

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA AL
SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL

JIMMY JOEL MORENO ROJAS
INGRID FERNANDA AGUIRRE CABRERA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE ZARZAL
2018

MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA AL
SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL

JIMMY JOEL MORENO ROJAS
INGRID FERNANDA AGUIRRE CABRERA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Contador
Público.

Director de Trabajo de Grado: Juan Carlos Moncada Rendón.

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
SEDE ZARZAL
AÑO 2018

Nota de aceptación

Aprobado por los Jurados de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por el título de Contador Público.

Firma del Jurado 1

Firma del Jurado 2

Zarzal, Valle del Cauca, Colombia. 2018.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto primero a Dios, por permitirme escribir estas palabras. A mi familia, que siempre me apoyó en gran parte de este largo, pero duro y exitoso proceso, especialmente a mis padres, que a pesar de las circunstancias fueron fundamentales para culminar esta gran etapa.

Jimmy Joel Moreno Rojas

En primera instancia agradezco a Dios y dedico a mis padres y hermana, quienes se convirtieron en la inspiración y apoyo fundamental para culminar esta linda e importante etapa de mi vida, así mismo a todos aquellos que creyeron en mí durante estos últimos años y quienes podrán ver cumplir una de mis muchas metas.

Ingrid Fernanda Aguirre Cabrera

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	9
1. ANTECEDENTES	11
1.1. INDICADORES DE GESTIÓN PARA EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD	11
1.2. PROCESOS INTERNOS Y DIMENSION FINANCIERA DEL CONTROL DE GESTIÓN.....	12
1.3. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO METODOLOGÍA DE GESTIÓN EN LAS MYPES Y PYMES PERUANAS.....	13
1.4. EL MODELO SCOR Y EL BALANCED SCORECARD, UNA PODEROSA COMBINACIÓN INTANGIBLE PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.....	15
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
2.1. FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE.....	19
2.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
3. OBJETIVOS	20
3.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	20
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. MARCO DE REFERENCIA	23
5.1. MARCO TEORICO.....	23
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	28
5.3. MARCO CONTEXTUAL.....	29
5.4. MARCO LEGAL.....	31
6. METODOLOGÍA	34
6.1. TIPO DE ESTUDIO.....	34
6.1.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO.....	35
6.2. METODO DE ESTUDIO.....	37
6.2.1. METODO DEDUCTIVO.....	37

6.3. FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	39
6.3.1. FUENTES PRIMARIAS.....	39
6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	39
6.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
6.4.1. ENTREVISTA.....	40
6.4.2. ENCUESTA.....	40
6.4.3. ANALISIS DOCUMENTAL.....	40
7. CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.....	42
7.1. CONTRUCCIÓN DE LA ENCUESTA: ELEMENTOS PRINCIPALES.....	42
7.2. SELECCIÓN DE EMPRESAS INVOLUCRADAS EN LA INVESTIGACIÓN.....	43
7.3. APLICACIÓN DE ENCUESTA, RECOLECCIÓN DE DATOS Y POSTERIOR ANALISIS.....	44
8. IDENTIFICACIÓN DE LAS METAS DE CORTO Y LARGO PLAZO TENIENDO EN CUENTA LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.....	61
8.1. DISEÑO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	61
8.2. IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARA ENTREVISTA.....	62
8.3. VISITA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS.....	64
8.4. INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA.....	66
9. HERRAMIENTAS FINANCIERAS, CONTABLES, Y ADMINISTRATIVAS NECESARIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.....	75
9.1. RAZONES O INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA.....	75
9.1.1. RAZON CORRIENTE.....	75
9.1.2. PRUEBA ÁCIDA.....	76
9.1.3. CAPITAL DE TRABAJO.....	77
9.1.4. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO.....	77
9.1.5. MARGEN DE RENTABILIDAD.....	79

9.1.6. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE).....	80
9.1.7. RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA).....	81
9.1.8. EBITDA.....	81
9.1.9. VALOR ECONOMICO AGRAGADO (EVA).....	82
9.1.10. FLUJO DE CAJA LIBRE.....	87
9.1.11. ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO.....	88
9.1.12. RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI).....	92
9.2. HERRAMIENTAS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	93
9.2.1. NÚMERO DE PQR RECIBIDAS Y ATENDIDAS.....	93
9.2.2. CRECIMIENTO DE SERVICIOS OFRECIDOS.....	94
9.2.3. TIEMPO DE RESPUESTA PROMEDIO DE PQR RECIBIDA.....	95
9.2.4. ROTACIÓN DE PERSONAL.....	95
9.2.5. HORAS EXTRAS TRABAJADAS.....	96
9.3. HERRAMIENTAS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	98
9.3.1. ROTACIÓN DE CARTERA.....	98
9.3.2. PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DÍAS DE CARTERA).....	99
9.3.3. ÍNDICE DE SATISFACCIÓN.....	100
9.4. HERRAMIENTAS E INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.....	101
9.4.1. COBERTURA DE LA INFORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO.....	101
9.4.2. ÍNDICE DE REINDUCCIÓN.....	102
9.4.3. EVALUCIÓN DEL DESEMPEÑO.....	102
9.4.4. ASCENSOS O PROMOCIONES.....	103
9.4.5. COBERTURA DE EDUCACIÓN.....	103
9.4.6. NÚMERO DE ACCIDENTES DE TRABAJO.....	104

9.4.7. ÍNDICE DE EMPLEADOS SATISFECHOS.....	104
10. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN CON LAS HERRAMIENTAS DETERMINADAS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO DE LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.....	105
10.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES UTILIZADOS PARA LA MEDCIÓN DE LA GESTIÓN.....	106
11. CONCLUSIONES.....	114
12. RECOMENDACIONES.....	121
13. ANEXOS.....	124
13.1. ANEXO 1.....	124
13.2. ANEXO 2.....	128
14. CRONOGRAMA.....	131
15. PRESUPUESTO.....	132
16. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	135

INTRODUCCIÓN

Con el propósito de medir la gestión empresarial, es preciso implementar al menos una herramienta que evalúe esta misma. Es así, como cada empresa del municipio de Zarzal Valle tiene que enfrentarse a las distintas adversidades del sector, entre los cuales, una de ellas es que no se encuentran soportados por metodologías concretamente definidas en sus marcos legales ni puestas en marcha en el desarrollo de su actividad.

Lo importante en la creación de empresa es generar estabilidad, la cual se debe entender como el propósito de crear empleo para el entorno geográfico e incrementar las utilidades de la organización. Cuando interpretamos estos dos requerimientos, anexo a él, se encuentra el concepto de competitividad, a la cual sólo se pueden enfrentar los entes económicos que se encuentren dispuestos a establecer riesgos con miras al crecimiento, siendo medidos por indicadores que permitan evidenciar el desempeño de la gestión organizativa mediante los resultados interrelacionados de las diferentes perspectivas que aborde la organización.

De tal forma que para poder tener un rendimiento positivo de la gestión de las organizaciones, es necesario tener claro que éstas deben sobresalir dentro de sus procesos en términos de eficiencia, eficacia, equidad y efectividad, posteriormente reflejando una evolución del control que se está ejecutando en la gestión de dicho ente.

De acuerdo a estos criterios, se plantea identificar el modelo de gestión de las empresas pymes en el municipio de Zarzal, siendo más específicos, en el sector servicios, y este, debe cumplir con los rendimientos establecidos anteriormente, entendiendo que la organización previamente establece objetivos con el fin de ejecutar un plan estratégico, que será medido a través de indicadores que

evaluarán su rendimiento y se tomarán decisiones a partir de los resultados encontrados.

Así, de esta forma, se pretende aportar al lector las bases indicadas para que pueda hacer un análisis de los resultados del modelo de gestión, que traerá consigo, la forma efectiva de evaluar la administración de su empresa.

1. ANTECEDENTES

1.1 INDICADORES DE GESTION PARA EMPRESAS SOLIDARIAS DE SALUD.

AUTORES DEL DOCUMENTO: Sandra Julier Acevedo Paz, Luz Stella Alcalde Vega.

FECHA DEL DOCUMENTO: 2002

LUGAR O PROCEDENCIA DEL DOCUMENTO: Zarzal – Valle del Cauca – Colombia.

Las empresas de salud generan una gran responsabilidad con el estado y con la comunidad con el fin de satisfacer las necesidades de una región determinada. Es por eso, que además de medir la gestión de una organización en términos económicos o monetarios, es necesario que también pueda medir su desarrollo social a través de indicadores que evalúen su desempeño en un periodo correspondiente.

Al ser empresas solidarias de salud, el gobierno ejerce una presión sobre ellas cuestionando su viabilidad financiera y administrativa para cumplir con sus obligaciones, además con el peso de tener un reducido volumen de afiliación, por lo cual, la empresa adopta una herramienta de gestión que permita conocer satisfacción de necesidades de los usuarios, cuantificación de la participación, oportunidad para la atención de los mismo, entre otros, midiendo con estos indicadores los factores que inciden finalmente en la gestión financiera y administrativa de la organización.

La importancia de los indicadores de gestión radica en la medición cuantitativa de información para proporcionar al Balance Social especificidades evaluadas en un diagnóstico de acción social, tanto interna (características socio-laborales, aspectos demográficos, ausentismo, salario, jornada laboral, rotación del personal, entre otros) como externamente (afiliaciones al régimen subsidiado, socios), asociado a políticas y metas establecidas en el periodo de la gestión.

Se expresan indicadores de satisfacción, de eficiencia, de cantidad de usuarios, afiliados, número de actividades, entre otros, para luego ser aplicado en la empresa de salud, anexando análisis de los mismos por medio de gráficas de seguimiento, de control y tablas informativas que permite, finalmente, ofrecer unas conclusiones a partir del estudio de la información.

1.2 PROCESOS INTERNOS Y DIMENSIÓN FINANCIERA DEL CONTROL DE GESTIÓN

AUTORES DEL DOCUMENTO: Dianelys Nogueira Rivera, Reynol Hernández Maden, Alberto Medina León, Lázaro Quintana Tápanes,

FECHA DEL DOCUMENTO: Mayo del 2002

LUGAR O PROCEDENCIA DEL DOCUMENTO: La Habana – Cuba

Las perspectivas del Balanced Scorecard, a pesar de ser elementos integradores, es posible realizar un análisis a través de cada una de ellas, con la finalidad de identificar cuál de los aspectos de cada perspectiva, genera una relación de causa – efecto que genere variaciones, positivas o negativas, en los resultados de una organización, entendiendo, que, se trazaron metas u objetivos al inicio de determinado periodo.

El documento muestra un sector del mercado complejo, agresivo y turbulento, en una economía que es abierta al desarrollo del mercado mundial, por lo que el análisis de esta investigación busca que las organizaciones a través del Cuadro de Mando Integral establezcan su postura en el mercado bajo ciertos procesos de índole interna, que permitan relacionar su andamiaje productivo con la incidencia financiera.

Se enseñan posturas iniciales como situación económico – financiera y clasificaciones del sistema productivo, con el fin de estudiar las partidas contables

de la empresa por medio de unos porcentajes que reflejan ciertos indicadores como un diagnóstico inicial de debilidades y fortalezas que se pueden observar en dichos cálculos. Se hace más explícito al usar indicadores financieros, como análisis de rotaciones, indicadores de liquidez y endeudamiento, afrontando estos por medio de gráficas que recreen la imagen general de la organización en una línea de tiempo.

Dicho esto, se establecen procesos de reorden basados en la estipulación de estrategias y objetivos para elevar la rentabilidad económica, indicando lo que la empresa necesita para tener una proyección mayor a la del periodo anterior, estableciendo parámetros de control y confrontando periódicamente los indicadores vistos en el periodo base.

1.3 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO METODOLOGÍA DE GESTIÓN EN LAS MYPES Y PYMES PERUANAS

AUTOR DEL DOCUMENTO: Luis J. Córdova Aguirre

TEXTO: de Ingeniería Industrial, Ingeniería de Negocios.

De acuerdo al texto del ingeniero industrial peruano, se ha podido observar como las micro, pequeñas y medianas empresas de su país son las encargadas de mover la mayor participación en el PBI de su país, así mismo se encuentra que es relevante observar como ellas han estado en desventaja competitiva, lo que puede ocasionar un estancamiento en camino hacia el posicionamiento como grandes empresas, por lo tanto esto se puede dar debido a que la forma de gestión en estas organizaciones es informal y por lo tanto poco profesional, esto debido a que no se realizan los respectivos aprovechamientos de las utilidades de las herramientas de gestión.

El autor usa como metodología, el convencimiento a través de argumentos que le demuestran al lector la importancia de implementar el modelo de gestión en las

organizaciones, el cual es sustentado por el concepto de globalización, que ha traído consigo la apertura de puertas para todos los competidores internacionales, esto hace que la competitividad sea más alta y por lo tanto la manera más fiable de medir el grado de competitividad es a través de la implementación de un modelo de gestión, en este caso, el cuadro de mando integral, el cual consiste en definir cierto tipo de indicadores tanto financieros como no financieros que permiten a la gerencia conocer el comportamiento real de su empresa periódicamente y a su vez se lograr tomar decisiones que beneficien la productividad, pues la clave está en alinear la organización y encaminarla hacia la visión estratégica que se plantee.

La adopción del cuadro de mando integral para las micro, pequeñas y medianas empresas debe basarse en la medición del progreso de estrategia de la organización, por lo tanto es importante observar cómo se van cumpliendo los objetivos operacionales por medio del seguimiento de los resultados arrojados por cierto tipo de indicadores elaborados, implementar el cuadro de mando integral en organizaciones de este tipo en nuestra región es de vital importancia pues así se lograría que aquellas empresas empíricas en su forma de administrar, lleguen a observar como la entrega de dividendos periódicamente pasa a ser menos importante, pues por medio de esta metodología se pretende extender la visión y la estrategia para que evoluciones y pretenda tener por más tiempo en pie las empresas.

Es muy acertado conocer los indicadores básicos que ofrece el autor para la medición de cualquier organización en todas sus perspectivas, ya que ha planteado indicadores que son aplicables para cualquier empresa y hacen parte de un bosquejo general para obtener una idea de que se debe esperar para comprender que se posee una empresa más o menos estable que la competencia.

1.4 EL MODELO SCOR Y EL BALANCED SCORECARD, UNA PODEROSA COMBINACIÓN INTANGIBLE PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

AUTORES DEL DOCUMENTO: Alina Díaz Curbelo, Fernando Marrero Delgado.

FECHA DEL DOCUMENTO: 01 de Junio de 2013

LUGAR O PROCEDENCIA DEL DOCUMENTO: Universidad Nacional de Misiones. Misiones – Argentina.

Su enfoque inicial da lugar al éxito de su rumbo estratégico de acuerdo a ciertos procesos integrados en la cadena de valor, entre ellos, la gestión logística, indicando la eficiencia, relevancia y proceso oportuno como puntos clave en las expectativas de los clientes y objetivos estratégicos de la organización.

