presenten a la organización.

- **¿Qué acciones deberíamos tomar?**

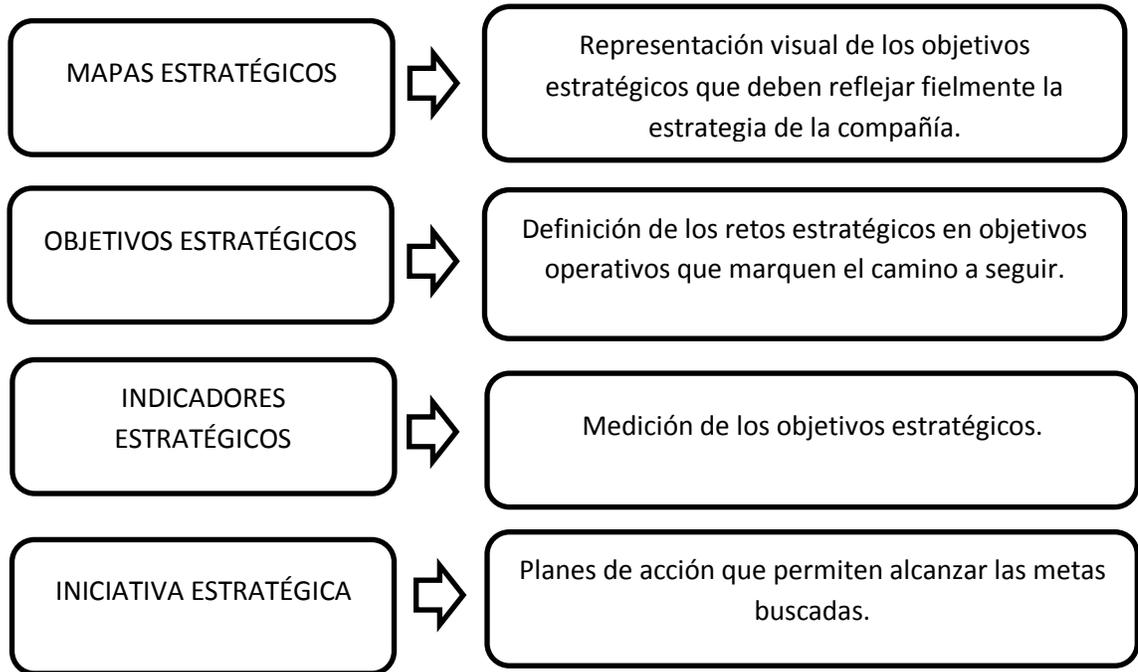
Se debe identificar y evaluar las metas estratégicas claves junto con sus riesgos con el fin de seleccionar alternativas estratégicas que marquen el rumbo de la organización.

- **¿Qué hacer para lograrlo?**

Lo que se busca es la elaboración de un plan estratégico que especifique los fines para alcanzar el cambio deseado.

En la figura 1 (página 48) se observa los componentes y elementos dentro de un sistema de Balanced Scorecard.

Figura 2. Componentes y Elementos del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa con el trabajo realizado.

El uso de herramientas como el mapa estratégico y el cuadro de mando integral, permiten traducir la estrategia en hipótesis, objetivos, indicadores y metas específicas que orientan la acción de todos en la organización. Además permiten describir de forma coherente, clara e integral la forma en que los activos, tanto tangibles como intangibles, alcanzan las propuestas de valor para el cliente y los resultados financieros.

En resumen el Balanced Scorecard (BSC) nos permite:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar y establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación, aprendizaje y formación estratégica.
- Ofrece un marco para describir la creación de valor en la organización y en ese sentido, permite medir la actuación de la empresa desde las cuatro perspectivas.

2.4 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 desarrollo tecnológico y de comunicaciones, se recomienda que las empresas proyecten el norte estratégico a un período no mayor de cinco años.

¿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 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 las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

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, realicen acciones conforme a lo que indica la visión. Recordando que los mandos superiores tienen 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.

- 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.

Tabla No.1
Características de la Visión

	Características
Visión	Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora, debe promover el sentido de identificación y compromiso de todos los miembros de la empresa.
	Debe estar alineada y coherente con los valores, principios y la cultura de la empresa.
	Debe ser clara y comprensible para todos, debe ser entendible y fácil de seguir.
	No debe ser fácil de conseguir, pero tampoco imposible.
	Debe ser realista, debe ser una inspiración posible, teniendo en cuenta el entorno, los recursos de la empresa y sus reales posibilidades.

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

2.5 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?
- ¿Cuál es y será el alcance geográfico donde operar?
- ¿De qué manera se conseguirá el liderazgo?

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

La misión debe de 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?

La misión es la materialización de la visión, y 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 el proceso de planificación estratégica. 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 debiendo 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.

Tabla No.2
Características de la Misión

	Características
Misión	Debe ser clara y comprensible para todos los miembros de la empresa.
	No debe ser muy limitada que llegue a limitar el accionar de los miembros de la empresa, pero tampoco debe ser muy amplia que llegue a provocar confusiones sobre lo que hace la empresa.
	Debe definir las metas del negocio y adicionalmente la metodología seleccionada para conseguirla. Además de incluir los principios generales a los cuales se espera que los trabajadores se adhieran y practiquen
	Debe distinguir a la empresa de otras similares.

Fuente: <http://www.crecenegocios.com/la-mision-de-una-empresa/>

2.6 Ventajas de la planeación estratégica

- “Identifica oportunidad significativa y precisa ventajas y desventajas de competidores.
- Define con anticipación los factores estratégicos clave con relación al futuro: competencia, clientes, productos y medio ambiente.
- Crea escenarios futuros de lo que será el contexto de la empresa y centra esfuerzos en el cliente.
- Exige que el director se formule y responda preguntas clave para la empresa y a las cuales debe prestar especial atención.
- Es un sistema de capacitación ejecutiva en el que se enfatiza el sentido de participación colaborativa.

- Exige el establecimiento de objetivos proporcionando una guía para la toma de decisiones ejecutivas.
- Es la transición ordenada entre la posición que una empresa tiene en la actualidad y la que desea para el futuro.
- Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada a sus procesos.

“El propósito de las Normas es definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser, proporcionando un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades y estableciendo las bases para evaluar el desempeño de auditoría interna.”(6:5)

2.7 Estrategias competitivas

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a la competencia. La competencia no solo es manifestada por la contraparte, es decir, en las transacciones financieras, sino que por el contrario, está enraizada en su economía fundamental y existen fuerzas competitivas que van más allá de los combatientes potenciales y productos sustitutos son todos más o menos prominentes o activos dependiendo del mercado. La situación de competencia depende de cinco fuerzas básicas:

Tabla No.3
Estrategias competitivas

Estrategias	Descripción
La rivalidad entre los competidores	Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias, promociones y entradas de nuevos productos.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	El mercado no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de traspasar por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.
Poder de negociación de los compradores	Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
Poder de negociación de los proveedores	Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

Fuente: Hellriegel/Jackson/Slocum, Administración, un enfoque de competencias, pág. 89-91

2.8 Niveles estratégicos

- Estrategia a nivel corporativo

Este tipo de estrategia en una empresa debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocio se debe ubicar para maximizar la utilidad de largo plazo de la empresa? Para la mayoría de las empresas que compiten en forma exitosa, con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía por ejemplo revisando sus costos o hacia adelante dentro de la distribución de productos de la operación, es decir, examinar sus canales de distribución.

Las empresas que tienen éxito al establecer una ventaja competitiva sostenible tienen una mejor posición en el mercado que la competencia, es decir, pueden encontrar que están generando recursos en exceso con relación a sus necesidades de inversión dentro de su industria primaria, para tales organizaciones, maximizar la utilidad a largo plazo puede ocasionar diversificación dentro de las nuevas áreas de negocios. Por lo que se deben examinar minuciosamente los costos y beneficios de diferentes estrategias de diversificación.

- Estrategia a nivel de negocios

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes industriales.

Son realizadas generalmente por el gerente de una empresa, debido a que es éste el que revisa y aprueba o rechaza las estrategias.

- Estrategia a nivel funcional

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una empresa para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: fabricación, marketing, manejo de materiales, investigación y desarrollo de recursos humanos.

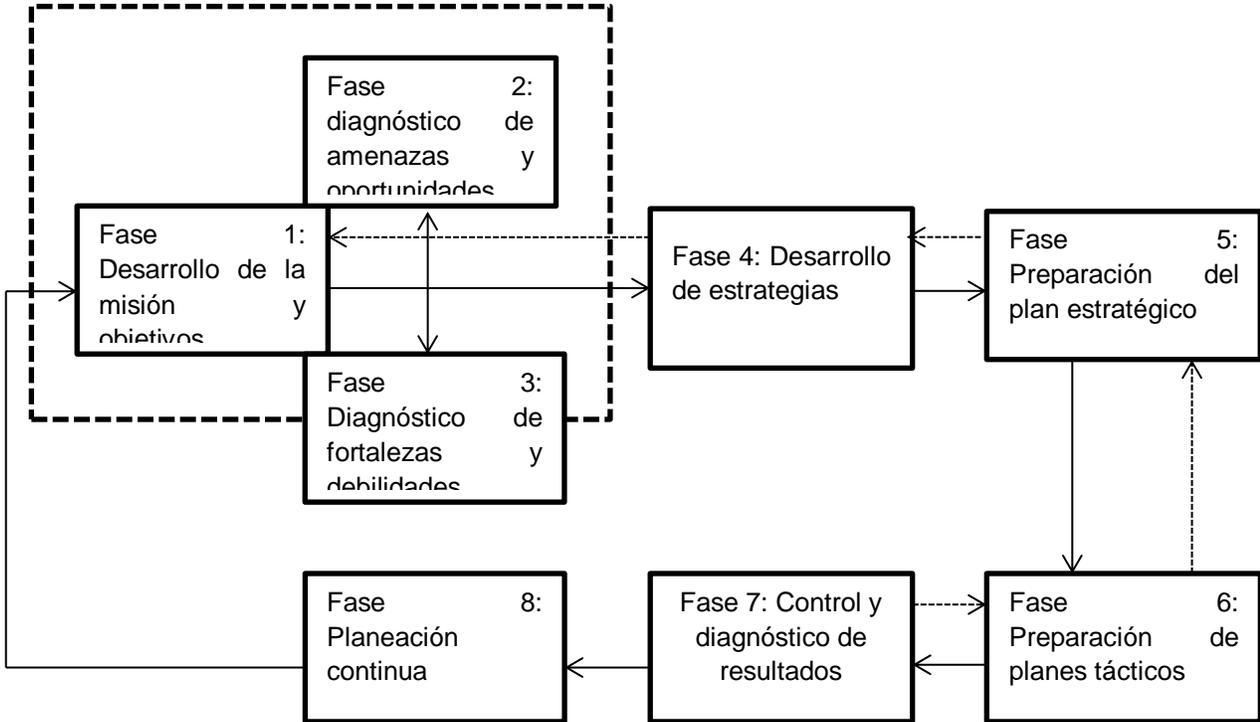
Al respecto, se pueden mencionar estrategias de relaciones humanas, estrategias de manejo de operaciones, por ejemplo, la administración de calidad total, sistemas flexibles de fabricación, sistemas de inventarios y técnicas para reducir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.

2.9 Fases de la planificación estratégica

A continuación se presenta un modelo de planeación de ocho fases primarias, pero que no necesariamente deben de seguirse en orden para que funcione:

Figura No.3

Proceso de planeación estratégica



Fuente: Hellriegel/ Jackson/ Slocum, Administración: un enfoque basado en competencias, página 206.

Fase 1: Desarrollo de la misión y objetivos: la misión y los objetivos no se crean por separado, se ven influenciado por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades externas, así como también de las fortalezas y debilidades internas de la empresa.

Fase 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades: se deben identificar las oportunidades y amenazas para considerarlas en la creación de la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una empresa.

Fase 3: Diagnóstico de fortalezas y debilidades: identificar las fortalezas y debilidades permite a la empresa a encontrar lo que debe mejorarse.

Fase 4: Desarrollo de estrategias: en esta fase el desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y en la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la empresa logre su misión, visión y objetivos.

Fase 5: Preparación del plan estratégico: después de crear las estrategias opcionales y de elegir entre ellas, se puede realizar el plan estratégico, que debe contener la misión y los objetivos organizacionales, un análisis y las estrategias (que deben incluir planes de contingencias).

Fase 6: Preparación de planes tácticos: estos ayudan a instrumentalizar los planes estratégicos, donde los gerentes y los mandos medios basan los planes tácticos en el plan estratégico de la empresa.

Fase 7: Control y diagnóstico de resultados: es necesario tener controles, para asegurar que la instrumentación que se hace de los planes, sea conforme a lo que se estableció para evaluar los resultados que se consiguieron mediante los mismos.

Fase 8: Planeación continua: la planeación es un proceso ininterrumpido donde el entorno externo e interno cambian constantemente, que pueden ser graduales y previsibles como también abruptas e impredecibles.