Este enfoque logístico se basa en un modelo SCOR (Modelo de Referencia de las Operaciones de la Cadena de Suministro) que busca controlar y mejorar la perspectiva de procesos internos relacionados con la cadena de suministro, integrando, además, el Balanced Scorecard como herramienta de gestión en el planteamiento de los objetivos e indicadores que faciliten el direccionamiento productivo, estratégico y financiero de la organización, a través de la combinación de dos modelos de gestión.

Bajo la planificación, aprovisionamiento, manufactura, distribución y devolución o retorno, el modelo SCOR establece tres niveles de detalle de los procesos (Nivel Superior, Nivel de Configuración, Nivel de Elementos de Proceso), el cual el objetivo principal es satisfacer las necesidades del cliente asociando procesos internos del negocio como su motor de desarrollo de los objetivos del modelo SCOR. Ahora, el Balanced Scorecard, muestra objetivos globales de la organización con la facilidad de sintetizarlos a cada una de las perspectivas que la integran, ejerciendo el control en los procesos con la medición de la información a través de los indicadores de gestión; información que puede ser suministrada por

medio del modelo SCOR el cual contempla, tanto perspectiva del cliente, como de procesos internos.

Finalmente, luego de estos procesos, se tiene en cuenta la implantación de resultados y el seguimiento, control y mejora, que es consecuencia de la información obtenida después de su posterior análisis, evidenciando riesgos futuros, aseguramiento de la calidad de los procesos, planes de acción y mejoramiento, con la importancia de lograr los objetivos estratégicos planteados.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Según un estudio realizado por Cámara de Comercio, el municipio de Zarzal cuenta actualmente con 1021 empresas con matrícula vigente, generando 9436 empleos, y con un volumen mayor de activos 2.679.090 (en millones) que el municipio de Tuluá, a pesar que éste último tiene 5 o 6 veces más la cantidad de empresas matriculadas, 6398, esto, a finales del año 2015.¹

Del total de empresas matriculadas en Cámara de Comercio Tuluá (8545) la cuál alberga 7 municipios, las microempresas abarcan el 95% de la totalidad de los entes económicos, dejando sólo 272 pequeñas, 68 medianas y 36 grandes empresas, aportando mayor cantidad de empresas Tuluá, Zarzal, Bugalagrande, Andalucía, Trujillo, Bolívar, Riofrio, en ese orden.²

Además, hay que tener en cuenta la cantidad de empresas canceladas, donde el porcentaje en Zarzal no es tan significativo como en Tuluá, pero no deja de ser importante y un factor a tener en cuenta. Para finales del 2015, se presentaron 155 cancelaciones de empresas en Zarzal, donde éstas, generaban 216 empleos. Estas cancelaciones representaron el 14,4% del total de empresas matriculadas en el municipio, a diferencia de Tuluá, que sus cancelaciones representaron el 74%, y, entre las empresas matriculadas en Cámara de Comercio de Tuluá de todos los municipios, el sector de Comercio y Reparaciones representó en 50,4% de las cancelaciones,³ lo que indica que la gestión de este tipo de empresas, carece de dimensión y profundidad organizativa, entendiendo que la estructura financiera y administrativa de la mediana empresa tiene peso, pero no basta para mantenerse en un mercado competitivo.

¹ CÁMARA DE COMERCIO. Informe de Comportamiento Empresarial. Tuluá: 2015-2. p. 5

² *Ibíd.*, p. 6

³ *Ibíd.*, p. 10

Es allí, donde las dificultades en este tipo de empresas son de tipo administrativo más que financiero, donde muchas de ellas no establecen objetivos que puedan lograrse en el periodo establecido, presupuestos que no son acordes a las actividades programadas para la ejecución, indicadores que permitan controlar periódicamente el rendimiento en las áreas de trabajo, que, en resumidas cuentas, refleja la falta de un plan estratégico que dicte el rumbo de la organización en un periodo determinado.

En el país se establecen centros de desarrollo empresarial, y su objetivo es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y la rentabilidad de las pymes a través de las mejoras de la gestión empresarial y gerencia, con el fin de generar impacto económico en la ciudad o región.⁴ Pero, a pesar que estos centros apoyan con financiación, capacitación, asesorías a este tipo de empresas, la limitante se expone cuando el centro más cercano está en Cali y no propiamente en la Cámara de Comercio Tuluá, donde a las empresas del norte del Valle se le dificulta el acceso a este tipo de centros para mejorar los procesos de gestión en las perspectivas mencionadas, ya sea por desconocimiento, movilización, dificultades financieras, entre otras. A pesar de eso, el centro operado por la cámara de comercio de Cali atiende anualmente más de 5000 solicitudes de apoyo, acompañamiento de 200 planes de negocio, y 200 planes de mejoramiento, además de la generación de 400 empleos⁵. Conociendo la importancia de estos centros, es necesario que las pymes de Zarzal y norte del Valle del Cauca, tenga un acercamiento a estos, y posibilite el desarrollo de la gestión organizativa y financiera de estos entes, con el fin de disminuir el riesgo de deserción empresarial, fortaleciendo su estructura financiera y administrativa por medio de apoyos de estos centros, en este caso, el asesoramiento de planes de negocio orientados al mejoramiento de ciertas perspectivas de la organización, como la del cliente, procesos internos, aprendizaje y conocimiento, la perspectiva financiera, o al desarrollo del plan estratégico de la organización.

⁴ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Informe de Gestión 2015. Bogotá D.C: Sector Industria, Comercio y Turismo, 2016. p. 80.

⁵ *Ibíd.* p. 81.

Las empresas miden su tamaño por cantidad de activos, número de empleados y su impacto por volumen de ventas pero muchas de ellas no por su desempeño estratégico, es por eso, que el éxito o fracaso de estas empresas se puede medir por su gestión administrativa y financiera, aunque muchas de ellas cuenten o no con un modelo de gestión.

2.1 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE

- ¿Cómo medir la gestión empresarial de las pymes enfocada al sector servicios en el municipio de Zarzal?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son los factores que intervienen en la medición de la gestión empresarial de las pymes del sector servicios en Zarzal?
- ¿Cuáles son las metas de corto y largo plazo teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Scorecard en las empresas pymes del sector servicios de Zarzal?
- ¿Cuáles son las herramientas financieras, contables y administrativas necesarias para la medición de la gestión de las pymes del sector servicios de Zarzal?
- ¿Cuál es la relación de los indicadores de gestión con las herramientas determinadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo de las empresas pymes del sector servicios de Zarzal?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

- Medir la gestión empresarial de las pymes enfocada al sector servicios en el municipio de Zarzal

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los factores que intervienen en la medición de la gestión empresarial de las pymes del sector servicios de Zarzal.
- Identificar las metas de corto y largo plazo teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Scorecard en las empresas pymes del sector servicios de Zarzal.
- Determinar las herramientas financieras, contables y administrativas necesarias para la medición de la gestión de las pymes del sector servicios de Zarzal.
- Analizar la relación de los indicadores de gestión con las herramientas determinadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo de las empresas pymes del sector servicios de Zarzal.

4. JUSTIFICACIÓN

Al entender la dimensión de los diferentes modelos de gestión empleados en las organizaciones para la solución de los inconvenientes estratégicos y financieros de la administración, lo que busca este trabajo, es explicar ciertos fenómenos planteados en la organización de tipo administrativo, financiero, operativo, contable, de aprendizaje, y de gestión, relacionados con los objetivos inicialmente planteados, definiendo la importancia del uso de indicadores en estos campos para evaluar los resultados obtenidos, esperando que sean consecuentes con los esperados.

Las considerables cifras que muestran la cantidad de empresas en Zarzal, su generación de empleo, porcentaje de empresas canceladas y otros factores anexos a los tipos de organización que las reconocen en el sector, permiten evaluar la gestión, en este caso, de medianas empresas, empresas que son idóneas para el estudio debido a su estructura más organizada y legalmente constituida que las medianas y pequeñas empresas, que en algunas de ellas, no cuentan con una herramienta de gestión para evaluar los procesos y perspectivas de la organización, y, consecuente con ello, enfrenta un porcentaje de deserción empresarial 14,4% en Zarzal, que es un dato para tener en cuenta.

Los aportes al conocimiento en general propuestos en este trabajo de grado contribuyen a tener claridad en las fases de medición de la gestión empresarial, teniendo en cuenta los distintos modelos de gestión que se pueden encontrar en cada organización, siendo específico, en el sector servicios, los cuales serían comparativos entre sí, brindando opciones de información financiera, contable y administrativa para la toma de decisiones que un empresario pudiese soportar en algún momento donde se quiera confrontar y ejecutar el riesgo en búsqueda del beneficio.

Para los profesionales de Contaduría Pública, este tipo de estudios abren un poco más el panorama pasando de ser solamente intérpretes de estados financieros, a estudiosos de las relaciones causa-efecto que se presentan en los diversos modelos de gestión, permitiendo dar dictámenes mucho más precisos de las consecuencias que dieron lugar a los resultados obtenidos. Permite al contador, tener una mirada más gerencial, entendiendo que la gestión gerencial va más allá de meramente la interpretación de los indicadores financieros reflejados a través de índices, porcentajes, tasas, etc.; por lo tanto, debe considerarse su relación con el planteamiento de objetivos, que son identificados por la planeación estratégica.

El aporte a una institución como la Universidad del Valle, indudablemente debe ir ligado a la formación académica de investigadores en desarrollo y potencialización de la profesión, certificando una vez más, que los trabajos de grado de dicha alma máter están a la altura de lo que se denomina como una institución de alta calidad, como ha sido referido en varios periodos.

5. MARCO DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

El direccionamiento de las organizaciones en el siglo XXI, está enfocado en un sistema integrado que permita conocer la gestión mediante los resultados obtenidos al final de un periodo, los cuales han ido evolucionando para poder reflejar realidades que van más allá que los rendimientos financieros.

Teoría Científica, planteada por Frederick Winslow Taylor se basa en buscar las explicaciones y metodologías que puedan guiar el proceso productivo de acuerdo a las ideas administrativas arraigadas al comportamiento o fundamento de cada organización, con lo cual la propuesta de su teoría iba guiada a la identificación de los requerimientos propios de cada ente económico que podía decidir si era favorable extender las horas de trabajo o incentivar a sus empleados para llegar a la meta que se había previsto.

Freeman, Stoner y Gilbert se apoyan en la Teoría Científica de Taylor para afirmar que “la administración si se descompone en partes y se identifican las relaciones básicas entre cada una de ellas (...) llamadas modelos, han sido usadas por estudiantes y practicantes de la administración (...) un modelo es una descripción usada para representar relaciones complejas en términos fáciles de entender”⁶, por lo tanto esta definición nos muestra la referencia que estos autores están teniendo de los cuatro principios de la administración que son planear, organizar, dirigir y controlar, para contribuir al entendimiento de las organizaciones y el fundamento que traen para mejorar la gestión por medio de acciones entrelazadas que permitan la medición de los resultados.

⁶ STONER, James. FREEMAN, Edward. GILBERT, Daniel. Administración. 6a ed. México D.F: Prentice Hall, 1996.

La gestión empresarial va enfocada al mejoramiento de la organizaciones actuales, es posible observarlo cada vez que se encuentran diversas corrientes de pensamiento administrativo que representan posturas distintas pero teniendo en cuenta que todas cumplen el mismo propósito para el ámbito administrativo o direccional, en resumen, es pensar en maximizar los resultados por medio de estrategia que se adaptan a las metas acordadas en la administración de cada organización. De allí en adelante, se puede observar que diferentes autores han desarrollado sus técnicas para influir y ayudar a los gerentes de los entes económicos a fijar metas que le permitan obtener el resultado conveniente y esperado que beneficia a todos los integrantes de la empresa. Allí es donde cada administración decide qué estrategia tomar, por ejemplo, planeación estratégica, Balanced Scorecard aplicado, administración por objetivo, entre otras.

Sobre las filosofías de gestión y la eficiencia empresarial, hay varias filosofías implementadas por diferentes tratadistas, una de ellas la de Gestión de la Calidad Total (Juran, Deming, Crosby, Shank y Govindarajan), otra la de Producción Just-in-time (JIT) (Mallo y Merlo), Gestión por Objetivos, Theory of Constraints (TOC) o Teoría de las Limitaciones (Goldratt and Cox), El Benchmarking, Reingeniería de la Empresa (Michael Hammer y Champy).⁷

Bajo la mirada de William Edwards Deming se establecen 14 puntos para la gestión, estos basados en la gestión de la calidad, mencionando que estos puntos sirven tanto en pequeñas como en grandes empresas, tanto en empresas de servicios como en empresas de fabricación. La importancia en estos radica en que sirven para una división de una compañía, apuntando a proteger inversores y puestos de trabajo. Los 14 puntos para la gestión de Deming son:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

⁷ ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. 2ª ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2006. p. 201

2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
6. Implantar la formación en el trabajo.
7. Implantar el liderazgo.
8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
9. Derribar las barreras de los departamentos. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción.
10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad.
11. Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta y la gestión por objetivos numéricos. Sustituir por liderazgo.
12. Eliminar las barreras que privan al trabajador y al personal de dirección de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
13. Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos. ⁸

La gestión basada en la calidad total, detallada en 14 puntos, se acerca mucho a lo que las organizaciones buscan en otros modelos de gestión, dado que con el Balanced Scorecard busca derribar la barrera de los departamentos, integrándolas de manera estratégica y balanceada para que todas cumplan con los objetivos propuestos, relacionando los procesos de aprendizaje y crecimiento con los de

⁸ DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. p. 36.

calidad, específicamente en los de auto-mejora. La gestión basada en la calidad también vincula aspectos financieros de costo-beneficio, como lo mencionó James Bakken “el precio no tiene sentido sin una medida de la calidad que se compra”⁹, así que las negociaciones de productos y servicios deben estar sujetas a variables de calidad dentro de las perspectivas financieras.

El Balanced Scorecard de Kaplan y Norton plantea que “Las organizaciones de la era de la información están construidas sobre un nuevo conjunto de hipótesis de funcionamiento”¹⁰, en este sentido se comprende que los modelos de gestión se soportan en estimativos elaborados a través de estudios y comportamientos de mercado y de atención al cliente, y sobre estos resultados es preciso trabajar para establecer metas que permitan acrecentar los resultados esperados por la organización, de allí es que se rescata la importancia del aporte que estos autores le hacen a la gestión organizacional.

El modelo de gestión Balanced Scorecard, permite analizar las diferentes perspectivas de las empresas, identificando cual es el óptimo en que cada organización deba permanecer como negocio en marcha durante el tiempo, por lo tanto las herramientas del modelo permiten que se elabore un bosquejo de metas, objetivos y estrategias que se puedan implementar por cualquier mediana empresa en el municipio de Zarzal para mantener un estándar en donde la gestión sea evaluada periódicamente y por lo tanto se vincule directamente a los resultados obtenidos con el fin de conocer si se está realizando correcta o incorrectamente.

La teoría matemática surgió en la teoría administrativa a partir de cinco causas: 1. El trabajo clásico sobre la teoría de juegos de Von Neuman y Morgenstern (1947), de Wald (1954) y Savage (1954). 2. El estudio del proceso de decisión por Herbert

⁹ *Ibíd.*, p. 42.

¹⁰ KAPLAN, Robert. NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard. 3ª Edición. Harvard Business Press, 2000.

Simon. 3. La existencia de las decisiones programables de Simon que indica que ciertas decisiones pueden cuantificarse y representarse por modelos matemáticos. 4. La computadora, aquella que proporciona medios para la aplicación y desarrollo de técnicas más complejas y sofisticadas. 5. La teoría matemática surgió con la utilización de la investigación de operación (IO), enfocada a la administración de manufactura y de servicios.¹¹

Así es como la teoría matemática se relaciona con la gestión empresarial ya que la toma de decisiones es su fundamento el cual pretende ofrecer la mejor alternativa con el fin de obtener el mejor resultado.

Para complementar se analiza que la segunda causa que da origen a la teoría matemática, hace alusión al por qué medir y para que medir, en este sentido estas dos condiciones nos permiten observar el desempeño de las organizaciones por medio de la interpretación de los indicadores presentados, los cuales van relacionados directamente con el propósito general del Balanced Scorecard.

Dentro del por qué medir existen tres ventajas dentro de un sistema de medición:

- a. Evaluar el desempeño e indicar las acciones correctivas necesarias.
- b. Apoyar la mejora del desempeño.
- c. Mantener la convergencia de propósitos y la coherencia de esfuerzos en la organización a través de la integración de estrategias, acciones y mediciones.¹²

Y dentro del para que medir las organizaciones hacen uso de tres áreas principales:

- a. Resultados: los cuales son esperados en determinado lapso de tiempo.
- b. Desempeño: la conducta que se pretende colocar en práctica.
- c. Factores críticos de éxito: los factores fundamentales para el éxito de la organización.¹³

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México D.F: McGraw Hill, 2006. p. 382

¹² *Ibíd.*, p. 392

¹³ *Ibíd.*, p. 393

Estos dos componentes dan paso a conocer la razón fundamental del Balanced Scorecard, colocando las diversas perspectivas en un sistema de continuo monitoreo en sustitución al control, disminuyendo así el riesgo de deserción empresarial a causa de dificultades de control administrativo que pueden verse reflejadas finalmente en los estados financieros.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

BALANCED SCORECARD: Para Robert Kaplan y David Norton, el Balanced Scorecard complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.¹⁴

CONTROL: Para Pérez – Carballo, es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.

Para Stoner, Freeman y Gilbert, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.¹⁵

INDICADORES DE GESTIÓN: Para Humberto Serna en su libro Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión, define indicador de gestión como la relación entre variables que permite observar aspectos de una situación y compararlos con las metas y los objetivos propuestos.

¹⁴ KAPLAN. NORTON. Op. Cit., p. 3

¹⁵ DEXTRE, José Carlos. DEL POZO, Raúl Sergio. ¿Control de Gestión o Gestión de Control? Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Lima: 2012. p. 71

Dicha comparación permite observar la situación y las tendencias de evolución de la situación o fenómenos observados.¹⁶

EFICACIA: Para Peter Ducker, la eficacia implica elegir metas acertadas. Un gerente que elige una meta equivocada –por decir algo, producir autos grandes cuando está creciendo la demanda de autos pequeños– es un gerente ineficaz, aun cuando produzca autos grandes con enorme eficiencia.¹⁷

EFICIENCIA: Peter Ducker, define la eficiencia como la capacidad para hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a “insumos-productos”. Un gerente eficiente es el que obtiene productos, o resultados, medidos con relación a los insumos (mano de obra, materiales y tiempo) usados para lograrlos. Los gerentes que pueden reducir al mínimo los costos de los recursos que se necesitan para alcanzar metas están actuando eficientemente. ¹⁸

VALOR ECONÓMICO AGREGADO (ECONOMIC VALUE ADDED) EVA: Para Oriol Amat, en su libro EVA Valor Económico Agregado, es una herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por tanto, se trata de un indicador orientado a la integración puesto que considera los objetivos principales de la empresa.¹⁹

5.3 MARCO CONTEXTUAL

El mayor desafío con que deben luchar las organizaciones en la actualidad, es el crear empresa para consolidarse en el mercado y así mismo perdurar con el tiempo como marcas o establecimientos reconocidos, con el pasar de los días, el

¹⁶ SERNA GÓMEZ, Humberto. Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. Bogotá D.C: 3R Ediciones, 2004. p. 33.

¹⁷ STONER. FREEMAN. GILBERT. Op. Cit., p. 10.

¹⁸ *Ibíd.*

¹⁹ AMAT, Oriol. EVA Valor Económico Agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma, 2002. p. 13

mercado se ha convertido en una relación difícil de entender pues los factores que en el intervienen son cambiantes y exigen que las organizaciones se adapten a estos hacia los requerimientos y exigencias que el mercado y clientes proyectan.

Es así que, según un estudio realizado por Cámara de Comercio de la ciudad de Tuluá realizado a finales del año 2015, se identifica que un gran número de empresas del sector duran poco con el desarrollo de su actividad económica a pesar de ser parte de las empresas legalmente constituidas y con activos e ingresos potencialmente buenos, es de allí que se piensa que el desaparecimiento de estas empresas está ligado a una gestión indebida o un inadecuado control de la gestión que permita identificar los resultados integrales derivados de la toma de decisiones administrativas que guíen el proceso productivo de las empresas.

De esta forma, es que se contextualiza la situación para el municipio de Zarzal, y sus medianas empresas, donde mediante la aplicación de este trabajo se pretende crear un modelo estándar que pueda ser aplicado a este tipo de organizaciones y las mismas implementen una metodología para conocer el óptimo que deben arrojar ciertos indicadores de gestión para poder evaluar la gestión administrativa de las mismas.

De allí en adelante la meta es definir qué tipo de indicadores son uniformes para establecer y definir el óptimo de los resultados que las medianas empresas del municipio de Zarzal en sus procesos productivos deben obtener, independientemente del modelo de gestión que decidan utilizar, ya que la comparabilidad de los resultados de los indicadores serán fijados con las metas que reemplazaran las falencias que se identifiquen luego de los estudios generados en las empresas del sector.

Con el fin de determinar la caracterización en los modelos de gestión aplicados por las pymes en el municipio, es necesario definir la cantidad de organizaciones que deberán ser sometidas a evaluación y de acuerdo al planteamiento de la formula estadística para poder hallar “n”, donde esta variable será el equivalente al

tamaño de la muestra en la cual se deberá aplicar las encuestas formuladas para dicha caracterización.

Al tomar como base el informe de gestión emitido por la cámara de comercio de la ciudad de Tuluá encontramos que el municipio de Zarzal tiene 1021 empresas matriculadas, de las cuales el sector servicios representa aproximadamente el 25% de la totalidad de las empresas, por lo tanto si se aplica correctamente la ecuación para hallar el tamaño de la muestra que está dada de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times P \times Q}{E^2 (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

Y se procede a reemplazar los datos. Se encuentra que para la población tomada del informe de gestión, el tamaño de la muestra para tomar datos e identificar las características de cada organización es equivalente a 30 unidades, así estas encuestas deberán ser diligenciadas por los encargados de la administración y permitirá conocer las características de las empresas en el municipio.

5.4 MARCO LEGAL

Los aspectos reglamentarios, inicialmente, se pueden ver orientados desde el tipo y tamaño de empresas que se componen dentro del territorio nacional, que por medio de ellas, se logra dar una clasificación para que las regulaciones sean heterogéneas dependiendo de sus características como organización.

En aspectos nacionales, la ley 590 del 2000 por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, tiene por objeto promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el

desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales, y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.²⁰

Los objetivos que se plantean en esta ley generalmente busca incentivar el crecimiento en este tipo de organizaciones, desde la creación de políticas públicas que favorezcan su estabilidad y proyección, facilidades para el acceso al mercado de bienes y servicios, hasta la inducción de condiciones institucionales óptimas para la operación de sus actividades y la generación de esquemas de asociatividad y alianzas estratégicas para el apoyo de las pymes del país.

Pero, buscando una relación mucho más acorde, en términos contables, el decreto 3022 del 2013 suministra la reglamentación para la preparación de la información financiera que conforman las entidades del grupo 2, definiendo así este decreto como la Norma Internacional de Información Financiera para pequeñas y medianas entidades (NIIF para las PYMES).

La catalogación de pymes se da por definiciones propias en muchas partes del mundo dependiendo de su rango de propósitos. A menudo esas definiciones nacionales o regionales incluyen criterios cuantificados basados en los ingresos de actividades ordinarias, los activos, los empleados u otros factores.

Frecuentemente, el término PYMES se usa para indicar o incluir entidades muy pequeñas sin considerar si publican estados financieros con propósito de información general para usuarios externos.²¹

En el decreto 3022 se delimitan los alcances pretendidos por la norma internacional para la aplicación de los conceptos en la información financiera de

²⁰ CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 590 del 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Julio, 2000 Artículo 1° Inciso a: Objeto de la ley.

²¹ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2. Parágrafo 10. La NIIF para PYMES.

las entidades pymes, siendo éste, un documento que relaciona muchos conceptos reglamentación de la presentación de la información financiera sólo para entidades del grupo 2.

La desagregación de la reglamentación clasificados por grupos en la norma internacional ofrece mayor claridad en el objeto de estudio por contadores y empresarios que deban saber su posición frente a lo que la norma internacional exige en términos de la presentación de la información financiera, teniendo en cuenta los cambios que se presentaron en los años anteriores.

El decreto 3022 de 2103 establece cambios de acuerdo a lo que se manejaba con el decreto 2649 de 1993, entre ellos el concepto de notas a los estados financieros, instrumentos financieros, conceptos en el manejo de inventarios y propiedad planta y equipo, sólo por mencionar algunos; en el pasivo, pagos basados en acciones, beneficios a empleados, entre otros; esto, no sólo con el fin de darle la importancia a referenciar la norma y sus cambios por cada grupo empresarial definido por la NIIF, sino, unificar y globalizar los conceptos contables que se vienen tratando en varias partes del mundo bajo una misma premisa normativa.

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE ESTUDIO.

Para esta investigación, se abordará una línea de temas y conceptos relacionados con la gestión de las organizaciones, teniendo en cuenta que de allí se puedan derivar muchos subconceptos como aportes al proyecto.

Dentro del tema global de gestión, hay que tener en cuenta dos aspectos como el administrativo y el contable, donde ambos, de cara al desarrollo de la investigación, son la carta principal como fundamentos teóricos.

Para ser más específicos, temas como Control de Gestión, Administración Financiera, Planeación Estratégica, Toma de Decisiones, Contabilidad Financiera, Indicadores de Gestión, Evaluación de Riesgo, Estados Financieros, son principalmente los temas que se van a manejar a lo largo de la investigación.

Consecuentemente con la temática presentada, se requiere información relacionada con la misión, visión y objetivos de las organizaciones sujetas al estudio, indicadores de medición, tanto en áreas financieras, como no financieras, manuales de funciones, organigrama, reflejando nivel de jerarquización en la empresa, manejo de sistemas y herramientas de gestión (EVA, Balanced Scorecard, Tablero de Comando, Sistemas de Gestión basados en Actividades, Sistemas de Información Empresarial, o algún otro sistema que la empresa pueda implementar), Matriz de Riesgos, Presupuestos y su respectiva ejecución en el periodo, Informes, tanto financieros como no financieros, entre otros.

El manejo de esta información está sujeto a análisis de acuerdo a las fases de investigación, donde será más detallada y rigurosa en la información financiera, indicadores y sistemas de gestión, ya que aquí se presentan los elementos principales para la ejecución del proyecto.

6.1.1. ESTUDIO DESCRIPTIVO: Los objetivos establecidos reflejan características de distintos elementos lo que permite realizar una investigación con mayor profundidad, a diferencia del estudio exploratorio.

Es por eso, que el estudio descriptivo permite delimitar los hechos que conforman el problema y definir los campos para el desarrollo de la investigación:

- Características Demográficas de Unidades Investigadas: establecidas en la formulación del problema con 8.545 empresas matriculadas en el centro y norte del Valle (7 municipios), donde 1.021 empresas son en Zarzal Valle del Cauca, generando éstas 9.436 empleos. Sujetas éstas, estudios de su sector económico, poblacional, distribución por edades, niveles de educación en la población empresarial, entre otros).
- Formas de Conducta y Actitudes de las Personas que se encuentran en el Universo de la Investigación: Permite una evaluación del personal involucrado en la empresa investigada, comportamientos de acuerdo a sus labores, funciones, cargos y niveles de desempeño. También al comportamiento de la comunidad no involucrada directamente con el proceso productivo, como clientes, sus preferencias de consumo y decisiones de compra. Además, proveedores y entidades gubernamentales, que pueden tener otros conceptos ajenos a la organización.
- Comportamientos Concretos: Procesos de decisión dentro del ente económico, niveles de consumo del producto, estudios de necesidades de la población, comportamientos contables en ingresos, costos y gastos y sus manejos técnicos, uso de sus indicadores, disminución del riesgo.
- Asociación de las Variables de Investigación: Relación en el establecimiento y cumplimiento de los objetivos, factores internos y externos que afectan la gestión de la empresa, el análisis en la variación de los indicadores, el uso indicado de los sistemas de gestión.

El ejercicio de caracterización como primer objetivo da lugar al estudio descriptivo, evaluando los factores que involucran los entes municipales como organizaciones y sus elementos distintivos de cada una de ellas. Los siguientes objetivos dan

lugar a procesos internos, de empresas específicas identificando y analizando situaciones puntuales que tienen que ver con el funcionamiento y ejecución de la gestión, tanto individualmente en las áreas, como de manera global puesta en marcha en el plan estratégico.

Concretamente, las fases que se llevarán a cabo en la investigación de acuerdo a su relación con los objetivos serán los siguientes:

FASES		ACTIVIDADES
1	Caracterización de los factores que intervienen en la medición de la gestión empresarial de las pymes del sector servicios de Zarzal.	Construcción de la encuesta: Elementos principales
		Selección de empresas involucradas en la investigación.
		Aplicación de las encuestas, recolección de datos y posterior análisis
2	Identificación de las metas de corto y largo plazo teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Scorecard en las empresas pymes del sector servicios de Zarzal.	Diseño de preguntas para entrevista
		Identificación y selección de empresas para entrevista
		Visita a los administradores de las organizaciones seleccionada
		Integración de la información recolectada
3	Determinación de las herramientas financieras, contables y administrativas necesarias para la medición de la gestión de las pymes del sector servicios de Zarzal.	Definir aspectos teóricos como fundamentos principales de la base de investigación
		Herramientas para evaluar la perspectiva financiera
		Herramientas para evaluar la perspectiva de procesos internos
		Herramientas para evaluar la perspectiva de clientes
		Herramientas para evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
4	Análisis la relación de los indicadores de gestión con las herramientas determinadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo de las empresas pymes del sector	Análisis de los indicadores utilizados para la medición de la gestión

6.2 METODO DE ESTUDIO

Los modelos de gestión establecen objetivos bajo una estructura global permitiendo simplificar y establecer una serie de metas definidas por áreas o perspectivas indicadas, posteriormente evaluando y midiendo su cumplimiento.