2.10 Vinculación de los indicadores del CMI con la estrategia

Existen tres principios que permiten que el cuadro de mando integral de una empresa esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

Las relaciones causa-efecto: “Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo si/entonces.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio a través de una secuencia de relaciones de causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.” (9:189)

Los resultados y los inductores de actuación: “Todos los cuadros de mando integral utilizan ciertos indicadores genéricos que tienden a referirse a los resultados clave, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser efectos como la rentabilidad, cuota de mercado, satisfacción del cliente, retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.” (9:190)

La vinculación con las finanzas: “Un cuadro de mando integral ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico. Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de los ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los empleados con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.” (9:191)

2.11 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que debe servir como guía en la implementación de la metodología de Balanced Scorecard. Se construye en función de lo que la empresa piensa hoy con respecto al futuro. Esta representación gráfica permite ir aprendiendo sobre los cambios a medida que se generan especialmente en situaciones donde no existen certezas.

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente porqué una imagen es más poderosa que mil palabras, incluso más poderosa que los indicadores de desempeño.

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

- 1) **Perspectiva Financiera:** Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya a perspectiva del cliente.

- 2) **Perspectiva del Cliente:** La propuesta del valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
- 3) **Perspectiva del Proceso del Negocio:** Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- 4) **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), que tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia no se cumplirán los objetivos financieros.

En este contexto alinear los objetivos de estas cuatro perspectivas es la clave de la creación de valor de una estrategia focalizada e internamente consistente. Una vez creados los mapas estratégicos son buenas herramientas de comunicación, ya que permiten que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa.

2.12 Indicadores clave de desempeño (Key Performance Indicators, KPI)

Miden el nivel de desempeño de un proceso, enfocándose en el cómo e indicando el rendimiento de los procesos de forma que se pueda alcanzar un objetivo planteado.

Tienen como objetivo mejorar la gestión y los resultados de la empresa. Son herramientas de:

- De evaluación de la gestión

- De diagnóstico
- De comunicación
- De información
- De motivación
- De mejora continua.

Permiten el seguimiento y la animación de despliegue de la estrategia en acciones operacionales que se traduce en objetivos y éstos a su vez en planes de acción. Los indicadores o KPI miden el resultado de los planes de acción.

Para la propuesta a realizar a ACEROSA se tomarán en cuenta dos aspectos importantes en la construcción de los KPI'S que son: 1. Los datos de los que dependen los KPI'S se obtendrán fuentes consistentes y correctas y 2. Se obtendrán de datos que estén disponibles a tiempo.

Derivado de lo anterior los indicadores que se propondrán para ACEROSA se pueden ordenar de la siguiente manera:

- Perspectiva financiera: para la realización de estos indicadores se tomarán en cuenta los que permitan analizar la gestión que realiza la empresa desde los estados financieros.
- Perspectiva del cliente: estos indicadores se realizarán tomando en cuenta la cadena de producción de la empresa, es decir, distribución y ventas.
- Perspectiva del proceso interno: los indicadores para esta perspectiva incluirán lo relacionado a la atención que realiza la empresa con sus clientes y proveedores.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: para la realización de los indicadores de esta perspectiva se incluirán los relacionados a todos aquellos procesos que ayuden a la tecnificación tanto de los empleados como de los procesos de la empresa.

CAPÍTULO III

CONTROL DE MANDO (BALANCED SCORECARD)

3.1 Definiciones

El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Proporciona una “fotografía” que permite examinar el progreso actual de nuestra estrategia a mediano y largo plazo, esto permitirá convertir la visión en acción por medio de un conjunto de indicadores agrupado en cuatro diferentes perspectivas. Para enfocar esta fotografía previamente, es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas.

3.2 Objetivos

El método del Control de Mando (Balanced Scorecard) de Roberto S. Kaplan y David P. Norton es un acercamiento estratégico, y un sistema de gestión del desempeño, que permite traducir la visión y la organización en la estrategia de una compañía puesta en práctica, trabajando con la base de 4 perspectivas:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva de proceso del negocio
4. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

Esto permite la supervisión del desempeño real, pero además el método intenta capturar la información sobre cómo se posiciona la organización cara al futuro.

“Roberto S. Kaplan y David P. Norton en su libro “Estrategia convertida en acción” citan las siguientes ventajas en el uso del Balanced Scorecard:

- Centra toda la organización en las pocas variables necesarias dominantes para superar las brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de mejoría en el servicio al cliente.
- Analiza medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, los operadores y los empleados de una unidad, puedan ver que se requiere en su nivel para lograr el desempeño total.” (1:22-35)

El Contador Público y Auditor es el profesional idóneo para asesorar y supervisar, la adecuada aplicación del Balanced Scorecard (Control de Mando), puesto que cuenta con los conocimientos necesarios de cómo aplicar control interno en los procesos, y con la capacidad de análisis, para interpretar los índices financieros y no financieros que le requiere esta herramienta.

El Balanced Scorecard (Control de mando) 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 planificación 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.

No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el Balanced Scorecard les 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 Balanced Scorecard 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 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.

Tabla No.4
Características del Control de Mando

CARACTERÍSTICA	EXPLICACIÓN
INTEGRAL	Parte de un enfoque holístico. Utiliza varias perspectivas para ver la organización o los procesos como un todo
BALANCEADA	Garantiza el equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestión tanto financieros como no financieros
ESTRATÉGICA	Relaciona los objetivos estratégicos entre si y los expresa en un mapa de enlaces causa – efecto.
SIMPLE	La complejidad de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que le permiten desarrollar indicadores de gestión que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización
CONCRETO	Refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos y los inductores de actuación, lo que clarifica la estrategia.
CAUSAL	El mapa estratégico establece la relación causa – efecto, los inductores de actuación y los indicadores de resultados.

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

3.3 Perspectivas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard parte de la visión 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 los resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y de 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.

Los objetivos financieros en la fase de crecimiento enfatizarán el incremento de las ventas en nuevos mercados y a nuevos clientes. 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 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

3.3.2 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. Los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerán de 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

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

- Tiempo
- Calidad
- Precios

3.3.3 Perspectiva del 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 que debe plantear la posibilidad de rediseñar e innovar los procesos y actividades, aprovechando las oportunidades de mejora continua o reingeniería de procesos para cumplir las expectativas del cliente. 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.

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

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

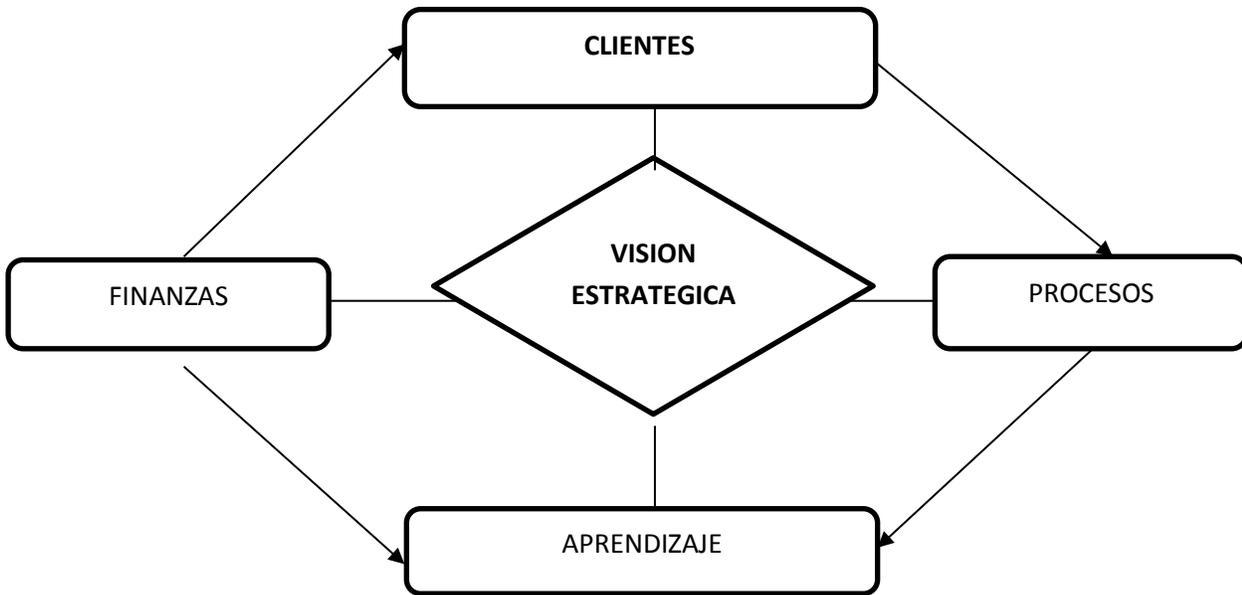
de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

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 y clima organizacional.

Figura No.4
Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

3.4 Fases para el diagnóstico de los cuatro elementos claves del Balanced Scorecard

Fase I Diagnóstico de la situación actual

Es la etapa inicial del BSC y consiste en determinar en qué punto concreto se encuentra la empresa y hasta dónde quiere llegar, para ello se puede hacer un diagnóstico a través del método FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), análisis de mercado, análisis económico-financiero o un análisis de capacidad operativa que indique los recursos materiales y humanos con que cuenta la empresa.

Fase II Formulación estratégica bajo lineamientos del BSC a través de FODA

La formulación estratégica denominada con frecuencia planeación estratégica se ocupa del desarrollo de la misión, objetivos, estrategias y políticas de una empresa. Comienza con el análisis de la situación actual esto consiste en analizar los factores estratégicos por medio del FODA. El análisis FODA permitirá la identificación de las competencias distintivas de una empresa, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, así mismo de identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar debido a la falta de recursos.

Figura 5

Matriz de análisis competitivo - FODA

	Interno	Externo
Positivo	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Negativo	DEBILIDADES	AMENAZAS

Fuente: Elaboración propia con base a información proporcionada por la empresa.

Fase III Diseño de indicadores de medición y control

Al medir un proceso, una actividad, un hecho o un fenómeno obtenemos un mayor conocimiento de él. Al medir las causas (impulsores de desempeño), se obtienen indicadores anticipados de los efectos o resultados que se busca, estos resumen el desempeño del sistema, procesos y actividades como un todo. El objetivo de llevar indicadores de medición y control ayuda a la empresa a alinear las medidas

con los objetivos estratégicos, proveer información relevante en forma oportuna, consistente y confiable, proporcionar un panorama comprensible del desempeño de las actividades, reducir riesgos, alentar la comunicación efectiva y propiciar la apropiación de la visión y estrategia de la empresa. El uso de los indicadores permite a la empresa una retroalimentación inmediata, obteniendo medidas correctivas y preventivas, facilitar mejoras a los procesos.

3.4.1 Elementos claves del BSC

a) Enfoque estratégico

Es el proceso por medio del cual los altos ejecutivos de una organización deciden qué acciones tomar para ganar y sostener una ventaja competitiva que sea significativa en el mercado. El primer elemento para lograr un esfuerzo exitoso de enfoque estratégico es involucrar a posiciones claves que estarán en la implementación de la estrategia, adicional es importante contar con la información completa de la empresa.

b) Traslado hacia el BSC

En este elemento se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tengan de la empresa, tomando en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes para poder así centrarse en los procesos que para la empresa son más importantes y que más los satisfacen.

c) Sincronización y despliegue

Está construido bajo el criterio que para lograr la visión, estrategia y los resultados que la empresa busca alcanzar, es necesario sincronizar efectivamente los esfuerzos de unidades de negocio, departamentos y procesos independientes. Este proceso es fundamental, ya que permite a

los gerentes, jefes y supervisores de cualquier nivel de la empresa la capacidad de concentrar los esfuerzos de las diferentes unidades de negocio a la visión y estrategia de la empresa uniendo el trabajo de los colaboradores al logro de los resultados claves de la empresa orientados a las necesidades de los clientes y accionistas.

d) Cultura de ejecución

En esta etapa se definen los procesos de aprendizaje organizacional que apoyarán a la toma de decisiones de los directivos. También describe los mecanismos necesarios para la implantación de una nueva cultura organizacional basada en la ejecución de la estrategia.

3.4.2 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.

3.4.3 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 Balanced Scorecard, 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 la mayor parte de las empresas del mundo se organizan.

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 de mando

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 los controles se realizaban a través de indicadores.

Básicamente y de manera resumida, podemos 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), 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.

- a) 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 de la tabla de mando

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 mando

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 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.