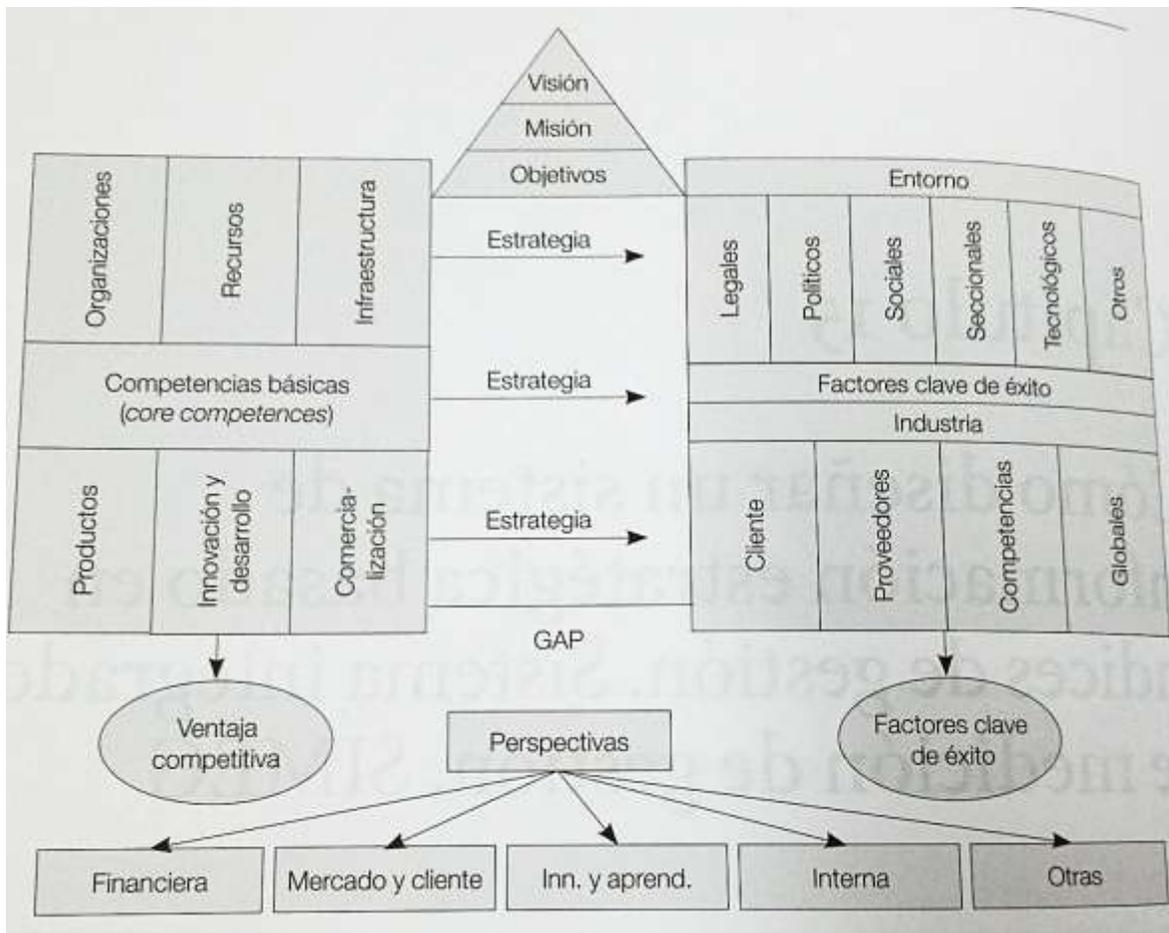
Bajo esta premisa, se entiende que establecer objetivos para una organización conlleva una serie de procesos dados a su cumplimiento, desde la ejecución de las actividades en el objetivo, hasta la reformulación de metas para un nuevo periodo, cumpliendo o no, las metas anteriores.

6.2.1 MÉTODO DEDUCTIVO: Las situaciones generales que vinculan cualquier tipo de organización, deben estar sujetas a un plan estratégico, donde exista una propuesta a desarrollar y unos objetivos a ejecutar para el cumplimiento de las metas definidas.

“La planeación estratégica de una organización no puede quedarse en el vacío. Esta tiene que estar unida a la acción y generar resultados. Un plan estratégico que no se ejecute en el día a día de la organización es un documento más que reposará en los anaqueles de la institución”.²²

Un plan estratégico debe ir acompañado de otras herramientas que apoyen el desarrollo de la propuesta definida, por ejemplo, un plan de acción, donde se relacionen las actividades a realizar por los objetivos propuestos, el tiempo de ejecución de esas actividades, el presupuesto que llevará a cabo, los indicadores necesarios y precisos para medir el grado de cumplimiento, el responsable de la realización de las actividades, el riesgo que trae desempeñar las funciones, entre otros.

²² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 11ª ed. Bogotá: 3R Ediciones, 2014. p. 295.



23

El anterior cuadro refleja las situaciones generales que aborda la planeación estratégica, propiamente dicho, misión, visión y objetivos, donde estarán sujetas a variables del entorno, estudiando los factores claves de éxito que permitan definir las estrategias adecuadas para direccionamiento efectivo de la ejecución del plan. Las competencias básicas establecerán el nivel de competitividad de la empresa frente a sus similares en el sector, y fijará la empresa que llevará la ventaja competitiva sobre las otras.

Finalmente, se precisará objetivos específicos vinculados a las perspectivas de la organización, que posibiliten el cumplimiento de los objetivos generales expresados en el plan estratégico.

²³ *Ibíd.*, p. 296.

Es allí, en aquellas perspectivas, donde las situaciones generales pasan a ser particulares y se vinculan con el Balanced Scorecard.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros de proceso, que representan eficiencia y eficacia, para lograr un balance, de tal forma que la organización pueda tener adecuados resultados a corto plazo y construir un futuro, de esta manera será exitosa y cumplirá su visión.²⁴

Establecer objetivos y hacer su medición por áreas, demuestra que debe existir coherencia con las actividades a desempeñar entre cada una de ellas, además estar integradas para que las metas puedan darse, tanto en situaciones específicas, como en las generales.

6.3 FUENTES PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.3.1 FUENTES PRIMARIAS: Se realizarán encuestas para caracterización y entrevistas de temas específicos a los encargados de la gestión y administración con el fin de que se proporcionen los elementos ideales, características o situaciones de tipo administrativo, financiero y operativo que permitan conocer la realidad de la organización a través de uno de sus representantes.

6.3.2 FUENTES SECUNDARIAS: Para las fuentes secundarias se tendrá en cuenta los trabajos de grado que contribuyan a la construcción de ese proyecto, artículos certificados, documentos o informes de prensa, que permitan documentar de manera amplia los conceptos involucrados en la gestión y sus componentes.

²⁴ ESTUPIÑÁN. ESTUPIÑÁN. Op. Cit., p. 258.

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.4.1 ENTREVISTA: Se tendrá en cuenta para la realización de la entrevista que pueda responder a detalle todos los aspectos necesarios en la investigación esperando que sea una entrevista estructurada.

6.4.2 ENCUESTA: La aplicación de este medio de recolección de información permitirá la caracterización de las empresas Pymes en Zarzal, enfocada al sector servicios para identificar factores involucrados en su funcionamiento, planeación, medición y ejecución de tareas.

6.4.3 ANÁLISIS DOCUMENTAL: El análisis documental se tendrá en cuenta en las cuatro fases de la investigación, haciendo hincapié en la tercera fase, el cual, el volumen de la información será mayor que en las otras tres fases, teniendo variables cuantitativas y cualitativas.

Primera fase: Se realizará la recopilación de los datos generados por las encuestas, para brindar información relacionada con los temas a tratar, siendo específicos, con los modelos de gestión y perspectivas de la organización, enfocando características de las empresas del sector servicios y reflejando sus resultados por medio de herramientas estadísticas.

Segunda fase: En este caso, la herramienta principal es la entrevista, pero el análisis se ejecutará de acuerdo a la información de la planeación estratégica, metas de corto y largo plazo de la organización, emitiendo puntos de vista sobre el desarrollo de los objetivos.

Tercera fase: La tercera fase tendrá un componente teórico primordial con miras a que el cuarto punto se encuentre sustentado bajo aspectos metodológicos de trabajo, en este caso, información financiera y empresarial que destaque los detalles de la medición de la gestión en este tipo de empresas.

Cuarta fase: Corresponde, en esta fase, establecer la relación encontrada en el manejo de los indicadores por parte de estas empresas con la información suministrada en la fase tres. Esto para tener claridad sobre la forma en la cual las empresas miden la gestión y determinar si es la mejor alternativa en este caso.

7. CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.

7.1 CONSTRUCCIÓN DE LA ENCUESTA: ELEMENTOS PRINCIPALES.

La razón primordial involucra la medición de la gestión empresarial con la formulación del problema en cuanto a la deserción empresarial, teniendo en cuenta que entre mejor organizadas se encuentren las empresas, el riesgo va a disminuir paulatinamente.

Dentro de un abanico de temas, se han seleccionado algunos que se pueden presentar de manera general para que las organizaciones puedan acceder a responder a ellas sin importar su actividad económica, precisando que, todas estas empresas son del sector servicios.

Se abordaron en las encuestas un total de 16 preguntas con la finalidad de abarcar los temas justos, sin extender más allá de lo que busca la caracterización, que es identificar aspectos de la gestión que pueden ser medibles en cualquier empresa del sector.

Principalmente los temas a tratar fueron: misión y visión, presupuesto, plan de acción, y las perspectivas integradas en el Balanced Scorecard: financiera, clientes, procesos internos y de aprendizaje. Cada una de ellas representa un punto básico que se pretende evaluar en cada organización, entendiendo que se tocarán con más profundidad y extensión a medida que se realice el estudio correspondiente. Cada tema presentado en la encuesta cuenta con dos preguntas, exceptuando la perspectiva de procesos internos, que, al tener un nivel de profundidad de temas más amplio, le correspondieron tres preguntas.

Para el diseño de las preguntas se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros en cada uno de los temas:

- Misión y Visión: creación, actualización y coherencia entre resultados y objetivos planteados.
- Presupuesto: definición del periodo, seguimiento y modificación durante periodo de ejecución.
- Plan de Acción: se vinculan al plan de acción objetivos, estrategias, acciones, responsables e indicadores para áreas específicas de la organización.
- Perspectiva Financiera: presentación de informes financieros y contables, resultados de la gestión financiera.
- Perspectiva de Cliente: percepción de los clientes sobre la organización, crecimiento de clientes.
- Perspectiva de Procesos Internos: procesos de innovación, operativos y servicio post-venta.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: programas de capacitación, sistemas de información, programas de fortalecimiento y apoyo.

Estos siete puntos se definen como temas base para la caracterización en las empresas del sector servicios. Existen múltiples factores que intervienen en la gestión, pero éstos, se plantean como un punto de partida en la planeación estratégica de cada organización, a partir de allí, la empresa toma el rumbo, definiendo sus herramientas de tipo administrativo, los cuales, tienden a extenderse a medida que empiecen a tomar decisiones.²⁵

7.2 SELECCIÓN DE EMPRESAS INVOLUCRADAS EN LA INVESTIGACIÓN.

Inicialmente se pretendió tener en cuenta un amplio sector de las empresas pymes, pero debido a su extensión y diversidad de tipos de organización, se decidió enfocar la investigación a empresas del sector servicios. Dentro del rango que abarca las empresas pymes, conocidas como pequeñas y medianas

²⁵ Para ver: "ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES EN ZARZAL" dirigirse al Anexo # 1. Pág.

empresas, también existe diversidad entre ellas, es por eso, que para objeto de la investigación, se aplicarán las encuestas a las empresas del sector servicios del municipio de Zarzal, siendo más precisos a 30 de ellas, y se realizará una selección de 5 de ellas para continuar con el proceso de cumplimiento de objetivos e indicadores, teniendo en cuenta los resultados reflejados en la encuesta.

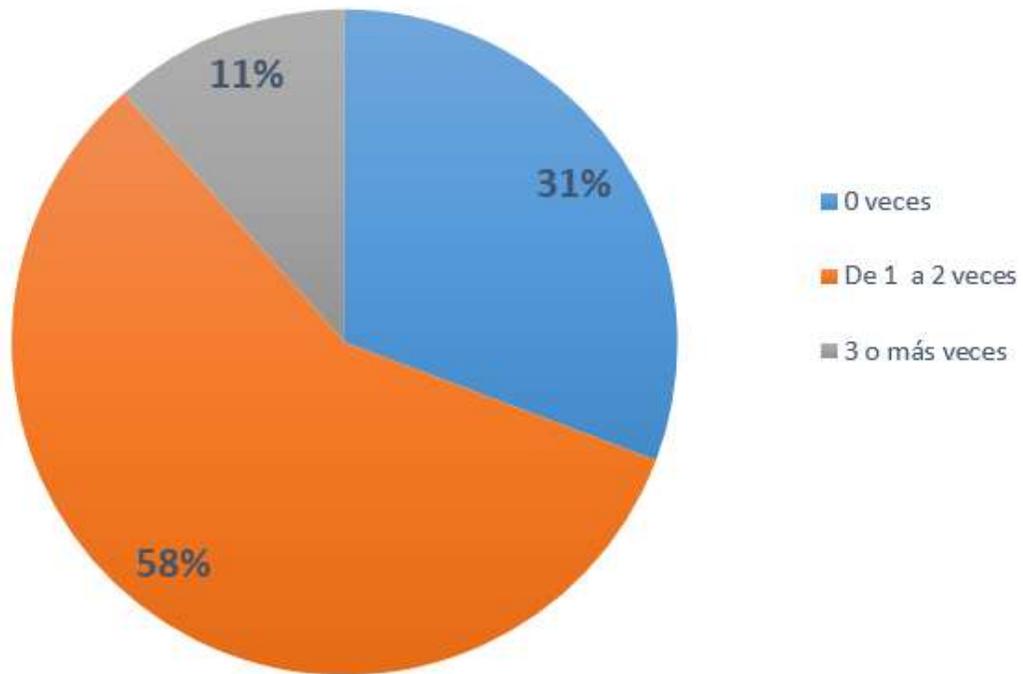
La encuesta se aplicó a empresas del sector servicios, entre ellas, entidades financieras y crediticias, de asesoría y consultoría, servicios de transporte, servicios educativos, servicios públicos, estaciones de servicio, servicios de salud, agencia de viajes, servicios funerarios, servicios de mantenimiento técnico de vehículos, entre otros.

Se procederá a tabular la información y a disponerla a análisis para proceder con el próximo paso.

7.3 APLICACIÓN DE ENCUESTA, RECOLECCIÓN DE DATOS Y POSTERIOR ANÁLISIS.

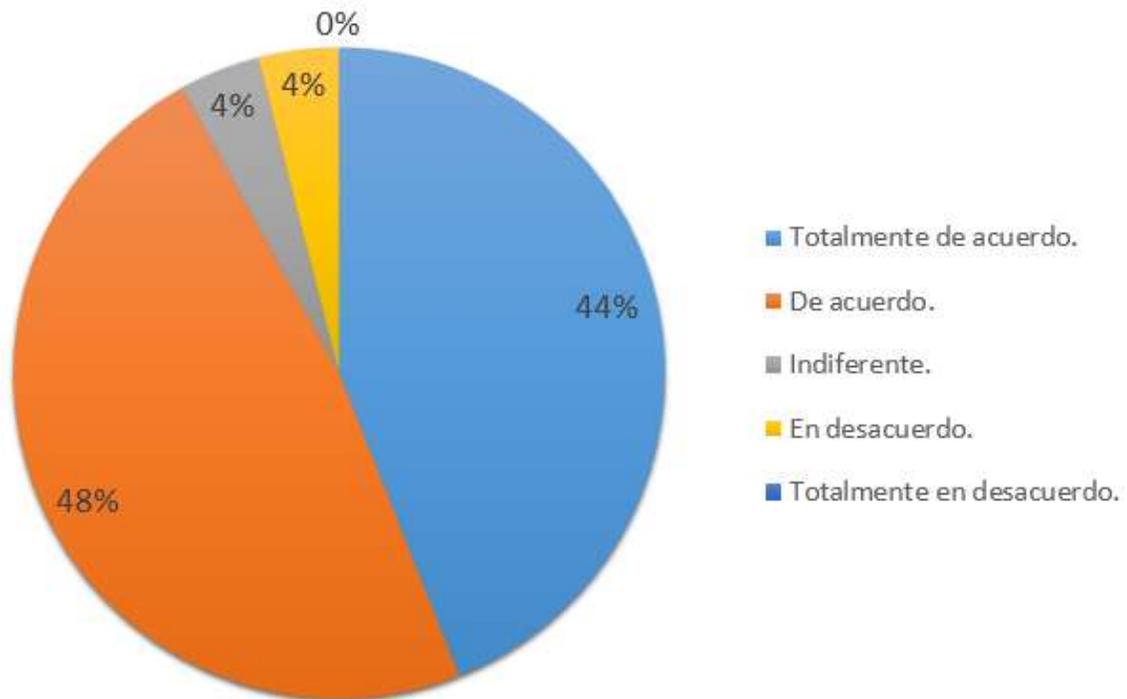
Las encuestas fueron recolectadas en su totalidad, y a continuación se describe lo encontrado en cada pregunta realizada.

1. ¿Cuántas veces ha sido actualizada la visión de la organización, desde su creación?



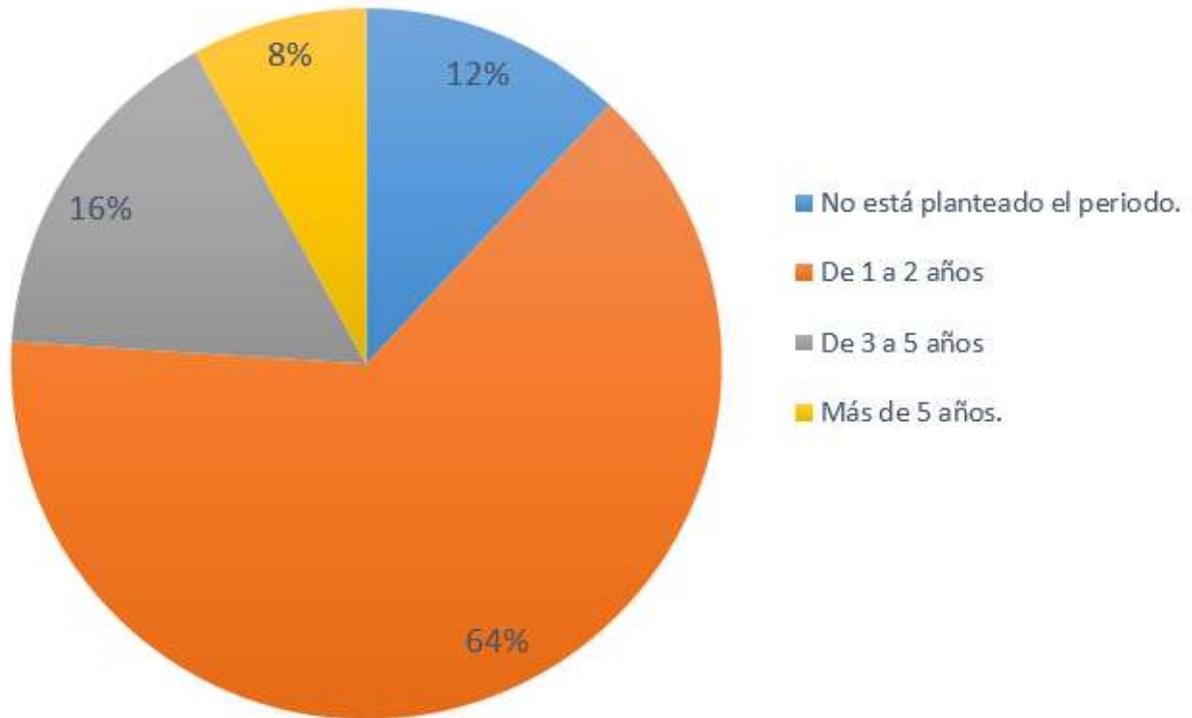
El propósito de la pregunta número 1, refleja que el 58% de las empresas encuestadas tienen y han modificado su visión, sin embargo un 31% muestra que la misma no han sido modificadas. Mientras que, el porcentaje restante, 11%, han realizado modificaciones a su visión en 3 o más ocasiones.

2. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la coherencia que existe entre los resultados de la gestión y los objetivos planteados en la Misión y Visión de la organización?



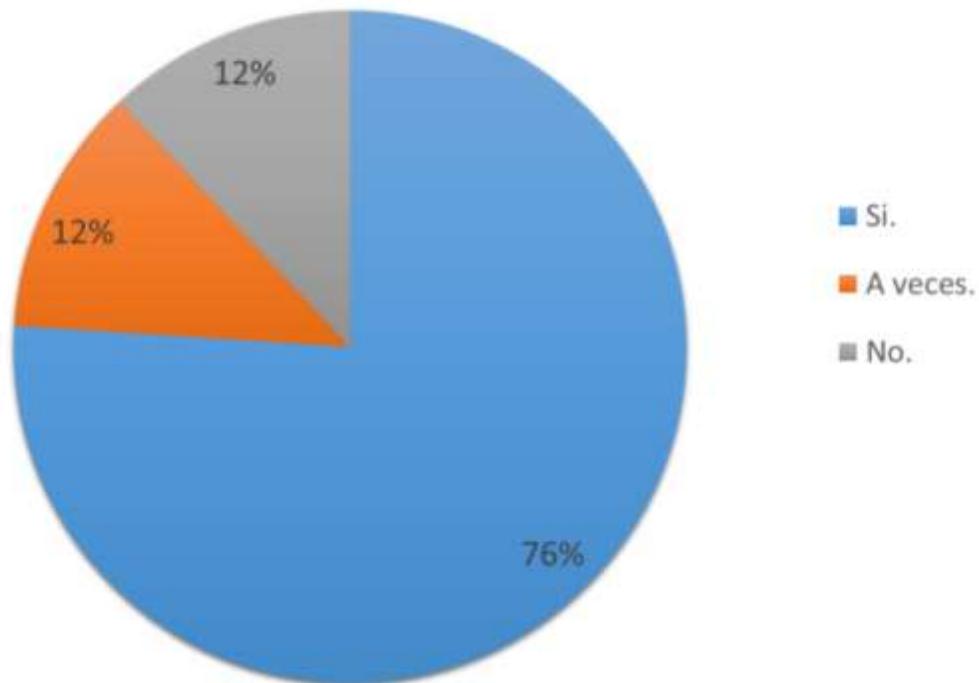
El desarrollo de la pregunta número 2, refleja que en un 44% las organizaciones están totalmente de acuerdo con la coherencia que existe entre los resultados de la gestión y el establecimiento de objetivos. Así mismo, el 48 % considera estar de acuerdo con la formulación de este interrogante. Mientras que, una minoría, pero igualmente importante, le parece indiferente esa relación (4%), y el otro 4% cree no estar de acuerdo, entendiendo que pueden ser otros los motivos que involucran los resultados de la gestión que no son propiamente el establecimiento de los objetivos.

3. El presupuesto de su organización está planteado para un periodo de:



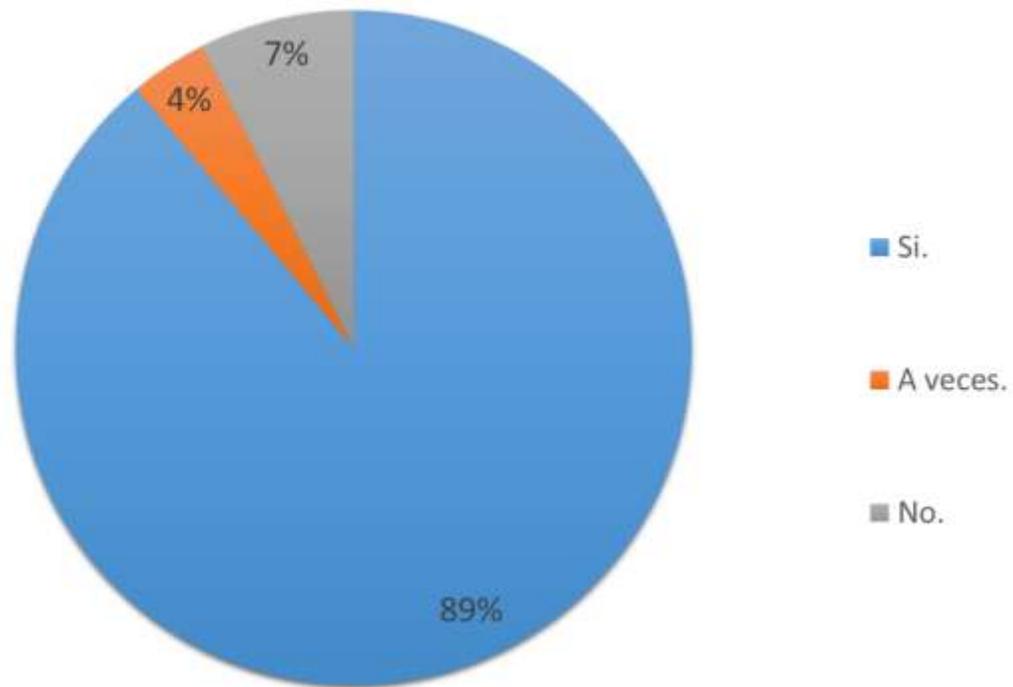
Por otro lado la pregunta número tres indica que el 64% de la empresas encuestadas elaboran un presupuesto para sus actividades lo que permite definir que estos presupuestos no están definidos a largo plazo sino a periodos de corto plazo, denotando así, que la planeación estratégica en cuanto al tema presupuestal, no se asemeja con los periodos definidos en la visión, que por lo regular son a largo plazo. Sin embargo el 16% reflejó que sus presupuestos están estipulados de 3 a 5 años y un 12% a más de 5 años. Finalmente, corresponde a un 12% las empresas que no definen un presupuesto en el periodo, lo que expone a sus ingresos, gastos y costos a una serie de operaciones diarias sin una proyección propuesta.

4. ¿Se realiza seguimiento o modificación al presupuesto durante su periodo de ejecución?



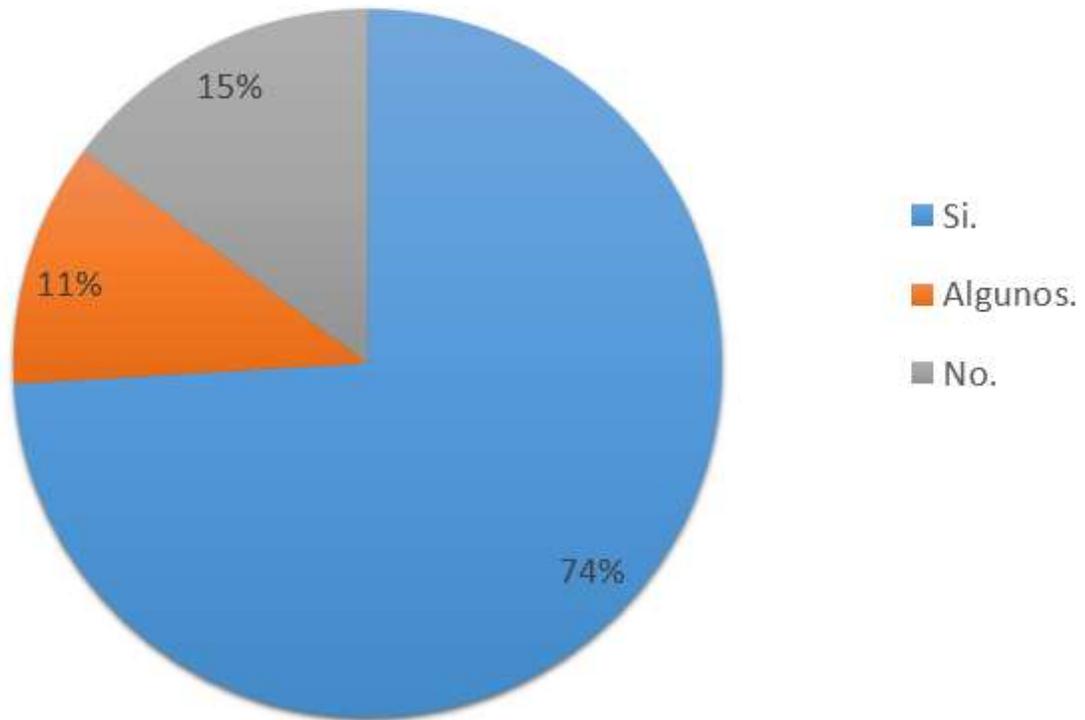
En la interpretación de los resultados de la pregunta número cuatro, se puede observar que el 76% de las empresas realizan seguimiento y modificación del presupuesto aprobado, lo cual se debe a que así se puede observar el cumplimiento de las metas y por lo tanto programar acciones. De igual forma se puede notar que un 12% de las empresas encuestadas no realizan seguimiento a su presupuesto lo cual es coherente con el 12% de empresas que no elaboran presupuesto para controlar y proyectar sus estados de resultados.