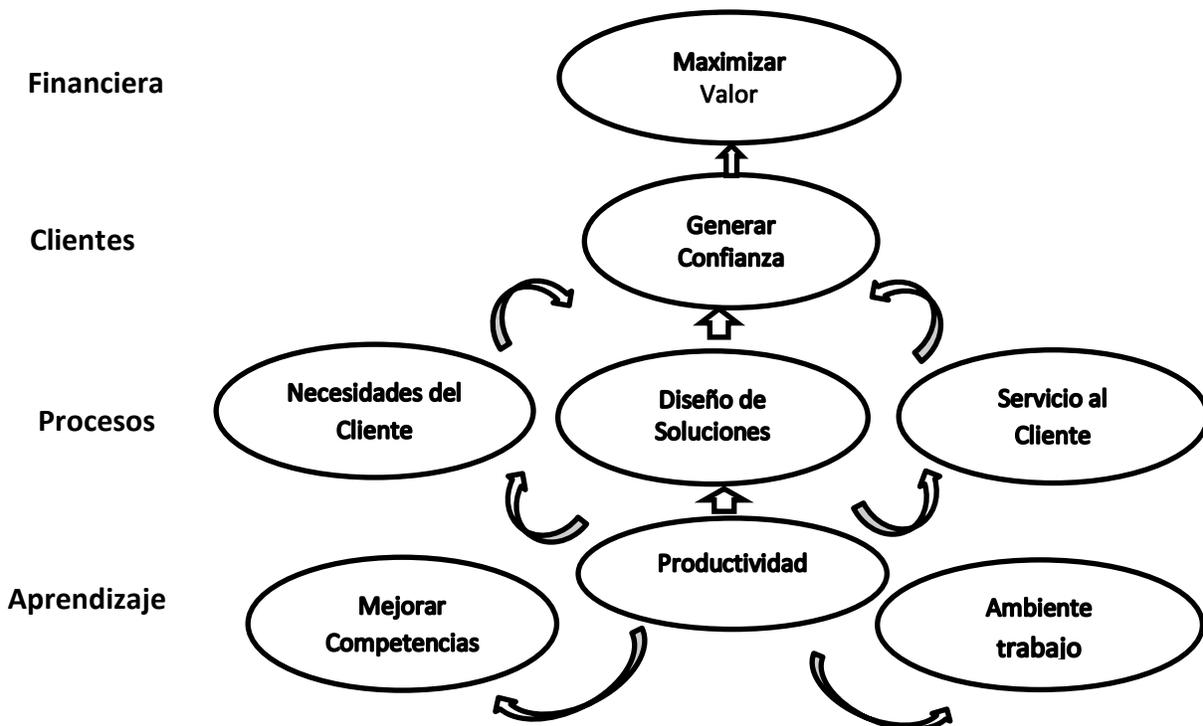
Entre los objetivos que se pretenden alcanzar mediante el tablero de mando y control se encuentran:

- a) 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.
- b) 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, tenemos que 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
 - Segundo advertir de aquellos otros elementos que se mueven en niveles de tolerancia de cierto riesgo.
- c) 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.
- d) En relación a la confrontación entre realizaciones y previsiones, ha de ponerse de manifiesto su eficacia. El análisis de las desviaciones es básico a la hora de estudiar la trayectoria de la gestión así como en el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- e) Debe promover el diálogo entre todos. Mediante la exposición conjunta de los problemas por parte de los distintos responsables, se puede avanzar mucho 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.

- f) Ha de ser útil a la hora de asignar responsabilidades. Además la disponibilidad de información adecuada, facilitar una comunicación fluida entre los distintos niveles directivos y el trabajo en grupo que permite mejorar resultados.
- g) 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 responsables. Esto ha de ser así, sobre todo por cuanto esta herramienta será el reflejo de su propia gestión.
- h) 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 precisaría de una serie de informes de carácter complementario en continuo apoyo al cuadro de mando, además de la que pudiera aportar el guía (Contador Público y Auditor), 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. Este sistema se iría nutriendo de la propia trayectoria de la empresa, y que cada vez mejor, suministraría la información y el modo de actuar óptimo.

Tabla No.5
Ejemplo de una tabla de mando

Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Metas	Iniciativa Estratégica
Financieros			
Maximizar el valor agregado	Valor agregado (EVA) Retorno (ROCE)	7%-9%-12%	Gerencia de Activos
Cliente			
Generar confianza	Retención y satisfacción	60%-65%-80%	Programa de seguimiento a clientes clave
Procesos			
Entender necesidades del cliente	Nuevas necesidades detectadas	02/04/2016	Programa de mercadeo
Diseño de soluciones para el cliente	Ciclo de desarrollo del producto	120 – 90 – 60	Programa de soluciones integrales
Aprendizaje			
Efectividad del personal	Ingresos por empleado	1 m- 1.5 m -2 m	Capacitación al personal
Mejora ambiente de trabajo	Satisfacción del empleado	Encuesta clima laboral	Programa al mejor empleado
Desarrollo de competencia	Competencias de ventas	1 m – 2 m	Programa de autoaprendizaje



Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

CAPÍTULO IV
EJECUCIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL
BALANCED SCORECARD EN EL DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR
COBRAR DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ACERO
(CASO PRÁCTICO)

4.1 Justificación

Distribuidora de Acero, S.A., -ACEROSA- , es una empresa de acero que se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala, su producto principal de venta es la lámina de acero en sus diferentes medidas, 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 Salvador, con un productor de láminas y derivados de acero, ese mismo gremio es quien controla los precios del mercado nacional.

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.

En la empresa se presentan las deficiencias siguientes, no existe información con respecto al desempeño de la misma, lo cual genera que exista incertidumbre sobre la eficiencia en el logro de sus objetivos, además de deficiencia en el establecimiento de las metas que se planifican y de no tener una idea clara de como pueden mejorar.

Es importante además resaltar que cuando aplican estrategias, éstas no guardan relación entre sí, es decir, que en una sección se planifica y ejecuta una actividad, o bien se realiza de manera aislada e incongruente con sus posibilidades y/o

recursos o en las condiciones externas del mercado, creando confusión y duplicidad de esfuerzos en la ejecución de las actividades.

4.2 Metodología de la investigación

Para que los datos que se obtuvieran de la investigación realizada en ACEROSA, fueran confiables y fidedignos se utilizó el método científico.

En la fase indagadora del método científico, los datos primarios recolectados se obtuvieron a través de entrevistas con el personal de la empresa, se realizó una prueba piloto de la herramienta a utilizar para recabar la información en ACEROSA, con otras empresas que tuvieran planeación estratégica y encuestas con el 100% de los mandos que tienen a cargo la realización de la planificación de la empresa. Además, se utilizó la técnica de observación directa, misma que se realizó durante el trabajo de campo. Los datos secundarios se obtuvieron por medio de lecturas en libros relacionados en el tema de investigación, documentos electrónicos y folletos con información.

En la fase demostrativa, se comprobó que las variables del macro y micro entorno de la empresa que se han planteado, para la realización de la investigación son acordes a la realidad de la empresa y en la fase expositiva se realiza el presente informe, con los resultados obtenidos durante el proceso de investigación.

4.3 Antecedentes de acerosa

4.3.1 Historia de ACEROSA

ACEROSA significa Distribuidora de Acero Sociedad Anónima. Nació en 1963 dedicándose a la fabricación de producto trefilado como lo es el clavo para madera fue concebida con 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. Esta planta se encuentra ubicada en la ciudad de Guatemala en el Km 20 de la ruta Interamericana.

4.3.2 Lineamientos organizacionales

Declaración de misión, visión y valores del área de cuentas por cobrar

Misión. En Distribuidora de Acero, S.A., se fabrica y distribuye productos de acero con calidad certificada en un ambiente seguro, con un equipo humano especializado y motivado; comprometido con nuestros clientes, la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

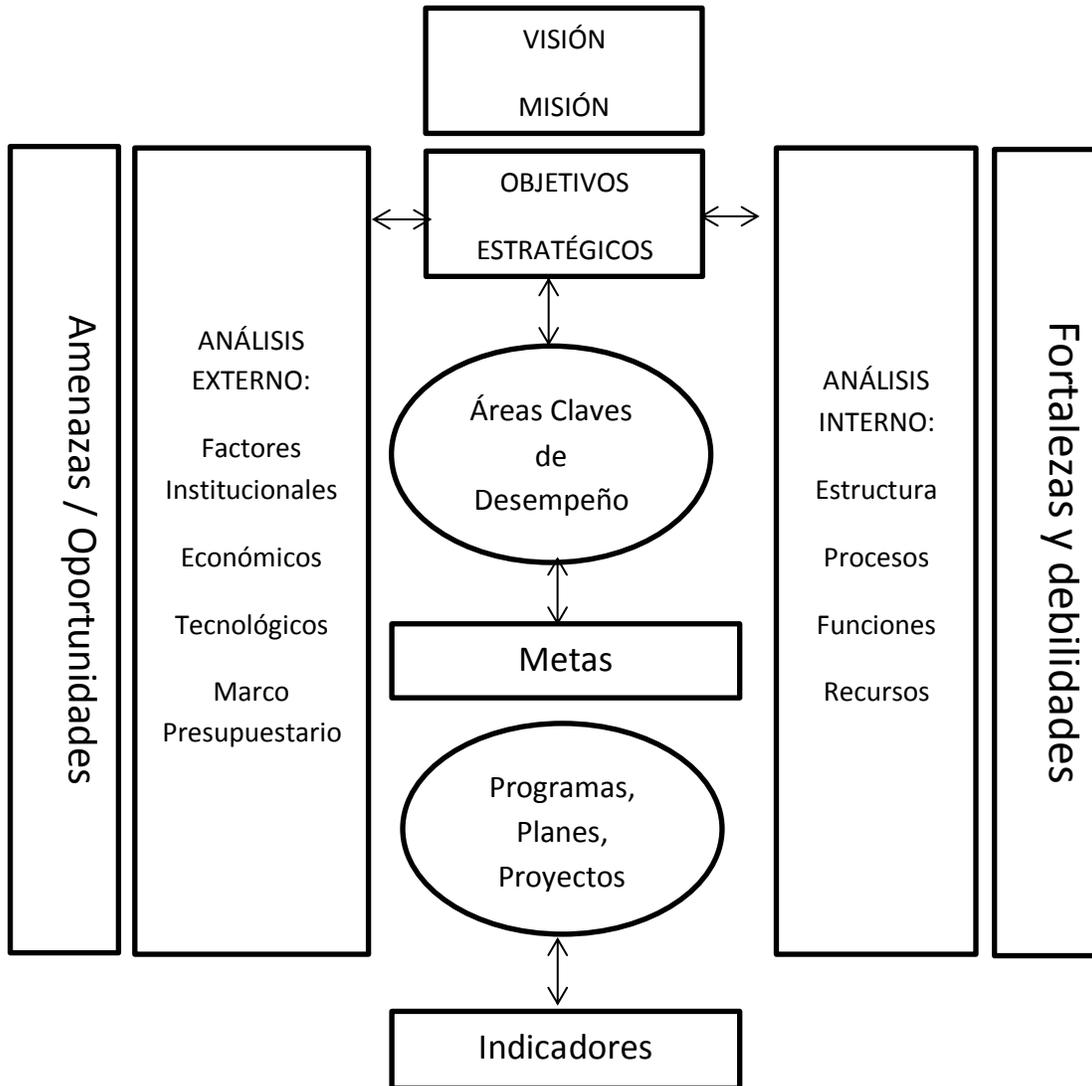
Visión. Mantener el liderazgo en Guatemala y el resto de Centro América, en la fabricación y distribución de productos de acero para la construcción; identificados y comprometidos con los altos estándares a nivel internacional.

Principios y valores

- **Honestidad y rectitud:** Actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Actitud responsable:** Somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- **Trabajo en Equipo:** Valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- **Alto desempeño:** Superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos para crear valor.
- **Seguridad en el ambiente de trabajo:** Generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

- **Cliente satisfecho:** Construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.