5. ¿Se definen objetivos, estrategias, acciones y responsables para cada área de la organización?



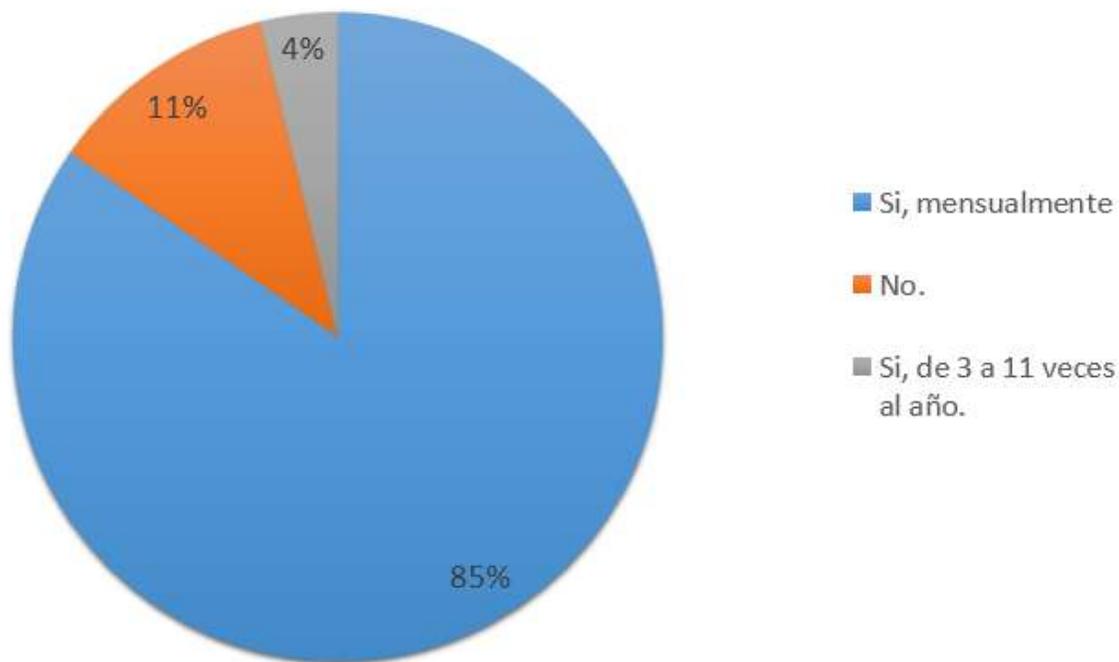
En la interpretación de las respuestas de la pregunta número 5, se puede observar que en un 89% de las empresas encuestadas si se definen los criterios descritos anteriormente. Tanto que un 7% de estas empresas no cuenta con objetivos, estrategias, acciones y responsables en sus áreas organizativas, dado que pueden ser empresas que aún están en proceso de construcción de sus herramientas o simplemente por omisión. Y el 4% corresponde a empresas que a veces realizan sus procesos pero no con totalidad, siendo estos, un porcentaje muy bajo.

6. ¿Cuenta la organización con indicadores para la medición de los objetivos, estrategias y responsables para cada área de la organización?



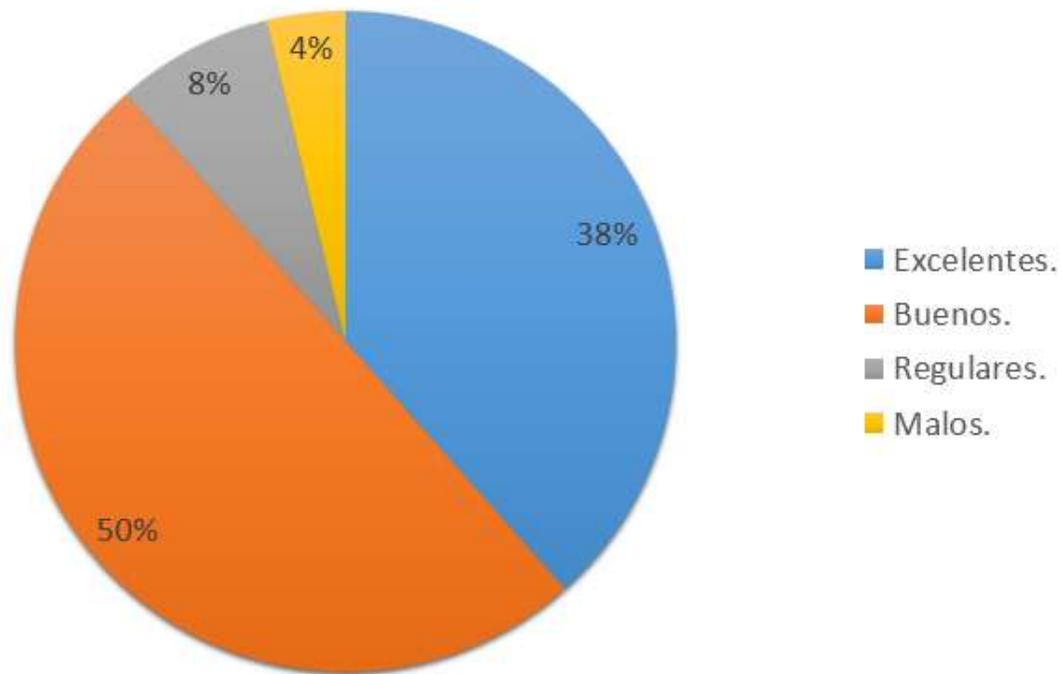
Al revisar los resultados de las respuestas de la pregunta número 6, se observa que en un 74% (lo cual representa la mayoría de las empresas), si se plantean indicadores para medir los criterios antes dispuestos. El 11% corresponde a empresas que pueden manejar algunos indicadores, o usarlos cuando esporádicamente, pero no tienen como prioridad evaluar los aspectos relacionados con las áreas de la organización. Y el restante 15% es para aquellas empresas que no tienen en cuenta el uso de indicadores de gestión para evaluar los procesos parciales o totales de un periodo.

7. ¿Se presentan informes financieros y contables certificados por un Contador Público mensualmente?



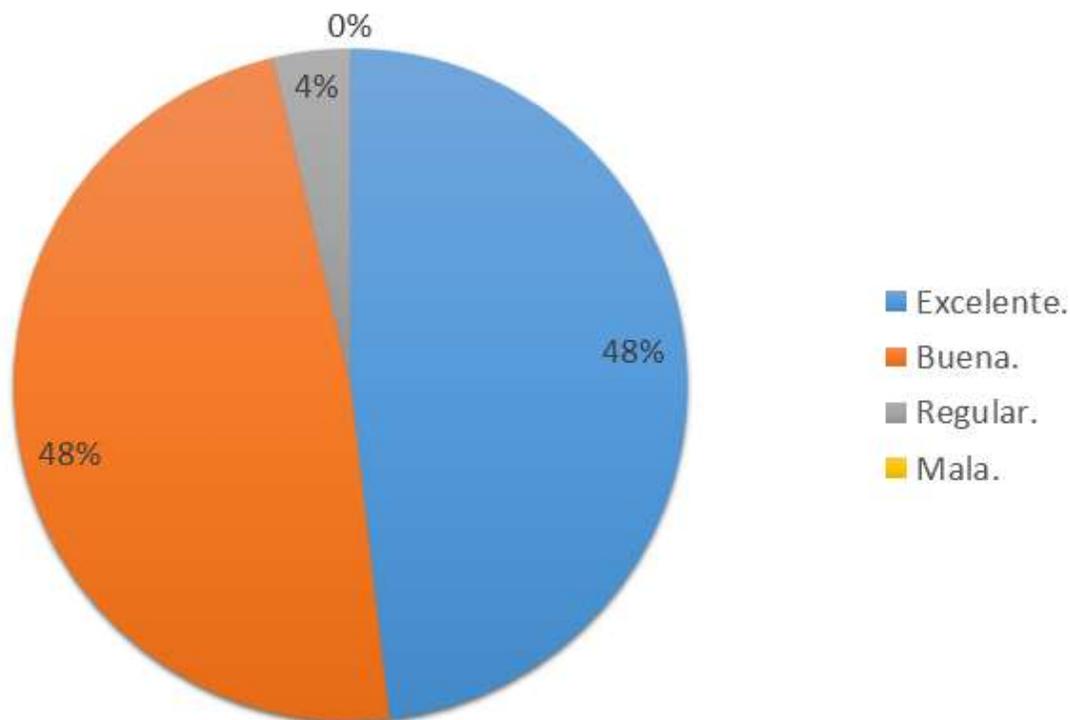
Al observar los resultados recolectados de la pregunta número siete, se puede observar que el 85% de las empresas encuestadas, si presentan Estados Financieros certificados mensualmente Por otro lado se identifica que un 4% de las empresas manifiesta que emiten estos EE.FF ya sea de manera trimestral, cuatrimestral o semestral. Y el 11% restante expresa que no presenta informes financieros y contables certificados por un Contador Público mensualmente.

8. ¿Durante los últimos cinco años los resultados de la gestión financiera han sido?



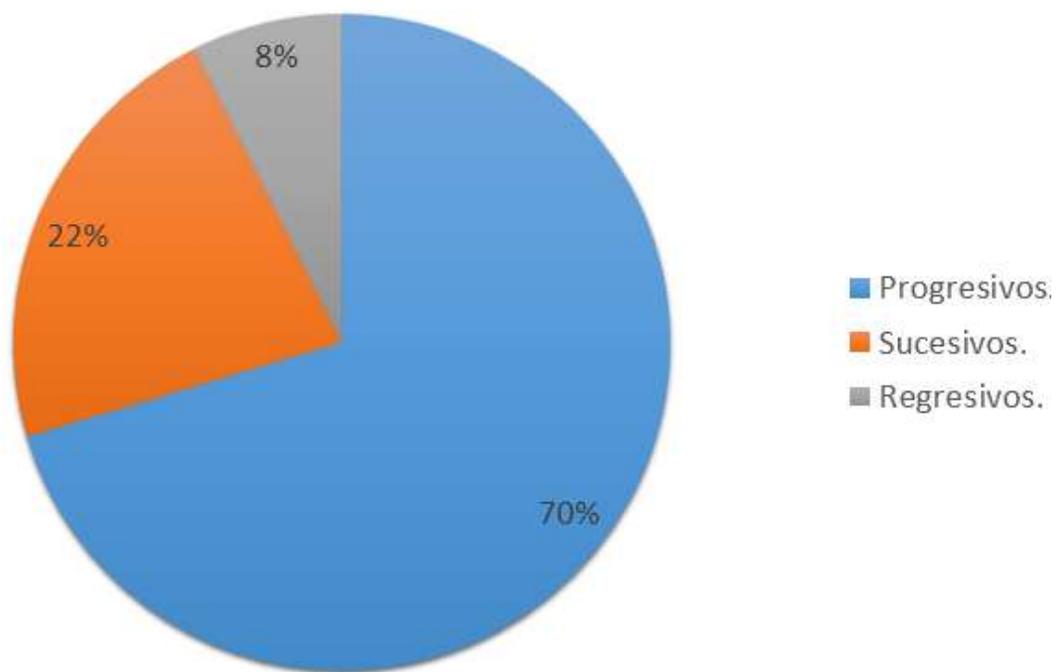
De acuerdo a los resultados recolectados en las respuestas de la pregunta número 8, el 38% de las empresas encuestadas expresa que los resultados de la gestión financiera fueron excelentes en los últimos 5 años, y para el 50% definen que fueron buenos sus resultados, lo que deja un margen bajo para las empresas que tal vez no tuvieron resultados tan buenos, pero en su mayoría, financieramente hablando, cumplieron con las expectativas planteadas. Por otro lado el 8% de las empresas con resultados regulares y el 4% de aquellas con malos resultados vienen siendo las mismas organizaciones que no plantean presupuestos y mucho menos le realizan seguimiento a los resultados, por lo cual es preciso que se cambie esta costumbre, ya que el presupuesto de ingresos, costos y gastos es preciso para controlar los rendimientos de cada empresa.

9. ¿Qué percepción cree usted que tienen los clientes sobre su organización?



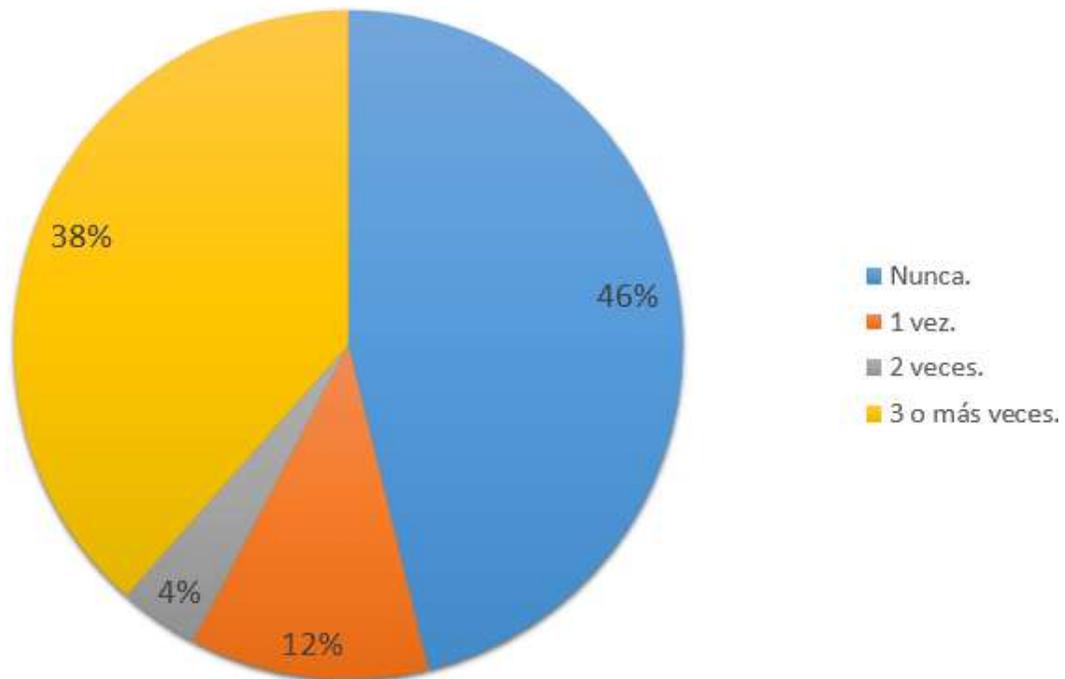
De acuerdo con las respuestas de la pregunta número 9, la perspectiva que tienen los clientes sobre sus organizaciones son positivas, ya que el 48% cree que tiene una perspectiva excelente y el otro 48% cree que las percepciones de los clientes son buenas, lo que da a entender que en cuanto al servicio al cliente, tienen éxito. El 4% restante cree que la percepción de los clientes sobre su organización es regular, pero ninguno concuerda con una percepción mala.