Figura 6. Lineamientos Organizacionales de Acerosa



Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

4.3.3 Organigrama

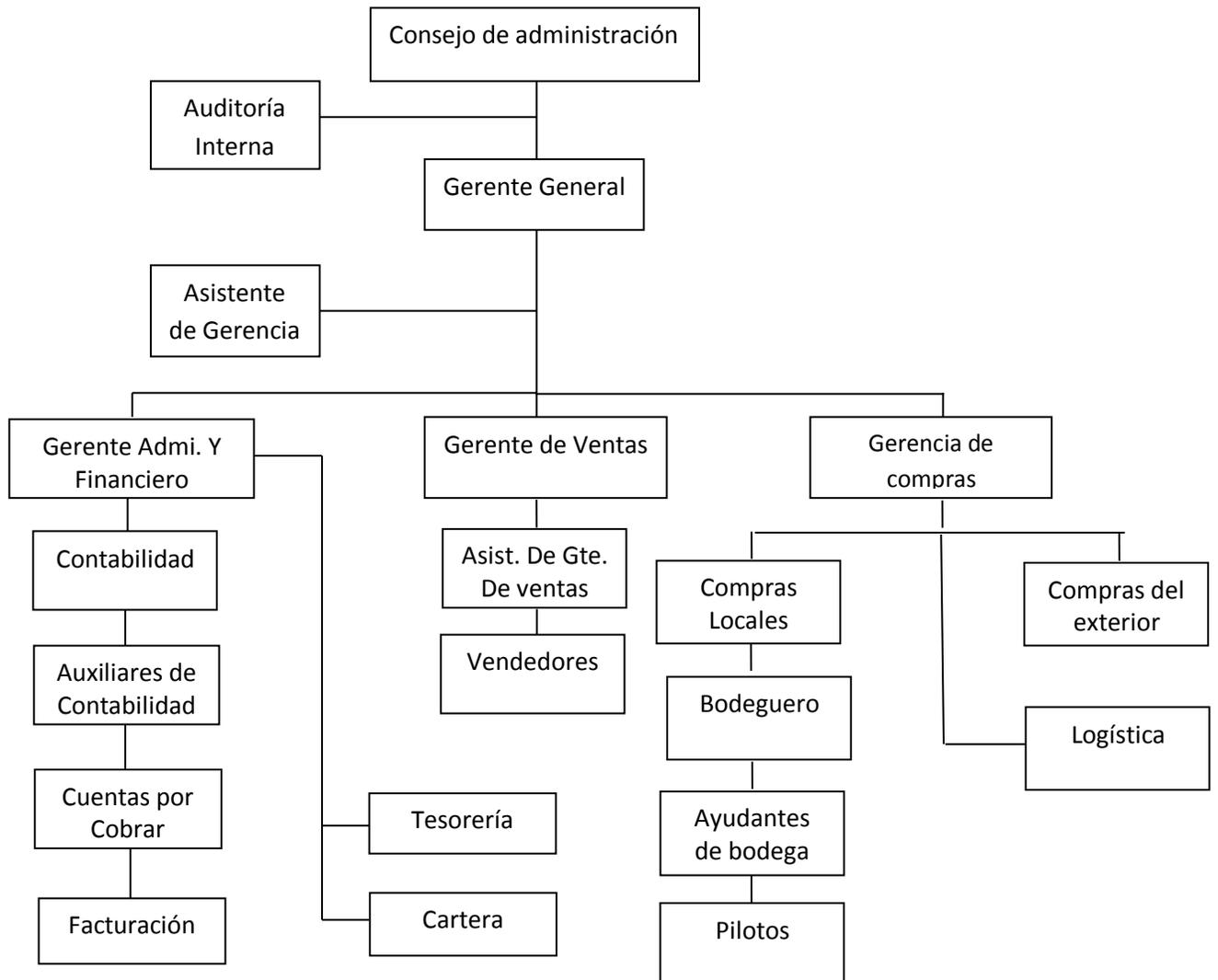
La empresa está organizada de la siguiente forma: Gerente Administrativo Financiero, Gerente de Ventas, Gerente de compras. Las gerencias fueron creadas y diseñadas según la estructura organizativa y el volumen corporativo.

El asistente del Gerente de Ventas, se encarga de la supervisión de los vendedores: programas de visitas y seguimiento de las cotizaciones enviadas a los clientes, también hace cotizaciones y atiende clientes propios.

El bodeguero recibe del Gerente de Ventas las instrucciones de las rutas y despachos del día, da instrucciones de las rutas a los pilotos y organiza con los ayudantes la carga de cada camión, cada piloto tiene asignado dos ayudantes que viajan en el camión para la descarga de la mercadería.

La empresa cuenta con su propio transporte para el despacho del producto, aunque hay determinados productos que por el largo que tienen, no pueden ser transportados en los vehículos de la compañía, generando con ello la necesidad de contratar transportes, que en la mayoría de los casos son cabezales con plataformas.

Figura No.7
Organigrama de Distribuidora de Acero, S.A.



Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

4.4 Nombramiento para la elaboración del trabajo de auditoría interna

Guatemala, 30 de Junio de 2016

Licenciada

Amanda Elizabeth Monterroso Conde

Asistente de Auditoría Interna

Presente

Tengo el agrado de dirigirme a usted manifestándole que el Consejo de Administración de la empresa Distribuidora de Aceros, S.A., ve con éxito la iniciativa de realizar el estudio e investigación consistente en la implementación del Balanced Scorecard en el área de Cuentas por Cobrar. En ese sentido cuenta con autorización y apoyo necesario para que las actividades a realizar mantengan el orden del proceso de la investigación.

Agradecemos su apoyo y deseamos el mejor de los éxitos en el proceso del trabajo asignado que permitirá realizar las mejoras en el área establecida.

Sin otro particular, atentamente.

Lic. Carlos René Gonzales

Auditor Interno

4.4.1 Planificación del trabajo de Auditoría Interna

De acuerdo al nombramiento para la elaboración del trabajo de Auditoría Interna de la empresa Distribuida de Acero, S.A., el período de revisión del área de cuentas por cobrar estará comprendido del 01 de enero al 30 de junio 2,016.

El conocimiento que se tiene de la empresa, a través del acercamiento con el área de cuentas por cobrar realizada mediante pláticas indica, que no existe una supervisión y no se le da seguimiento a las actividades de los empleados. No obstante lo anterior, llenaremos el cuestionario específico para evaluar el desarrollo del trabajo para detectar las desviaciones que surjan para ser discutidas con la Gerencia General. Se hará entrega de un informe de auditoría interna, el cuál contendrá un resumen de los hallazgos más relevantes detectados en el área de cuentas por cobrar en la implementación del Balanced Scorecard de acuerdo a lo que recomienda la metodología basada en las cuatro perspectivas.

Se realizará un análisis de las cuentas por cobrar por medio de una inspección física de documentos de cuentas por cobrar. Se revisará la documentación física de soporte que amparan las cuentas por cobrar, facturas, contratos, contraseñas. Se probará la aseveración de integridad, ocurrencias y la integridad y existencia. No obstante se pretende presentar los indicadores de medición y control los cuales permitirán establecer las condiciones de las actividades del área de cuentas por cobrar. El personal a cargo del trabajo está conformado por:

- Señor Juan Luis Rivas, auxiliar de Auditoría Interna
- Licda. Amanda E. Monterroso, Asistente de Auditoría Interna

El tiempo de realización del trabajo estará comprendido del 1 al 30 de Junio de 2016, fecha de entrega del informe a la Gerencia General el 1 de Julio de 2016.

4.4.2 Índice de Papeles de Trabajo

Ref.	Descripción	Página
A	Cédula Narrativa	93
B	Programa	94
B.1	Evaluación de la situación actual del área cuentas por cobrar	96
B.2	Análisis de los resultados de la situación actual del área	99
B.3	Análisis de situación actual FODA	101
B.4	Propuesta de indicadores perspectiva financiera	105
B.5	Propuesta de indicadores perspectiva del cliente	106
B.6	Propuesta de indicadores perspectiva de proceso interno	107
B.7	Propuesta de indicadores perspectiva de aprendizaje	108

4.4.3 Cédula narrativa

Ref. A

Cédula Narrativa

Empresa Distribuidora de Acero, S.A.
Periodo del 01 al 30 de Junio de 2016

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

Cédula Narrativa

En la visita realizada a la Empresa Distribuidora de Acero, S.A., se confirmó que la empresa produce y distribuye productos masivos terminados en acero y que es fuente de trabajo para muchos ciudadanos.

La Empresa tiene instalaciones de colada y laminación donde convierten el acero bruto fundido en lingotes o en laminados, misma de donde se abastece del producto a todo el país llegando hasta fuera del mismo.

La Empresa Distribuidora de Acero, S.A., tiene agencias en lugares estratégicos en el país, por lo que llega hasta el consumidor final satisfaciendo necesidades del mismo, alcanzando beneficios para la empresa como para la sociedad.

Se obtuvo información por parte del Gerente General que las cuentas por cobrar representan los activos adquiridos por la empresa a través de letras, pagares u otros documentos por cobrar que provienen de las ventas de bienes o servicios. Aplican las políticas para el manejo de las cuentas por cobrar

Se confirmó por parte del Contador General de la Empresa, que las operaciones las registran de una manera adecuada, los movimientos se registran en los libros autorizados y se presentan en los Estados Financieros. También realizan evaluaciones permanentes respecto a los intereses y reajustes del monto de las cuentas por cobrar para efectos del balance.

4.4.4 Programa

Ref. B

	Iniciales	Fecha
Hecho Por	JLR	29/06/2016
Revisado Por	AEM	30/06/2016

Empresa Distribuidora de Acero, S.A.
Programa de Auditoria Cuentas por Cobrar
Al 30 de Junio de 2016

No.	Objetivos	Referencia
1	Definir las funciones del área de cuentas por cobrar, con la finalidad de definir las actividades del personal de ACEROSA.	
2	Elaborar las políticas del área de cuentas por cobrar con el fin de manejar un único criterio para el manejo del proceso.	
3	Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar para mejora del endeudamiento existente de los clientes de ACEROSA.	
4	Elaborar procedimiento y definir criterios para estimación de cuentas dudosas.	
5	Diseñar un modelo de control como auxiliar de las cuentas por cobrar.	
6	Elaborar procedimiento para realización de cobranzas.	
7	Elaboración de control de la documentación que se maneja en el área de cuentas por cobrar.	

4.5 Análisis de la situación actual del área de cuentas por cobrar

En esta etapa se tendrá en cuenta tanto la situación externa, representada por el mercado y los competidores de la empresa; así como la situación interna, es decir, las debilidades y fortalezas de la organización. De esta manera, el análisis de la situación externa permitirá descubrir las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado, un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de la empresa.

FASE I Diagnóstico de la situación actual

Lo que se busca con esta fase es evaluar la situación actual en la empresa Distribuidora de Acero, S.A., que permita profundizar en los procesos y subprocesos de la organización. Para conocer la situación actual del área de cuentas por cobrar se procedió a entrevistar a los colaboradores del departamento en base a las cuatro perspectivas que conforma el BSC, esto permitirá identificar y explicar el origen de las causas de los problemas que presenta ACEROSA. Se les solicitó indicar su opinión para cada uno de los enunciados presentados, colocando la escala provista, el número que presente la situación actual de la empresa respecto a cada una de las perspectivas del BSC. Los colaboradores entrevistados se detallan a continuación:

NOMBRE Y APELLIDO	PUESTO DE TRABAJO
David Perez	Asistente operativo
Oscar Aldana	Asistente operativo
Irma Gil	Facturador
Jose López	Asistente Créditos
Jenny Alarcón	Asistente de Cobros

A continuación se presentan enunciados ó áreas de evaluación, para cada uno se encuentra una escala de evaluación de la situación actual.

Escala provista:

Bueno 3

Regular 2

Malo 1

Tabla No.6

Ref. B1

Evaluación de la Situación Actual

Del área de cuentas por cobrar
 Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

Perspectiva	No	Enunciado	Colaboradores del Área de cuentas por cobrar				
			David	Oscar	Irma	José	Jenny
Financiera	1	Cómo evalúa los objetivos financieros de la organización en base a la comunicación gerencial	2	3	1	2	3
	2	El informe mensual de análisis de las cuentas por cobrar es emitido bajo las directrices de la organización	1	2	2	3	3
	3	El control de cuentas incobrables es acorde a la planificación de la cartera de clientes	1	1	1	1	1
	4	Considera que se tiene un control adecuado de la recuperación de capital de los clientes.	2	2	1	2	1

Perspectiva	No	Enunciado	Colaboradores del Área de cuentas por cobrar				
			David	Oscar	Irma	José	Jenny
Cientes	5	Como considera sus conocimientos sobre las necesidades de los clientes.	2	2	2	2	2
	6	La comunicación entre acreedores y el personal departamento de cuentas por cobrar es eficaz	1	1	2	2	3
	7	El tiempo de respuesta para pago de los acreedores considera que es:	2	1	2	3	2
	8	Los planes de mejora (contingencia) entre acreedores, proveedores y el área de cxc son eficientes	1	2	1	3	2
Proceso Interno	9	Como evaluaría el control de pagos emitidos por el área de cuentas por cobrar que actualmente se lleva.	3	2	2	1	1
	10	Considera que sus funciones van acorde al requerimiento de su posición	2	2	3	3	3
	11	La comunicación entre las áreas de cuentas por cobrar y por pagar considera que es de apoyo para el funcionamiento de la organización	1	2	3	2	2
	12	Cómo evalúa el feedback que mantienen los líderes y supervisores para seguimiento de desempeño de actividades	1	2	2	1	2

Perspectiva	No	Enunciado	Colaboradores del Área de cuentas por cobrar				
			David	Oscar	Irma	José	Jenny
Aprendizaje y Crecimiento	13	Como considera la capacitación que la empresa proporciona a las áreas de trabajo	2	3	3	2	1
	14	Cree que tiene el conocimiento necesario para el buen desempeño de sus funciones	2	3	2	3	3
	15	Cree que la organización puede plantear nuevos retos estratégicos	1	3	2	2	2
	16	Como considera los esfuerzos que la organización hace para que usted conozca sus objetivos.	3	3	3	3	3

Resultados totales

27	34	32	35	34
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Análisis de los resultados

Este consistió en un cuestionario dirigido al personal del área de cuentas por cobrar dando como resultado lo siguiente:

Ref. B.2

Análisis de los resultados

Del área de cuentas por cobrar
Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

RANGO	DESCRIPCIÓN
0-21	El proceso de incremento de mejoras organizativas debe influir sobre un empleado que da un resultado deficiente de conocimientos y estrategias de la compañía para la que labora.
22-43	El resultado de la evaluación hace mérito para que el interés de directrices se pueda realizar acciones inmediatas para mejora continua, con el fin de lograr resultados que permitan tomar decisiones de una mejor manera para que la empresa sea eficaz y eficiente.
44-64	El resultado obtenido dentro de este rango es considerado como un resultado positivo en el proceso de mejora continua, el cual contribuye a la obtención de resultados óptimos en la implementación del Balanced Scorecard considerando las siguientes acciones: capacitaciones para los colaboradores para mejoramiento del desempeño de sus actividades, reuniones de trabajo, feedback por parte de los líderes hacia los empleados para seguimiento de actividades. Con las acciones expuestas se logrará en un corto plazo una recuperación eficaz de cada proceso y con ello el firme y adecuado funcionamiento del área de cuentas por cobrar dentro de la organización.

FASE II Formulación Estratégica bajo lineamientos del Balanced Scorecard a través de la aplicación del Análisis FODA

La aplicación de este modelo de análisis le permitirá al equipo directivo identificar las competencias distintivas con que cuenta el área de cuentas por cobrar, estas son las capacidades y recursos específicos que posee la empresa y poder identificar de la mejor manera como utilizarlos. Además en este mismo análisis se deberán identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo existente al momento de la evaluación, instancias que la empresa no ha sido capaz de aprovechar.

Para cumplir con esta fase metodológica, se desarrolló una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la gestión del área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., acompañada de las estrategias que permitirán afrontar las amenazas y disminuir las debilidades.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS DEBILIDADES		Ref B.3 1/3
	(F)	(D)	
ESTRATEGIAS			
OPORTUNIDADES (O)	(F.O.)	(D.O.)	Ref B.3 2/3
AMENAZAS (A)	(F.A.)	(D.A.)	Ref B.3 3/3

Tabla No.7**Ref B.3 1/3****Análisis de la situación actual FODA**

Del área de cuentas por cobrar
 Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Genera empleo e ingresos	Falta de visión empresarial de los empleados
Flexibilidad al cambio	Reacios a la capacitación por parte de los empleados
Diversidad de productos	Ausencia de gestión y mantenimiento de las cuentas por cobrar
Bajos costos	Actitud individualista
Mayor capacidad técnica	Falta de organización del área de cuentas por cobrar
Conocimiento del cliente	Falta de pro actividad de los empleados
Creativos, emprendedores	Insuficiencia del control de asistencia y tiempo al personal
Buena incursión en mercados locales	Ausencia de políticas para el otorgamiento de crédito
Enfrenta riesgos	Ausencia de herramientas de medición de gestión

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Ref. B.3 2/3

Análisis de la situación actual

Del área de cuentas por cobrar
 Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS	
	F.O.	D.O.
Existencia de nuevas tecnologías	Reforzar la capacitación partiendo de las necesidades del empresario	Solicitar asesoramiento a instituciones de apoyo micro empresarial
Existencia de mercados amplios	A través del cambio mantener la fuente de ingreso e incursionar en nuevos mercados	Brindar una promoción adecuada de los productos que se expende en la bodega
Existencia de medios de comunicación	Implementar la productividad y competitividad	Acceder a programas de capacitación integral para los empleados
Unión de capitales	Mejora continua en los procesos	Análisis y aplicación de estrategias de precios y promociones
Fuentes de financiamiento	Evitar el deterioro del producto	Mejorar la atención al cliente
Mejora continua	Buscar mejorar la estrategia para la venta de los productos	Implementar sanciones y correctivos a los empleados
Buscar auspicio publicitario	Otorgamiento de descuentos por volúmenes de compra	Manejo de documentos internos para mejora de controles en las actividades de los empleados

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Análisis de la situación actual

Del área de cuentas por cobrar
 Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

AMENANZAS	ESTRATEGIAS	
	F.A.	D.A.
Competencia desleal	Promover alianzas y acuerdos	Buscar soluciones tecnológicas en conjunto con los productores para mejorar la calidad del producto
Inflación y devaluación	Impulsar el registro de marcas y promoción del producto	Mejorar el manejo de la tecnología dentro del negocio
Inseguridad	Conocer y analizar el entorno económico	Elaboración de procesos internos para desarrollar puntos de control en el área de cuentas por cobrar
Globalización	Monitoreo continuo de las actividades de los empleados	Construir políticas para mejorar el control interno de los procesos
Ilíquidez, morosidad	Abrir canales de comunicación con los acreedores y proveedores	Establecer medidas que regulen el comercio dentro del mercado para evitar la competencia desleal
Exigencia de alta tecnología en el mercado	Conformar mesas de dialogo entre los mandos medios y altos para mejora de los procesos del área de cuentas por cobrar	Aplicar cursos de capacitación para los empleados del área de cuentas por cobrar
Inconformidad de los clientes por la gestión de cobranzas	Actualizar la información de las cuentas por cobrar en el software administrativo	Elaborar procedimientos de control para superar las debilidades en la gestión de las cuentas por cobrar

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Con la información que se evidencia a través de la tabla No.7, se puede indicar que el área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., posee problemas fundamentales de funcionamiento, los cuales se traducen principalmente en que no hay independencia en las funciones del área de facturación, además se diagnosticó problemas en el control de la documentación, lo que ha ocasionado debilidades en el proceso de cobranzas, falta en el control de los anticipos entregados por los clientes, debilidades en la determinación de los vencimientos en las cuentas por cobrar, entre otros factores. Es por ello que para lograr una eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos y operaciones del área de cuentas por cobrar es indispensable contar con un modelo de gestión como lo es el Balanced Scorecard aplicable a este tipo de negocio, teniendo en cuenta los riesgos que se puedan presentar con la finalidad de aportar para la obtención de los beneficios que la empresa busca.

No obstante, en el diagnóstico también se consideraron aspectos que influyen positivamente en la gestión de cobranzas, tal como lo es el compromiso por parte de los empleados en el área de cuentas por cobrar y la existencia de un software administrativo-contable que facilita el procedimiento de la información. Todos estos factores han originado la necesidad de elaborar estrategias que permitan controlar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Acero, S.A.; lo que es desarrollado en el punto 4.7 de esta investigación.

FASE III Diseño de Indicadores de Medición y Control

Los indicadores son los que se convierten en signos vitales dentro de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., y su monitoreo permitirá establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades del área de cuentas por cobrar.

Perspectiva financiera

El objetivo para esta perspectiva como se mencionó en el capítulo tres es la rentabilidad. Este objetivo, está basado en el liderazgo con el que cuenta ACEROSA en el mercado guatemalteco del acero.

Tabla No.8

Ref. B.4

Propuesta de Indicadores Perspectiva Financiera

Del área de cuentas por cobrar
Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

PERSPECTIVA FINANCIERA			
Aspecto	Indicador	Descripción	Fórmula
Financiero	Índice de EBITDA	Calcula el porcentaje que queda para el accionista después de la operación.	$7,350 / 7500 \times 100$
	Índice de Capital de trabajo	Indica el valor que le quedaría a la empresa, representado en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar sus pasivos a corto plazo.	$7,450,000 - 5,850,000$
	Índice de apalancamiento financiero	Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan una rentabilidad superior a los intereses financiados.	$8,450,000 / 5,245,000 \times 100$
	Índice de prueba ácida	Indica la cartera que posee la empresa para cubrir el pasivo corriente.	$7,450,000 - 2,450,000 / 5,850,000$
	Índice de Liquidez	Es el disponible actual que se tiene para hacer frente a las deudas.	$8,200,550 / 5,850,000$
	Índice de solidez	Capacidad de la empresa a corto y largo plazo para demostrar su consistencia financiera.	$9,550,000 / 7,455,000$

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

Perspectiva del cliente

Los clientes son el componente de ingresos financieros para la empresa, es por ello que el objetivo para la perspectiva del cliente que se propone es la de mantener la imagen institucional de la empresa.

Tabla No.9

Ref. B.5

Propuesta de Indicadores Perspectiva del Cliente

Del área de cuentas por cobrar
Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

PERSPECTIVA CLIENTES			
Aspecto	Indicador	Descripción	Fórmula
Clientes	Índice de soluciones de quejas y reclamos	Medir la satisfacción de nuestros clientes frente a la solución de las quejas y reclamos que ellos presentan.	5 / 20
	Nivel de satisfacción del cliente con el servicio	Medir la satisfacción de nuestros clientes frente al servicio.	50 / 100
	Top of mind	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta del valor agregado.	60 / 100 x 100
	Índice de volumen de clientes	Mide la participación en el mercado	100 / 200

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

Perspectiva de proceso interno

Después de haber desarrollado los indicadores y objetivos de la perspectiva financiera y del cliente, se procede a realizar los relacionados a los procesos internos de la empresa. Esta perspectiva está basada en la medición de mantener la calidad en la atención que presta la empresa dentro de sus procesos internos, sus clientes y proveedores.

Tabla No. 10

Ref. B.6

Propuesta de Indicadores Perspectiva Proceso del Negocio

Del área de cuentas por cobrar
Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

PERSPECTIVA PROCESO INTERNOS			
Aspecto	Indicador	Descripción	Fórmula
Procesos Internos	Índice de costos	Evaluar los costos de la empresa con respecto a la competencia, para tener mejoras y ser competitivos.	$150 / 120$
	Innovación	Mide el porcentaje de ventas generadas por nuevos productos.	$50 / 550 \times 100$
	Índice de Margen Bruto	Calcula la utilidad generada por demanda de nuevos productos	25%
	Índice de encuesta a cliente	Mide el tiempo que se demora en entregarle una respuesta sobre el estudio de crédito al cliente.	20 / 15
	Índice de recuperación de cartera	Reducir los días de cobro de cartera, para contar con la liquidez suficiente y así cubrir a tiempo sus obligaciones.	$90 / 60 \times 100$
	Índice de cumplimiento	Mejorar la eficiencia en las ventas.	$8,500,000 / 9,200,000 \times 100$

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

Perspectiva de aprendizaje

Esta perspectiva se basa en mejorar los procesos con los que cuenta la empresa.

Tabla No. 11

Ref. B.7

Propuesta de Indicadores Perspectiva de Aprendizaje

Del área de cuentas por cobrar
Empresa Distribuidora de Acero, S.A.

	Iniciales	Fecha
Hecho	JLR	29/06/2016
Revisado	AEM	30/06/2016

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE			
Aspecto	Indicador	Descripción	Fórmula
Aprendizaje Organizacional	Índice de brecha de competencia personal	Identificar el personal que tenga las actitudes y aptitudes idóneas para su puesto de trabajo.	Test de actitudes y competencias para perfiles
	Índice de satisfacción	Analizar el porcentaje de empleados satisfechos en la compañía.	$3 / 6 \times 100$
	Índice de retención de empleados	Evaluar el porcentaje de empleados que se retiran de la empresa.	$2 / 6 \times 100$
	Índice de Innovación	Medir el nivel de crecimiento e innovación de servicios de la compañía.	$5 / 20$

Fuente: Elaboración propia, con base a información proporcionada por la empresa.

4.6 Propuesta de políticas para el cumplimiento de actividades del área de cuentas por cobrar

Tabla No. 12
Plan Estratégico del área de cuentas por cobrar

Misión del Plan Estratégico de la Empresa Distribuidora de Acero, S.A.	Regular las acciones que permitan mejorar la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Acero, S.A., ubicada en la Ciudad de Guatemala.
Visión del Plan Estratégico de la Empresa Distribuidora de Acero, S.A.	Mantener un control de las cuentas por cobrar y cobranzas de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., ubicada en la Ciudad de Guatemala.
Objetivos del Plan Estratégico de la Empresa Distribuidora de Acero, S.A.	Definir las funciones del área de cuentas por cobrar con la finalidad de definir cuáles son las actividades que debe realizar cada uno de los encargados.

Propuesta de políticas para el cumplimiento de actividades del área de cuentas por cobrar

- ✓ Funciones del Jefe de Cuentas por Cobrar: Entre las funciones que debe cumplir el jefe de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., se encuentran:
 - a) Asegurar, efectuar el seguimiento y gestión de cobranzas de las facturas a crédito, que emite la empresa mediante la información, los registros y el control del sistema administrativo correspondiente.
 - b) Supervisar y administrar la cartera de clientes de la empresa.
 - c) Analizar los montos y antigüedad de los créditos otorgados, con la finalidad de garantizar una adecuada y oportuna captación de recursos, conforme y en cumplimiento a las normas, procedimientos y procesos de la organización.
 - d) Elaborar los recibos de ingresos, contabilizar y aplicar las disposiciones legales tributarias (IVA, ISR e impuestos a las operaciones de cobranzas).
 - e) Analizar la cartera de clientes y realizar las proyecciones de cobranzas mensuales.

- ✓ Funciones del encargado de Cobranzas: Por su parte el encargado de las cobranzas tiene entre sus actividades los siguientes aspectos:
 - a) Administración y gestión de la cartera en cobranza de sucursales a nivel nacional.
 - b) Coordinar y negociar con las áreas comerciales la gestión de cobranzas.
 - c) Planificar las actividades a realizar mensualmente.
 - d) Gestionar los procedimientos a seguir para los clientes morosos de forma personal o a través de asesoría jurídica, si es necesario.

- e) Desarrollar herramientas de medición que permitan a la Gerencia una mejor lectura de la gestión de cobranzas y del desempeño del equipo a su cargo.

1. Elaborar las políticas del área de cuentas por cobrar

Se hace necesario el desarrollo de este objetivo estratégico, debido a que se diagnosticó que el personal desconoce las políticas existentes para el área de cobranzas y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este proceso, en tal sentido a continuación se muestran cuáles son las políticas del área de cuentas por cobrar en la empresa Distribuidora de Acero, S.A.:

- a) Antes de otorgar un crédito es necesario realizar una evaluación de la capacidad del pago del cliente.
- b) Las condiciones de otorgamiento de crédito debe ser explicada al cliente, al momento cuando este cliente lo recibe.
- c) Debe procurarse que las facturas emitidas cumplan con todos los requerimientos exigidos por la legislación.
- d) El encargado de cuentas por cobrar deberá realizar semanalmente el análisis de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.
- e) Los estados de cuenta de cada cliente deben de estar debidamente registrados en un libro auxiliar.
- f) Los recibos de cobro, finalizado el proceso deben ser devueltos al departamento de cuentas por cobrar, dentro de los tres (03) días hábiles a la fecha de efectuada la cobranza.
- g) Respecto a las cobranzas, el encargado de las cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuenta de los cobros que deben efectuar.
- h) Las cobranzas se realizarán los días jueves.

- i) Para efectuar la cobranza, el encargado de esta actividad debe presentar la factura y el estado de cuenta al cliente.

2. Elaborar análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar

En el diagnóstico se pudo evidenciar que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, en consecuencia, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen con la empresa; por lo tanto la gestión que debe seguirse para realizar este procedimiento es:

- a) El encargado de cuentas por cobrar debe llenar en cada facturación el formato de análisis de vencimiento que debe ser agregado al sistema contable como parte de la gestión de las cuentas por cobrar.
- b) El encargado de cuentas por cobrar ingresa al sistema operativo administrativo-contable e identifica las cuentas que están por vencerse.
- c) De todos los clientes de la empresa, se emite un listado con todos los saldos que están por vencerse y lo entrega al encargado de las cobranzas para que éste realice el proceso de cobros.

3. Elaborar una estimación para las cuentas dudosas

Con la finalidad de elaborar este objetivo específico es necesario definir cuáles son los criterios que debe tener la empresa para determinar la provisión para cuentas dudosas.

Así, el criterio seleccionado es el promedio de pérdidas con relación total a las perdidas, en tal sentido se tomará como período de cálculo los últimos tres (03) años de la empresa en estudio, con la finalidad de determinar el porcentaje de incobrables.

4. Diseñar un modelo auxiliar de las cuentas por cobrar

Con la finalidad de tener un control de las deudas que cada cliente posee con la empresa se hace necesario poseer un libro auxiliar de las cuentas por cobrar. Este libro debe ser llenado cada vez que un cliente adquiere una deuda con la empresa y cuando se realiza una cobranza.

5. Elaborar un procedimiento para las cobranzas

Este objetivo estratégico se originó debido a que es necesario elaborar el proceso de cobranzas tanto para los trabajadores actuales como los potenciales.

- a) El encargado recibe la factura de venta a crédito y crea una cuenta por cobrar.
- b) El Jefe del área registra la factura en el libro auxiliar de cuentas por cobrar y la ingresa en el sistema administrativo-contable.
- c) El Jefe del área por cobrar realiza semanalmente un análisis de los vencimientos.
- d) Cada inicio de semana se elabora un listado de personas a las cuales se le vence la deuda en esa semana.
- e) Entrega al encargado de cobranzas el estado de cuenta, con la copia de las facturas que soportan la operación.
- f) El encargado de las cobranzas recibe la lista de las personas a las cuales les debe realizar el cobro.
- g) Elabora la planificación de cobranzas de la semana.
- h) Previo a que finalice la semana asiste a la localidad acordada con la finalidad de cobrar la totalidad de la deuda.
- i) Entrega al cliente la factura original a cambio del efectivo o cheque por el monto de la deuda adquirida.
- j) Elabora la relación de las cobranzas en el formato establecido.

- k) Entrega los cheques o comprobantes de depósitos al encargado de caja.
- l) Entrega la relación de las cobranzas al área de cuentas por cobrar.

6. Elaborar el control de la documentación manejada en cuentas por cobrar

Con la finalidad de controlar la documentación del presente estudio, se muestra la normativa que se requiere para la ejecución adecuada de la información que se maneja en el área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Acero, S.A.:

- ✓ Cada cliente debe tener una carpeta donde se encuentre, el análisis de su capacidad crediticia
 - a) La orden de compra que el cliente ha emitido.
 - b) La factura de venta a crédito.
 - c) Análisis de vencimiento.
 - d) Estado de cuenta.
 - e) Relación de cobranzas realizadas, donde se especifique fecha en la cual canceló.
- ✓ El encargado de cobranzas debe verificar constantemente que los datos de la empresa sean correctos en cada cheque o depósito que recibe.
- ✓ El encargado de cobranzas deberá asegurarse que al momento de realizar el cobro cuenta con la documentación necesaria.
- ✓ El encargado deberá entregar el original del reporte de cobranzas con sus respectivos soportes (depósitos o cheques) al departamento de caja o tesorería, una vez firmado y sellado este reporte como recibido, en señal de revisión y aprobación de su contenido; se envía una copia del mismo al departamento de cuentas por cobrar para su registro contable.

4.7 Componentes y elementos del BSC aplicados a Acerosa

Mapa estratégico u objetivo de la propuesta

Presentar a ACEROSA las herramientas para medir el desempeño que tiene su planificación estratégica y que a la vez sirva de retroalimentación, para que de una manera técnica, puedan desarrollarse y mantenerse como líderes dentro del mercado en el cual se desenvuelven.

Alcance

Con la implementación de la propuesta ACEROSA podrá:

- Contar con un cuadro de mando integral que les permitirá mejorar su gestión y competir con los grandes comercializadores de acero a nivel mundial.
- Medir su gestión por medio de indicadores.
- El cuadro de mando integral propuesto, podrá ser utilizado dentro de la empresa.

Formulación de estrategias alternativas

Se pueden determinar las siguientes estrategias alternativas:

- Fortalecer las relaciones comerciales que se tienen con clientes y proveedores.
- Aprovechar el liderazgo que se tiene en el mercado nacional, para incrementar las utilidades de la empresa.
- Fortalecer los canales de distribución para minimizar pérdidas.
- Fortalecer las capacidades de planificación de los mandos medios y altos, para evitar pérdidas en las utilidades de la empresa.

Selección de estrategias

De las estrategias determinadas en el análisis realizado, a que se utilizará dentro de la propuesta, es la de fortalecer las relaciones comerciales que se tiene con los clientes y proveedores.

Se considera esta estrategia debido a que es la que se ajusta a la dinámica de la empresa, además cuantifica el accionar actual de la empresa, dado a que en la actualidad se desconoce.

Instrumentalización de las estrategias

A continuación se presentan los elementos necesarios para la realización de a estrategia elegida:

Políticas

- Todos los colaboradores de la empresa participarán con la elaboración e implementación de la estrategia.
- Se formará un equipo de trabajo, que será el encargado de la recopilación y análisis de la información proporcionada por los colaboradores de la empresa.
- El equipo de trabajo será el encargado de elaborar los reportes necesarios.

Iniciativa estratégica o plan de acción

A continuación se desarrolla el plan de acción para la propuesta presentada a ACEROSA, en donde se plantean la estrategia, el objetivo y las actividades relacionadas con la implementación del cuadro de mando integral.

Tabla No.13

Plan de acción para la implementación de Cuadro de Mando Integral

Estrategia: Consolidar los procesos estratégicos de ACEROSA para que les permita medir las estrategias y puedan afrontar os cabios que puedan existir, en el micro y macro entorno, de la comercialización del acero.				
Objetivo: Implementar el cuadro de mando integral, como sistema de gestión en Distribuidora de Acero, S.A.				
Actividad	Responsable	Recursos	Tiempo	Costo
Capacitación sobre la implementación de cuadro de mando integral a los mandos medios y altos de la empresa.	Gerente General	Financieros Humanos	4 meses	Q. 26,200.00
Reuniones de trabajo entre los mandos medios y altos de la empresa, para discutir sobre las estrategias e indicadores a implementar.	Nivel superior y medio	Financieros Humanos, Físicos	2 meses	Q.10,000.00
Reuniones de trabajo entre los mandos medios y altos de la empresa, para la discusión de las herramientas administrativas necesarias para la implementación del CMI.	Nivel superior y medio	Financiero Humano y Físico	2 meses	Q. 15,000.00
Reuniones de trabajo para la integración final del cuadro de mando integral	Niveles superior y medio	Financiero Humano y Físico	1 mes	Q. 25,000.00
Reuniones de trabajo entre los mandos medios y sus colaboradores para comunicar la implementación del cuadro de mando integral	Nivel medio y operativo	Financiero Humano y Físico	4 meses	Q. 10,048.28
Reuniones de trabajo para revisión del cuadro de mando integral	Nivel superior y medio	Financiero Humano Físico	2 meses	Q. 12,900.00
Retroalimentación del cuadro de mando integral	ACEROSA	Financiero Humano Físico	hasta 6 meses	Q. 10,900.00
Total			6 meses	Q. 110,048.28

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Para que la implementación de la propuesta de cuadro de mando integral para Distribuidora de Acero, S.A. funcione es necesario que las personas que conforman el comité conozcan lo que es el tema, dentro de ellas se encuentra: El Gerente General, líder de cuentas por cobrar, supervisor de cuentas por cobrar y dos asistentes. Es por ello que a continuación se presenta la propuesta del curso que les permitirá alcanzar los conocimientos necesarios.

Tabla No.14
Ficha técnica para la propuesta de curso
Para la implementación de Cuadro de Mando Integral
En ACEROSA

Nombre del Curso	Cuadro de mando integral
Objetivo del curso	Desarrollar conocimientos básicos sobre el cuadro de mando integral
Dirigido a	Mandos medios y altos
Cantidad de personal a capacitar	5 personas
Duración	16 horas
Costo Total	Q. 7,500.00
Recursos	Sala de juntas de la empresa y logística de la actividad
Evaluación	La evaluación se realizará en la elaboración del cuadro de mando integral
Lugares propuestos	Panamerican consulting Group/ Asoc. De Gerentes de Guatemala
Impartido por	Profesor Mario Héctor Vogel
Horario	Día 5 y 6 de Septiembre 2016 en horario de 08:00 – 05:00 p.m.

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Al concluir la participación del curso propuesto, les permitirá al comité tener los conocimientos sobre el tema, se desarrolla el cuadro de mando integral con las actividades plasmadas en el plan de acción.

4.8 Creación del cuadro de mando como sistema de medición

A continuación se desarrolla la propuesta de Cuadro de Mando Integral para ACEROSA, el cual se basa en el desarrollo de las cuatro perspectivas de que consta el mismo.

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el área de cuentas por cobrar puede durar varios meses para lograr que los empleados se familiaricen y conozcan el proceso a realizar, ya que es necesario cambiar el sistema de gestión de desempeño, medir y evaluar a cada uno de los empleados, comunicar todas las medidas de cambio en la organización e incluso revisar los sistemas tecnológicos o de infraestructura que se requieran.

Este proceso de implementación debe asumirse como un proyecto de cambio, de romper paradigmas, en el cual se debe alinear a los empleados con la estrategia a través de tres procesos:

- Programas de comunicación y capacitación.
- Que los objetivos individuales y grupales estén unidos a los estratégicos.
- Mediante sistema de incentivos y recompensas.

Este mecanismo constará de cuatro fases fundamentales:

- 1. Fase de Desarrollo:** Equivale a decir, etapa de “diseño del Cuadro de Mando”. Es decir construir un Balanced Scorecard identificando objetivos e indicadores. Los cuales permitan bajar la información al resto de la organización.

- 5 **Fase de Uso del CMI:** Se comienzan a incorporar los datos de desempeño de los indicadores e iniciativas.
- 6 **Fase de Gestión Estratégica:** Se usa activamente el Cuadro de Mando Integral para examinar operaciones, manejar la agenda estratégica y afianzar el proceso de reuniones de análisis de desempeño y estrategia.
- 7 **Fase de Gerencia con enfoque en la Ejecución Estratégica:** La empresa adaptó el Cuadro de Mando Integral como la pieza central de su gerencia, presupuesto, gestión de incentivos, y reporte de actividades mediante las reuniones de análisis de ejecución de la estrategia.

La metodología puede tener sus variantes, dependiendo de la complejidad de las fases, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma.

Para esa etapa del proceso los empleados deben tener incorporadas las siguientes competencias corporativas con las cuales lograrán un desempeño superior para el logro de la estrategia:

- Orientación al resultado.
- Orientación al cliente.
- Construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales.

Así mismo se tiene identificado en el Área de Cuentas por Cobrar factores claves de éxito que llevarán a que la implementación sea más rápida y estratégica:

Tabla No. 15
Factores Clave de éxito

ANÁLISIS DE LA DEMANDA	ANÁLISIS DE COMPETENCIA
Personal calificado e idóneo	Oportunidad con los clientes y pagos
Tecnología	Relaciones comerciales
Enfoque de desarrollo organizacional	Procesos de educación y capacitación
Política de servicio	Tecnología

Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado.

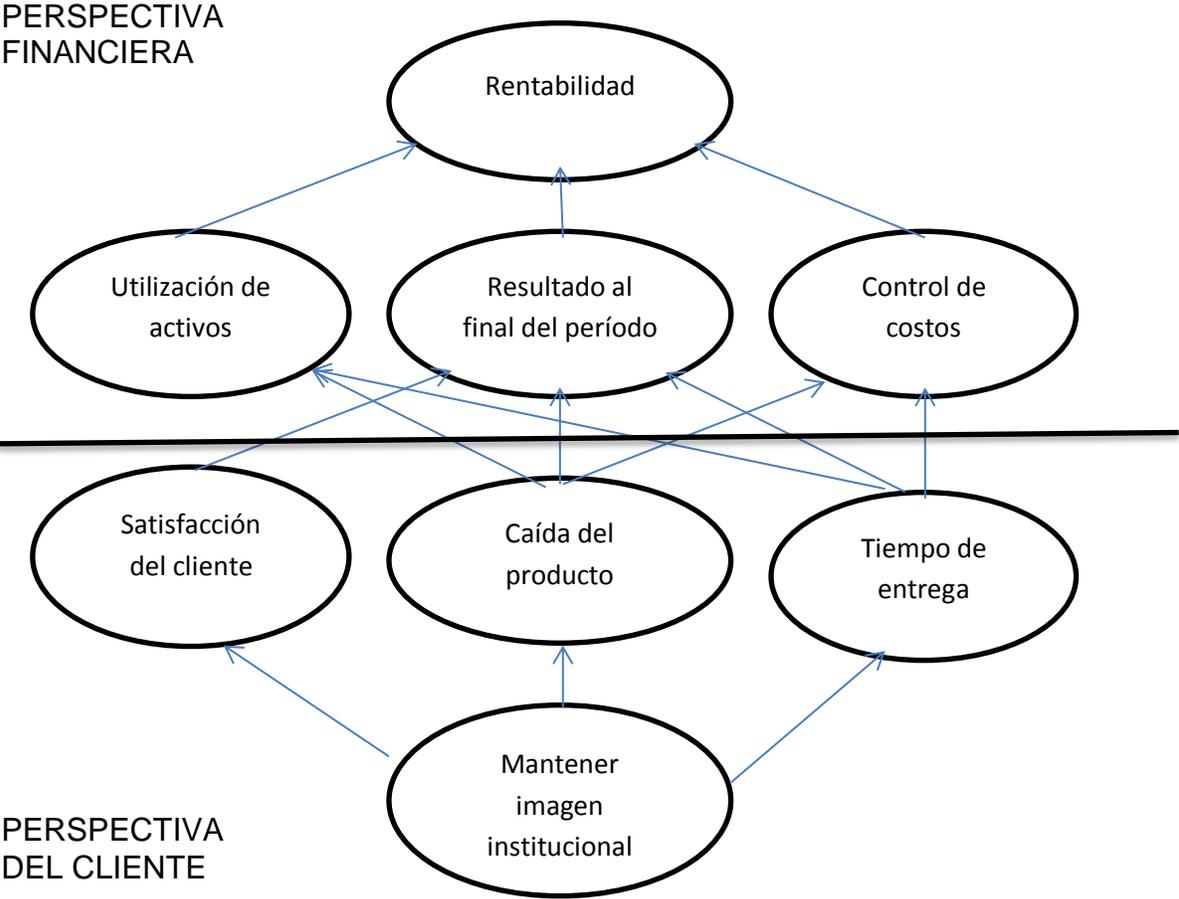
Para iniciar la implementación del Cuadro de Mando Integral se necesita conformar dos equipos de facilitadores. Uno es el núcleo de altos directivos para que describan lo que se espera con el proceso y diseñen la estrategia para llevarlo a cabo. También tienen la responsabilidad de ayudar a seleccionar los indicadores que se quieren medir. Un segundo equipo es el de apoyo, encargado de facilitar todos los recursos para implementar el cuadro de mando integral, mantenerlo actualizado y redactar informes mensuales para hacer seguimiento y comunicar los resultados obtenidos a la organización. Este también es responsable de organizar la agenda para las reuniones del comité de dirección en el cual se evalúan los avances de la estrategia. Para liderar la implementación del Cuadro de Mando Integral en el Área de cuentas por cobrar de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., se deben asumir ciertas responsabilidades y roles:

El líder del Área de Cuentas por Cobrar

Es el encargado de liderar y facilitar este proyecto, de brindar espacios y momentos de verdad con la organización. De su compromiso, apoyo y consistencia depende el éxito o fracaso del mismo. Debe crear la necesidad de cambio, debe liderar las

actividades para la definición de la estrategia corporativa y es el enlace entre la organización y las demás áreas. Recae también la asignación de recursos que le apunten a los objetivos y metas estratégicos a nivel corporativo. Debe liderar la revisión constante de los resultados con el fin de retroalimentar, apoyar y gestionar el mejoramiento en función de lo planeado.

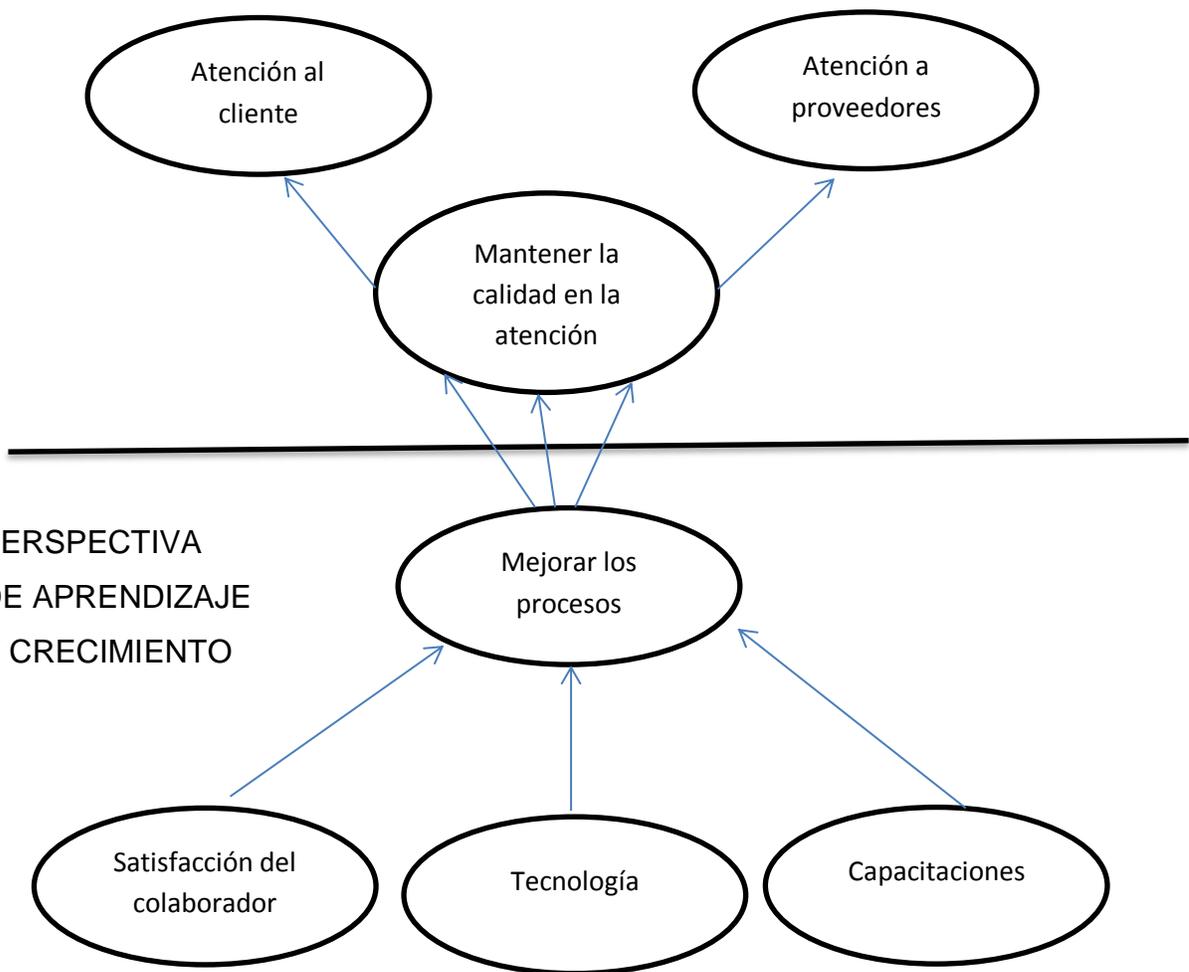
Figura No.8
Perspectiva financiera y del cliente
Del cuadro de mando integral propuesto
Para Distribuidora de acero, S.A.
Año 2,016



Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

Figura No.9
Perspectiva del proceso interno y
De aprendizaje y crecimiento
Del cuadro de mando integral propuesto
Para Distribuidora de acero, S.A.
Año 2,016

PERSPECTIVA DEL
PROCESO INTERNO



Fuente: Elaboración propia con el trabajo realizado, ACEROSA, 2,016.

4.9 Mapa estratégico del área de cuentas por cobrar

En el mapa estratégico propuesto para Distribuidora de Acero, S.A., se puede observar la relación causa – efecto que se plantea para cada perspectiva. Se propone a la empresa emplear el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para desarrollar procesos de gestión decisivos como por ejemplo:

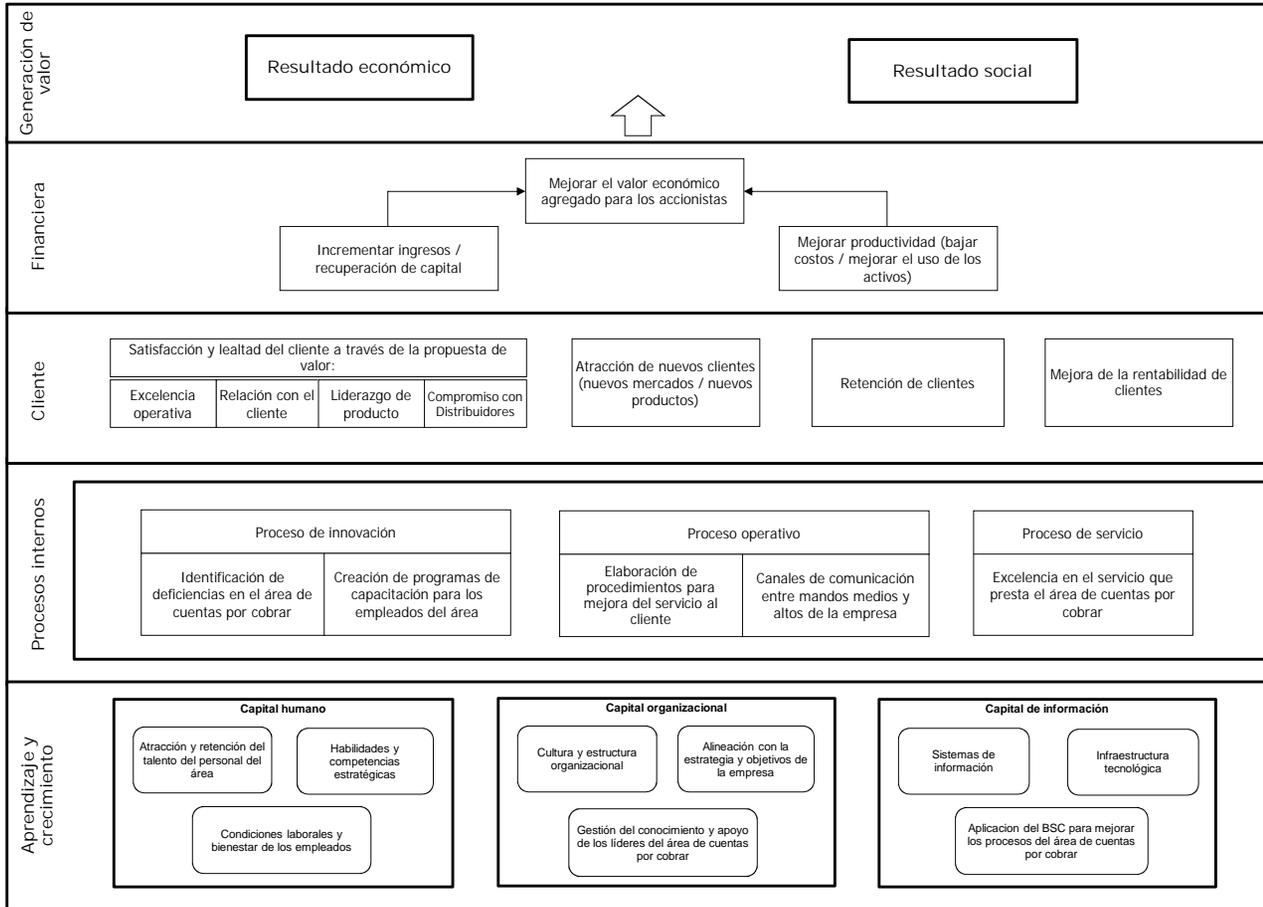
- Traducción y/o transformación de la visión y la estrategia.
- Comunicación y vinculación con los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de las iniciativas estratégicas.
- Aumento de la retroalimentación y de la formación estratégica.

Los elementos del Cuadro de Mando Integral (CMI) estarán en correspondencia con la naturaleza de la organización, en la cual se aplica la herramienta y la estrategia de la misma. Los elementos comunes son:

- La revisión del plan estratégico.
- El estudio de los procesos.
- El diseño del mapa estratégico.
- La determinación y diseño de los indicadores
- La formulación de proyectos estratégicos, entre otros.

Es significativo reconocer que el mapa estratégico es el aporte conceptual más importante del Cuadro de Mando Integral porque ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, debido a que está vinculado con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Éstas están ordenadas siguiendo el criterio de causa – efecto y representan los factores clave de éxito para la entidad. A continuación se muestra el cuadro de mando integral propuesto para Distribuidora de Acero, S.A.

Figura No.10 Mapa Estratégico Distribuidora de Acero, S.A.



4.10 Informe de Auditoría Interna

Guatemala, 1 de Julio de 2016

Licenciado
Carlos René Gonzales
Auditor Interno
Distribuidora de Acero, S.A.

Licenciado Gonzales:

Al presente sírvase encontrar un resumen de los hallazgos más relevantes detectados en el departamento de cuentas por cobrar en la implementación del Balanced Scorecard (control de mando) de acuerdo al nombramiento para elaboración del trabajo de auditoría interna de fecha 30 de Junio de 2016.

Se vió con agrado la iniciativa de realizar el estudio e investigación, e implementación del control de mando el cual medirá el progreso actual, basándose en un conjunto de indicadores financieros y no financieros dando la adecuada comprensión de la estrategia a todos los niveles de Gerencia y en específico del área de cuentas por cobrar.

El objetivo del trabajo en mención fue cubrir la evaluación de la suficiencia y efectividad del sistema de control de mando dentro de la organización para alcanzar los objetivos estratégicos, así como la calidad en el cumplimiento de las responsabilidades asignadas desde el punto de vista administrativo y financiero para obtener información actualizada y confiable para la correcta toma de decisiones. Para llevar a cabo dicho examen se agruparon las transacciones mediante las perspectivas del Balanced Scorecard.

DEPARTAMENTO DE CUENTAS POR COBRAR

El departamento de cuentas por cobrar representa derechos exigibles originados por ventas, otorgamiento de préstamos y servicios prestados. Por lo que constituye un departamento de alto interés dentro de la organización puesto que aquí ingresa el dinero que la distribuidora utiliza para adquirir bienes y servicios.

En la realización del trabajo se detectó lo siguiente:

No.1 INDICADORES DE MEDICIÓN

Hallazgo

Al no implementar el control de mando el personal del departamento de cuentas por cobrar, no cuenta con la herramienta de apoyo que permite desarrollar indicadores de medición que faciliten traducir la visión y estrategia de la organización.

Causa

La falta de controles en el área de cuentas por cobrar evita aumentar la eficacia y eficiencia de los colaboradores.

Efecto

La no aplicación de esta herramienta evitaría clarificar, medir y aplicar una estrategia que permitiría generar valor, aumentar la eficiencia y eficacia, y fundamentalmente mejorar la calidad del servicio y la percepción de los clientes hacia la empresa.

Recomendación

Que el departamento de cuentas por cobrar sea adiestrado en el manejo del Balanced Scorecard, con el fin de alinear, controlar y retroalimentar a la empresa estableciendo las directrices y las medidas de acción para la toma de decisiones como lo recomienda la perspectiva financiera.

No. 2 POLÍTICAS DEL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR

Hallazgo

Derivado de la revisión se diagnosticó que el personal desconoce las políticas existentes para el departamento de cobranzas y por lo tanto no existe un criterio único para el manejo de este proceso.

Causa

La carencia de políticas de cobro dificulta el proceso del mismo en el área de cuentas por cobrar.

Efecto

Esto genera complicaciones en los registros contables, derivado a que no se cuenta con un mismo criterio sobre el control de los cobros que deben ser efectuados y registrados en un libro auxiliar.

Recomendaciones

- a) Realizar una evaluación de la capacidad del pago del cliente.
- b) Las facturas emitidas deben cumplir con todos los requerimientos exigidos por la legislación.
- c) El encargado de cuentas por cobrar deberá realizar semanalmente el análisis de vencimiento de las deudas que los clientes mantienen con la empresa.

- d) Los estados de cuenta de cada cliente deben de estar debidamente registrados en un libro auxiliar.
- e) Los recibos de cobro, finalizado el proceso deben ser devueltos al departamento de cuentas por cobrar, dentro de los tres (03) días hábiles a la fecha de efectuada la cobranza.
- f) Respecto a las cobranzas, el encargado de las cobranzas debe recibir semanalmente el estado de cuenta de los cobros que deben efectuar.

No. 3 VENCIMIENTO DE CUENTAS

Hallazgo

Se verificó que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por cobrar, en consecuencia, lo que contribuye directamente a la generación de morosidades en las deudas que los clientes mantienen con la empresa.

Causa

La carencia de control de créditos otorgados a los clientes ocasiona morosidad en las deudas.

Efecto

Debido a la política de la empresa Distribuidora de Acero, S.A., la cuenta por cobrar se ha convertido en incobrable por lo que esto genera una pérdida.

Recomendaciones

En base a lo que se indica en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se recomienda que la empresa contabilice este saldo como una cuenta incobrable,

y que se efectúe un mejor estudio a los clientes actuales siguiendo los pasos siguientes:

- a) El encargado de cuentas por cobrar debe llenar en cada facturación el formato de análisis de vencimiento que debe ser agregado al sistema contable como parte de la gestión de las cuentas por cobrar.
- b) El encargado de cuentas por cobrar deberá llenar la información solicitada en el formato establecido e ingresar al sistema operativo administrativo-contable identificando las cuentas que están por vencerse.
- c) Se deberá emitir un listado con los saldos de los clientes que están por vencerse, el cual debe ser entregado al encargado de las cobranzas para que éste realice el proceso de cobros.

No.4 PROCEDIMIENTO DE COBROS

Hallazgo

Con la finalidad de llevar un control en el departamento de facturación y cobranzas se determinó que es necesario elaborar un procedimiento de cobros para fácil manejo de la información.

Causa

En base a lo que se indica la perspectiva del proceso interno se detectó que la carencia de control de cobros y facturación en el área de cuentas por cobrar ocasiona que no se maneje información confiable y segura.

Efecto

Esto señala que la información no está siendo debidamente revisada y que no se lleva un adecuado control de las cuentas por cobrar, pues no es confiable el saldo que se muestra como pendiente de cobro.

Recomendaciones

- a) El encargado deberá recibir la factura de venta a crédito creando una cuenta por cobrar.
- b) El Jefe del departamento registra la factura en el libro auxiliar de cuentas por cobrar y la ingresa en el sistema administrativo-contable.
- c) El Jefe del departamento por cobrar realiza semanalmente un análisis de los vencimientos, elaborando un listado de personas a las cuales se les vencerá a deuda.
- d) Se le entrega al encargado de cobranzas el estado de cuenta, con la copia de las facturas que soportan la operación.
- e) El encargado de las cobranzas recibe la lista de las personas a las cuales les debe realizar el cobro.
- f) Elabora la planificación de cobranzas de la semana.
- g) Entrega al cliente la factura original a cambio del efectivo o cheque por el monto de la deuda adquirida.
- h) Entrega los cheques o comprobantes de depósitos al encargado de caja.

Atentamente,

Licda. Amanda E. Monterroso

Asistente de Auditoría Interna

CONCLUSIONES

1. La hipótesis planteada se comprueba debido a que el Balanced Scorecard es una herramienta que le permite a la organización conocer sus debilidades y amenazas, para realizar las acciones correctivas y preventivas, como también sus fortalezas y oportunidades para así direccionar cada una de sus actividades hacia el logro de los objetivos propuestos, en tiempo real.
2. Analizar aspectos significativos en la organización como son las finanzas, los clientes, los procesos, los colaboradores y la tecnología; permiten tener una visión de la situación actual de la empresa, a su vez permite determinar si las actividades se están realizando correctamente.
3. El cuadro de mando de la metodología de Norton y Kaplan para el Balanced Scorecard ilustra los objetivos e iniciativas que la empresa Distribuidora de Acero, S.A., debe controlar permanentemente a través de los indicadores propuestos por cada una de las perspectivas del BSC con el fin de lograr la integración y alineación del área de cuentas por cobrar y cada una de sus actividades.
4. El Balanced Scorecard, le permite a la empresa estar en mejoramiento continuo, de acuerdo a los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores, esto le permite corregir sus debilidades y afianzar sus fortalezas.
5. El Contador Público y Auditor podrá realizar la función de guía en la implementación del Balanced Scorecard, considerando que cuenta con los conocimientos de la existencia de procesos y control interno pues le será útil para validar los resultados del BSC.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar la propuesta, de esta manera la empresa Distribuidora de Acero, S.A., puede redefinir su estrategia con base a los resultados y la creación de valor, lo cual le permite ser competitiva y tener una mayor participación en el mercado.
2. Implementar las estrategias propuestas para maximizar las fortalezas y minimizar las debilidades internas, y de esta manera aprovechar las oportunidades presentes en el entorno y así contrarrestar las amenazas del mismo, esto fortalecerá a la empresa Distribuidora de Acero, S.A.
3. Aplicar indicadores de gestión, que le permitan al Gerente General tener un instrumento de medición, para verificar y controlar el desempeño del área de cuentas por cobrar y sus actividades, y de esta manera tomar decisiones para responder oportunamente a las exigencias del mercado.
4. Adaptarse a los cambios, debido a que los mercados competitivos exigen una pronta respuesta, de esta manera podrán anticiparse a la competencia lo cual ofrece una ventaja sobre los competidores y se verá reflejada en el posicionamiento de la organización en el mercado.
5. Entre las disciplinas que un Contador Público y Auditor debe tener en la implementación del BSC se recomienda liderar de una forma positiva, mantener una habilidad para comunicar el plan estratégico de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Amat, Joan Ma.** – Control de Gestión una perspectiva de dirección – Gestión 2000. 231 páginas
2. **Biasca, Rodolfo** – 10 pasos para construir el tablero de comando – Manual para el desarrollo empresario – Clarín y Mercado, año 2,002. 125 páginas.
3. Código de Trabajo, Congreso de la República de Guatemala Decreto 1441
4. Código Tributario, Congreso de la República de Guatemala Decreto 6-91
5. Constitución Política de la República de Guatemala, Asamblea Nacional Constituyente, 1985
6. Facultad de Ingeniería. Planificación Estratégica. Disponible en: www.ns.ing.usac.gt/estadis.
7. **Ferrer F. Luis Sami.** – Balanced Scorecard: De la Estrategia de los Resultados. Abril 1,999. 97 páginas.
8. Hellriegel, Don, Susan E. Jackson, John W. Slocum, un enfoque basado en competencias, editorial Thomson Learning, año 2003, página 561.
9. **Kaplan, Robert S. y Norton, David P.** – EL BSC Estrategia convertida en acción – Gestión 2000, año 2009 189 páginas.
10. Ley de Actualización Tributaria, Libro I Impuesto Sobre la Renta y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 10-2012

11. Ley del Impuesto de Solidaridad, Congreso de la República de Guatemala Decreto 73-2008
12. Ley del Impuesto al Valor Agregado y sus reformas, Congreso de la República de Guatemala Decreto 27-92
13. Ley de Minería, Congreso de la República de Guatemala Decreto 48-97
14. Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Reglamento del Instituto Guatemalteco de Seguridad Social Acuerdo Gubernativo 229-2014
15. **Paz, Carlos Alberto.** – Tablero de Mando y Control – Buenos Aires Octubre 2,001. 78 páginas
16. Steiner, George A., Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber, Compañía Editorial Continental, 13va. Edición, año 2006, página 366.

WEBGRAFÍA

17. www.eco.uncor.edu/noinst/jorsist **Blázquez, Miguel** – Uso y abuso del Balanced Scorecard, página consultada Abril 2016
18. www.bscol.com **Kaplan, Robert S. y Norton, David P.** – The balanced scorecard collaborative, página consultada Abril 2016.