10. ¿De qué manera se ve reflejado el crecimiento de sus clientes en los últimos años?



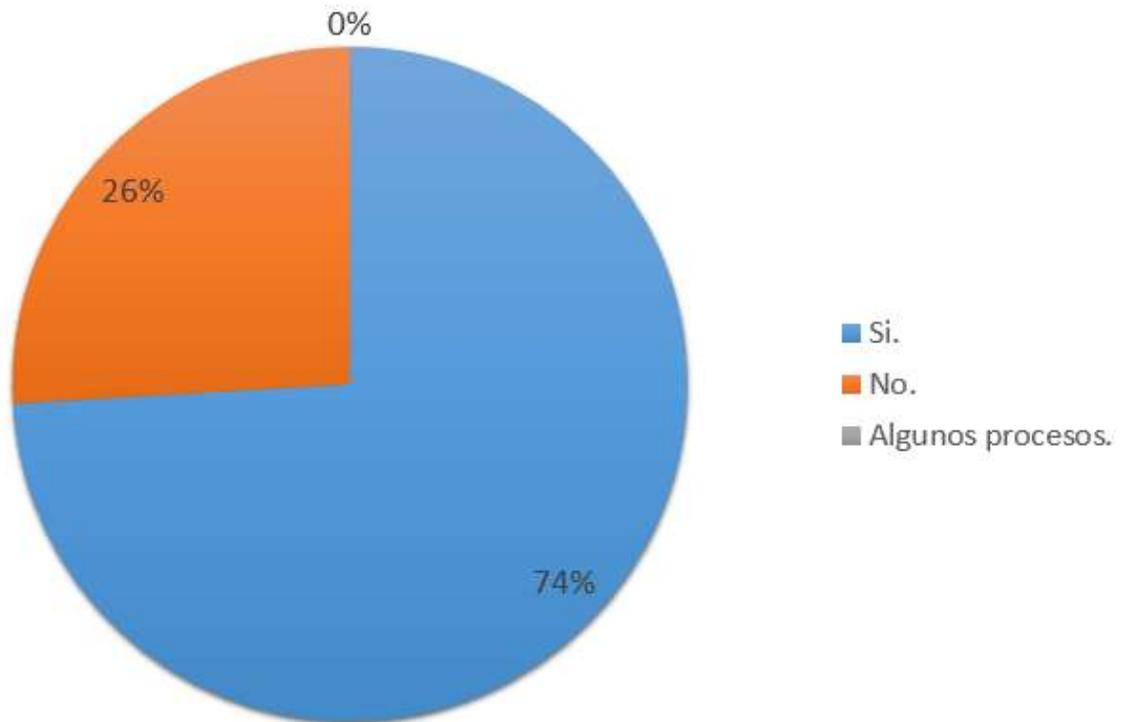
Al revisar los resultados de la pregunta número 10, se observa que el 70% de las empresas encuestadas expresan que los clientes se han ido incrementando en los últimos años, eso es un reflejo de los resultados que se están buscando al plantear objetivos y que los mismos se materialicen. El 22% cree que sus clientes se mantienen dentro del rango que ellos creen, sin incremento o disminución masiva. Y el 8% corresponde a aquellas empresas que tienen una disminución de clientes, pero esto puede ser por el tipo actividad al cual se dedican, temporadas de decrecimiento o algunas otras variables que correspondan a regresión de clientes.

11. ¿Durante los últimos cinco años, cuántas veces ha realizado estudios de mercado para su organización?



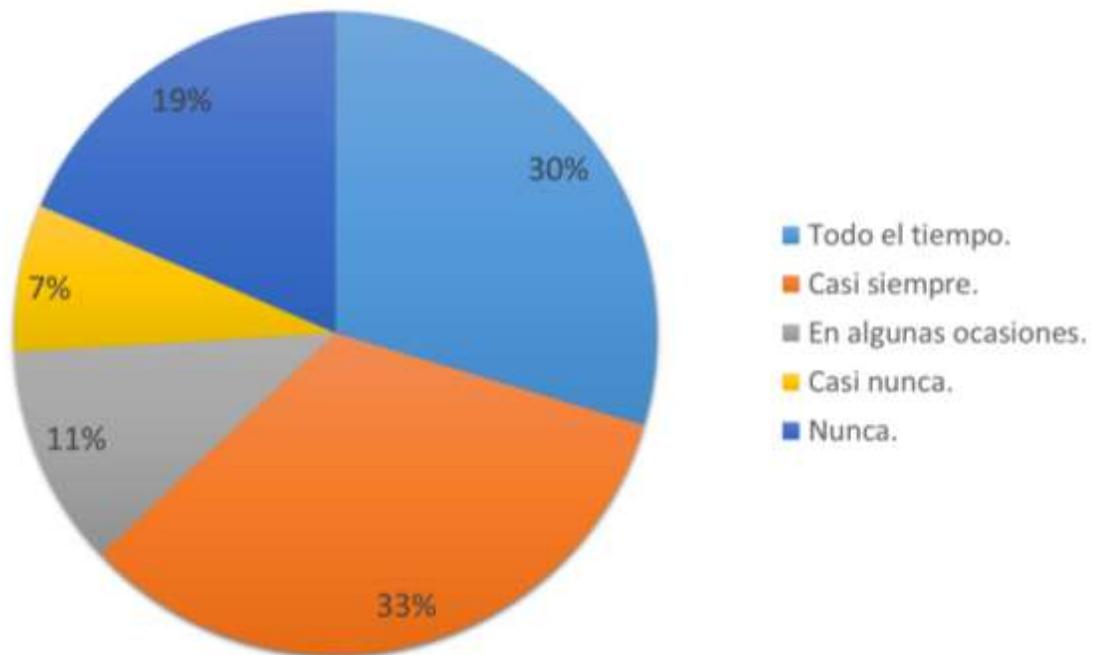
De acuerdo a las respuestas recolectadas de la pregunta número 11, se puede observar que las empresas que no realizan estudios de mercado representan un 46% de las empresas encuestadas, muy cerca de la mitad de las empresas. Sin embargo, un gran porcentaje de empresas realizan estudios de mercado con regularidad, estas equivalen al 38%, y lo realizan 3 o más veces al año. Durante los últimos cinco años, el 12% de las empresas encuestadas ha realizado una sola vez este estudio de mercado, y finalmente, solo el 4% lo ha hecho 2 veces en este mismo lapso de tiempo.

12. ¿Se encuentran estandarizados por medio de manuales, los procesos de ejecución de los servicios de la organización?



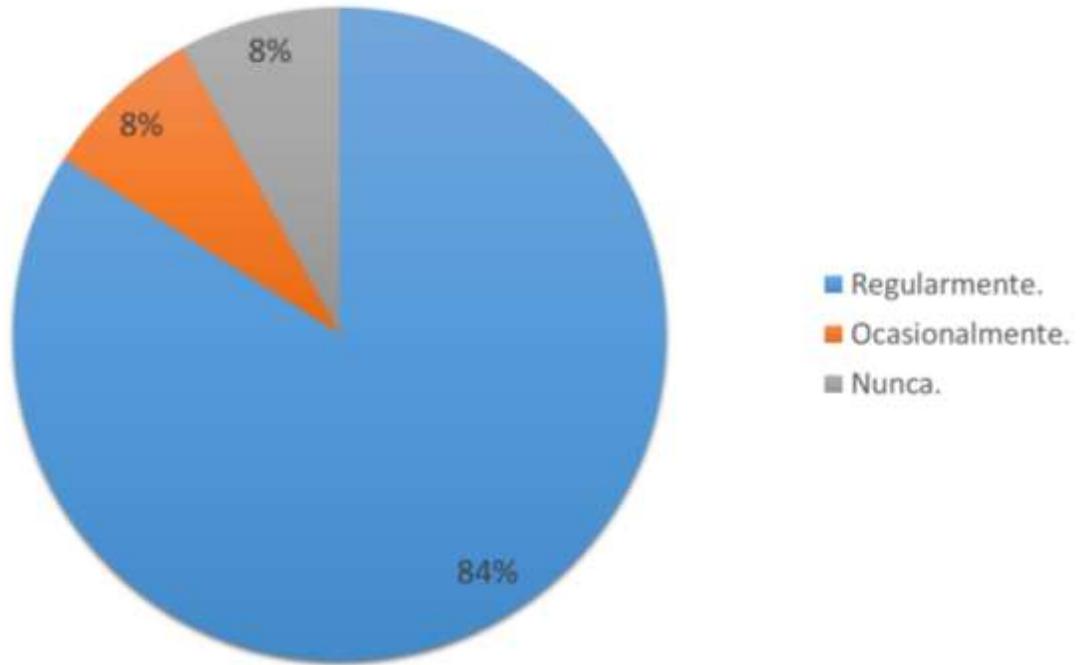
Al revisar los resultados de la pregunta número 12, el 74% de las empresas tiene sus procesos estandarizados por medio de manuales, pero no tiene punto intermedio, ya que el 26% de las organizaciones encuestadas, no cuentan con manuales de procesos donde tengan plasmadas las fases de las actividades de ejecución de cada área o cargo de trabajo.

13. ¿Se realiza seguimiento a los clientes luego de finalizar su relación comercial con la organización?



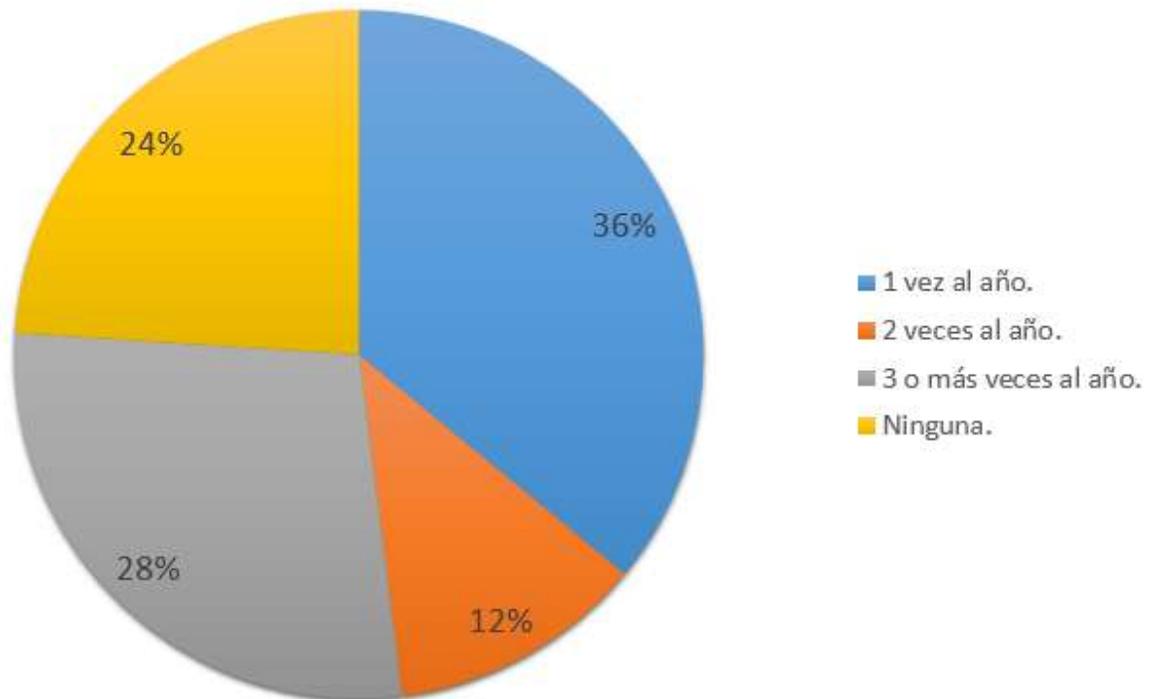
Por otro lado la, la pregunta número 13, indica que el 30% de las empresas todo el tiempo está en constante contacto con los clientes luego de finalizar su relación comercial, siendo un punto clave para empresas del sector servicios. Algunas de ellas no lo hacen con la misma frecuencia, pero sigue siendo alta, el 33% corresponde a casi siempre. El 11% de las empresas encuestadas en algunas ocasiones mantienen el contacto con los clientes luego de cesar relaciones. Casi nunca, pertenece un porcentaje del 7% de las organizaciones donde le brindan poca importancia a esta actividad. Y definitivamente las empresas que no tienen contacto con sus clientes luego de terminar relaciones comerciales o económicas son el 19% de las que se encuestaron, porque su fin no es mantener una relación luego del hecho económico, o no son sus prioridades, entre otros.

14. ¿Se ofrecen y se asignan empleados a programas de capacitación para los vinculados laboralmente a la empresa?



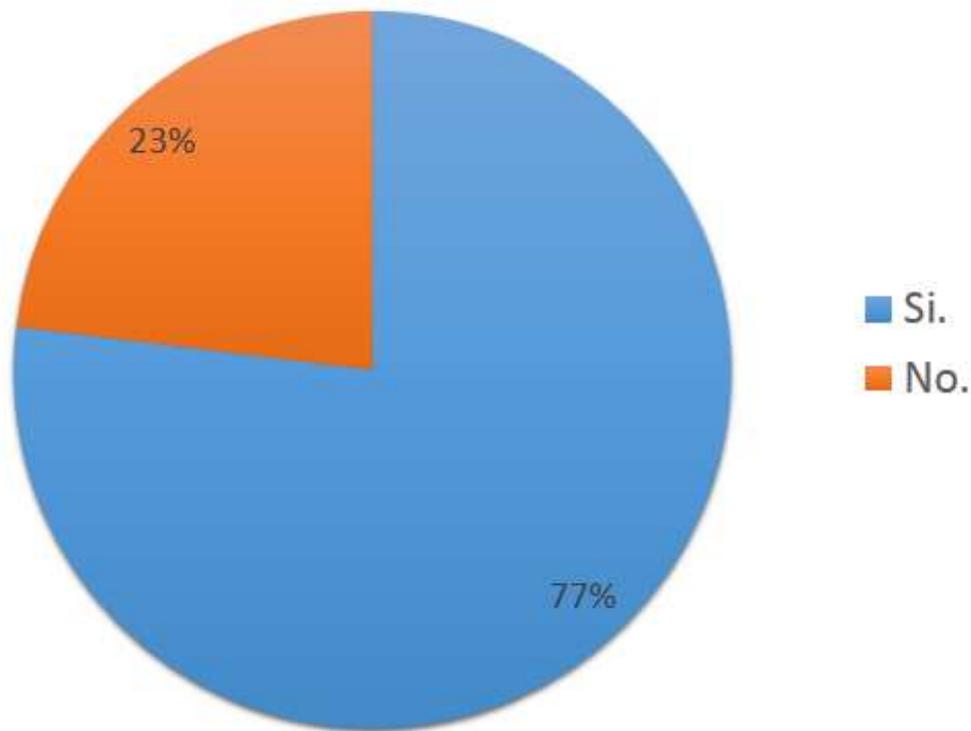
La interpretación que se le puede realizar a la pregunta número 14, es que se identifica que el 84% de las empresas ofrecen regularmente programas de capacitación a los empleados, lo cual es un reflejo de lo comprometidos que se encuentran con los miembros de la organización, sin embargo es importante mencionar, que el beneficio no es solo para los empleados, sino que adicionalmente la empresa gana dado que sus empleados se capacitan regularmente para ofrecer lo mejor al ente económico. Para las empresas que capacitan a sus empleados de manera ocasional, corresponde el 8% de ellas y finalmente, otro 8% de empresas menciona que nunca ofrece programa de capacitación a sus empleados.

15. ¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de información de la empresa?



Por otro lado la interpretación de la pregunta número 15, muestra que el 36% de las empresas encuestadas actualizan sus sistemas de información por lo menos una vez al año, dado que por lo regular es lo que requieren estos software para controlar las actividades de las empresas, esto con el fin de encontrarse tecnológicamente actualizados. Con más frecuencia, 2 veces al año, el 12% de las organizaciones actualizan sus sistemas de información. El 28% de las empresas, se preocupan más por esta actividad, y ofrece una continuidad de la actualización de los sistemas de información, ya que lo hacen 3 o más veces al año. El 24% de las compañías encuestadas, no actualiza sus sistemas de información.

16. ¿Cuenta la empresa con programas de fortalecimiento y apoyo al empleado?



La siguiente pregunta, muestra que un 77% de las empresas encuestadas si tienen programas de fortalecimiento y apoyo al empleado, por lo tanto esto es un reflejo que los resultados en las organizaciones se obtienen también por el apoyo a los empleados, de esta forma también se puede concluir que estos apoyos son llevados a cabo por el impulso que los sistemas de gestión y seguridad en el trabajo han interpuesto en el país, convirtiéndose así en obligaciones de los empleadores para cumplir sobre el bienestar de los trabajadores. Contrario a ello, un 23% no ofrece estos programas de fortalecimiento y apoyo al empleado, implicando así, directa o indirectamente, una afectación en el desarrollo de las actividades cuando el trabajador se vea involucrado en situaciones donde necesite amparo de la organización.

8. IDENTIFICACIÓN DE LAS METAS DE CORTO Y LARGO PLAZO TENIENDO EN CUENTA LAS PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD EN LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.

8.1 DISEÑO DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

Teniendo en cuenta que las bases teóricas usadas van orientadas a las perspectivas del Balanced Scorecard de Norton y Kaplan, la formulación de las preguntas van destinadas a conocer en las empresas cumplen con los objetivos propuestos, siendo específicos en cada una de las perspectivas, y de qué forma miden, o con qué indicadores evalúan los procesos orientados a la consecución de los objetivos propuestos.

Se conoce que las perspectivas (financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento) no son solamente un plano en el cual se definen como temáticas propuestas a aplicar en ciertos sectores empresariales, sino que en cada una de ellas existen una serie de herramientas que permiten que las perspectivas tomen forma y sean un enlace perfecto entre ellas para el cumplimiento de los propósitos organizacionales. De esta manera, las perspectivas integran, como se mencionó en puntos anteriores, planes de acción, donde se trazan objetivos específicos de cumplimiento sólo en cada una de las áreas, teniendo en cuenta el responsable del área, los indicadores de medición, recursos de operación, entre otros elementos que se tienen en cuenta para la construcción de dicho plan.

Ahora, de acuerdo lo anterior, se diferenciaron las preguntas entre los objetivos de corto y largo plazo, además de una base estándar de indicadores, que para cada perspectiva se tuvieron en cuenta cinco, sumando veinte indicadores en total, aunque las empresas pueden aplicar más de esos veinte, menos, o quizás, otro tipo de indicadores que no estén estipulados en la formulación de las preguntas.

Las preguntas específicamente, hablando de los indicadores, se tuvo en cuenta que estén orientados para empresas del sector servicios, ya que muchos

indicadores de medición están orientados al sector industrial o comercial, así que se tuvo en cuenta la razón específica del sector al cual estaba orientado.

Se presentarán las preguntas las cuales se elaboraron para las empresas seleccionadas:²⁶

8.2 IDENTIFICACIÓN Y SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS PARA ENTREVISTA

De acuerdo a las encuestas realizadas, procesadas y analizadas se puede identificar que cinco organizaciones reflejan un perfil coherente entre los factores que intervienen en la medición de la gestión, para lo cual se convierten en empresas opcionadas para aplicar la entrevista que permita identificar las metas a corto y largo plazo y su relación con presupuesto, indicadores y actividades ejecutadas.

Estas organizaciones reflejan la elaboración de un presupuesto anual, al igual que el seguimiento que se realiza a las actividades que intervienen en el, teniendo en cuenta que este se encuentra condicionado y definido por objetivos, estrategias, acciones y responsables de las tareas. Así mismo, se logran que sus informes financieros sean emitidos mensualmente, reflejando resultados positivos que pueden ser dados gracias a los estudios de mercado establecidos por ellas al menos una vez al año.

También, sus resultados positivos pueden estar soportados por su organización al encontrarse estandarizados los diversos manuales de procesos. En cuanto a la visión externa de la comunidad hacia la organización, la percepción de los clientes para con la empresa es excelente, la cual es soportada por las encuestas de satisfacción realizadas por ellos, además de tener un aumento progresivo en el crecimiento de sus clientes. En cuanto a la visión interna, estas organizaciones se preocupan por el fortalecimiento y apoyo a los empleados, lo cual es indicio de

²⁶ Para ver: "PREGUNTAS PARA ENTREVISTA: MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA AL SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL" dirigirse al Anexo # 2. Pág. 128

una entidad (o en este caso entidades) responsables y comprometidas con el bienestar del empleado.

Estas organizaciones serían:

- EPSA: una empresa dedicada a la prestación de los servicios públicos dedicados a la generación y comercialización de energía eléctrica.
- Cámara de Comercio: es una entidad privada de orden legal, de carácter gremial y sin ánimo de lucro, que de acuerdo con sus características y funciones, promueve el desarrollo de la región y trabaja de la mano con sus empresarios en forma unida, brindándoles apoyo y acompañamiento para un mejor bienestar de su sector y de la comunidad empresarial de la que hacen parte.
- Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Zarzal: se dedican a la prestación del servicio público esencial para la atención de incendios, de manera permanente, oportuna y eficiente.
- Coprocenva: es una empresa donde su objetivo principal es propiciar el bienestar económico y social de sus asociados.
- Los Olivos: es una marca que hoy es líder en la prestación de servicios funerarios y previsión exequial en Colombia, presente en todo el territorio nacional con más de 261 salas de velación propias y aproximadamente 650 en convenio.

Para el resto de las empresas que fueron objeto de investigación por medio de la encuesta, algunas de ellas cumplían con varias, y quizás, con la mayoría de los puntos evaluados, pero no se ajustaban del todo, o con un criterio establecido para distinguir un modelo de gestión empresarial, a diferencia de las cinco empresas mencionadas. Además, algunas otras empresas, a pesar de cumplir inicialmente como empresa de servicios, no se adecuaban a los parámetros requeridos para realizar la investigación.

8.3 VISITA A LOS ADMINISTRADORES DE LAS ORGANIZACIONES SELECCIONADAS.

En las cinco empresas que se mencionaron anteriormente, cabe resaltar que fuimos muy bien recibidos por parte de los integrantes de la empresa, entre ellos se encontraban jefes de operaciones, administradores, secretarias, gerentes, los cuales tenían el conocimiento suficiente para suministrarnos la información que estábamos buscando.

Las cinco empresas, a pesar de tener en común que son empresas que ofrecen servicios, tienen características muy diferentes en cuanto a su forma de funcionamiento, pero en lo que sí se relacionan es el cumplimiento de los objetivos y resultados, a pesar de que algunos manejan distintos tipos de indicadores en cada una de las perspectivas.

Los entrevistados y las situaciones puntuales que se presentaron durante ese lapso fueron los siguientes:

Duvan Granados de la empresa EPSA: se contó con poco tiempo de intervención debido a las ocupaciones que el jefe de facturación tenía en ese momento, pero el tiempo fue suficiente para solucionar nuestras preguntas frente a los temas y relaciones de éstas con la empresa.

Fue específicos en algunos puntos, los resultados que tuvo la empresa en el último año fue mucho más de lo esperado con un nivel de aceptación óptimo, lo que indica que la empresa va por buen camino, teniendo en cuenta la evaluación que ellos hicieron del cumplimiento de sus objetivos. Más adelante se analizará los gráficos arrojados de la información que se suministró.

Eduardo Callejas fue la persona que nos atendió en la entidad de Cámara y Comercio de Zarzal, cabe destacar en esta entrevista que a pesar de ser una entidad que con inmediatez promueve el desarrollo a empresarios y empresas de la región, se proponen seriamente objetivos a largo plazo, lo que invita a que el desarrollo de las empresas zarzaleñas no sea instantáneo o de corto plazo, sino que cuentan con una visión muy amplia de la posición en la cual se encuentra el

municipio, donde saben que crece de manera muy rápida, tanto de manera poblacional como empresarial. Uno de los problemas formulados fue la deserción empresarial, pero los objetivos fijados por esta entidad tienen en cuenta el aumento del presupuesto para así abarcar un mayor número de empresas que puedan estar sufriendo este tipo de problemáticas.

Es interesante ver como no tienen en cuenta el manejo de algunos indicadores, pero otros si lo ven como una prioridad para los intereses, no solamente propios, sino de la misma comunidad.

El capitán del cuerpo de bomberos Alberto Agudelo Sanz, dejó muy buena información en cuanto a lo que tiene que ver en la parte de los objetivos de cada perspectiva. En el aspecto financiero, se ejecutó, entre el 95 y 97% del presupuesto, pero para este tipo de empresas, lo primordial no es la parte financiera, sí la parte de procesos internos, donde, de la misma forma, se cumplieron los objetivos los cuales son principalmente orientados a los servicios de emergencia dependiendo de la necesidades que se generan y los insumos que se encuentran disponibles. Además, de saber, que el aspecto o la perspectiva de clientes para ellos es una obligación dada su razón de ser como institución de servir a la comunidad y atender las necesidades de las personas, de estar forma, también esta perspectiva tiene un calificativo bastante alto.

Los puntos a resaltar en Los Olivos, empresa de servicios funerarios, donde nos atendió Kely Castaño, es que ellos cumplen con los objetivos financieros pero no manejan indicadores en esa perspectiva, diferente con la perspectiva de clientes, donde uno de los objetivos no aplicaría directamente para ellos, que es el de crecimiento y fidelización de clientes, donde a pesar de ser una empresa reconocida a nivel nacional y una de las más representativas en su sector de servicios, los clientes preferirían no tener que acudir a ellos exactamente por lo que la empresa se dedica, pero aun así, y siendo consecuentes con la realidad, la empresa tiene una gran trayectoria y cuenta con indicadores de medición en la

parte de clientes de forma importante. La interpretación que se hace allí, es que tienen otro tipo de objetivos como empresa de servicios, en este caso funerarios.

Finalmente, Elizabeth Osorio, jefe de operaciones de Coprocenva nos atendió brevemente pero de manera puntual accedió a todas nuestras preguntas sin restricción alguna, donde el cumplimiento de los objetivos de cada una de las perspectivas es muy bueno, tanto de los objetivos a corto como a largo plazo y en materia de indicadores no solo maneja los indicadores estándar que se presentaron en las preguntas, sino que maneja otro tipo de indicadores para que la medición de las actividades para el cumplimiento de los objetivos sea la más adecuada posible. En algunos de los indicadores de procesos internos no lo manejan en su totalidad, pero la gran mayoría de los indicadores son aplicados, además de la consecuente realización de las metas propuestas.

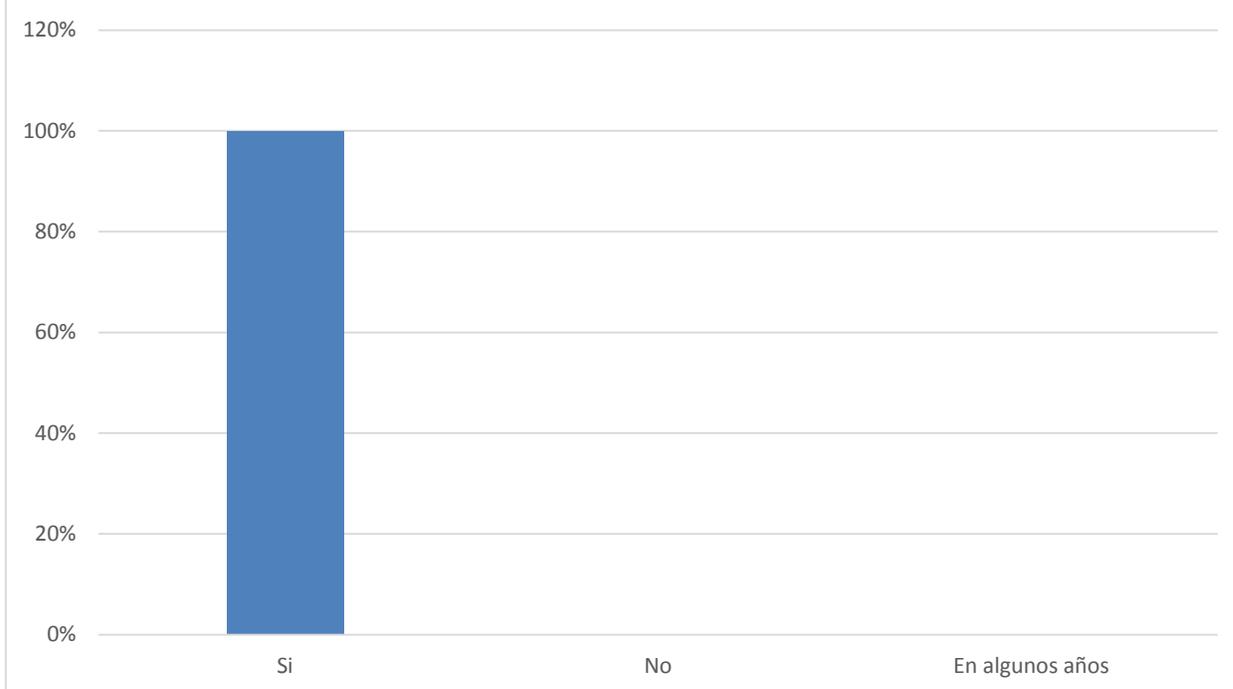
8.4 INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

La información se recaudó por medio de entrevistas presenciales de acuerdo al formato que se presentó en el punto 8.1 reflejando la siguiente información de acuerdo a los objetivos de corto y largo plazo.

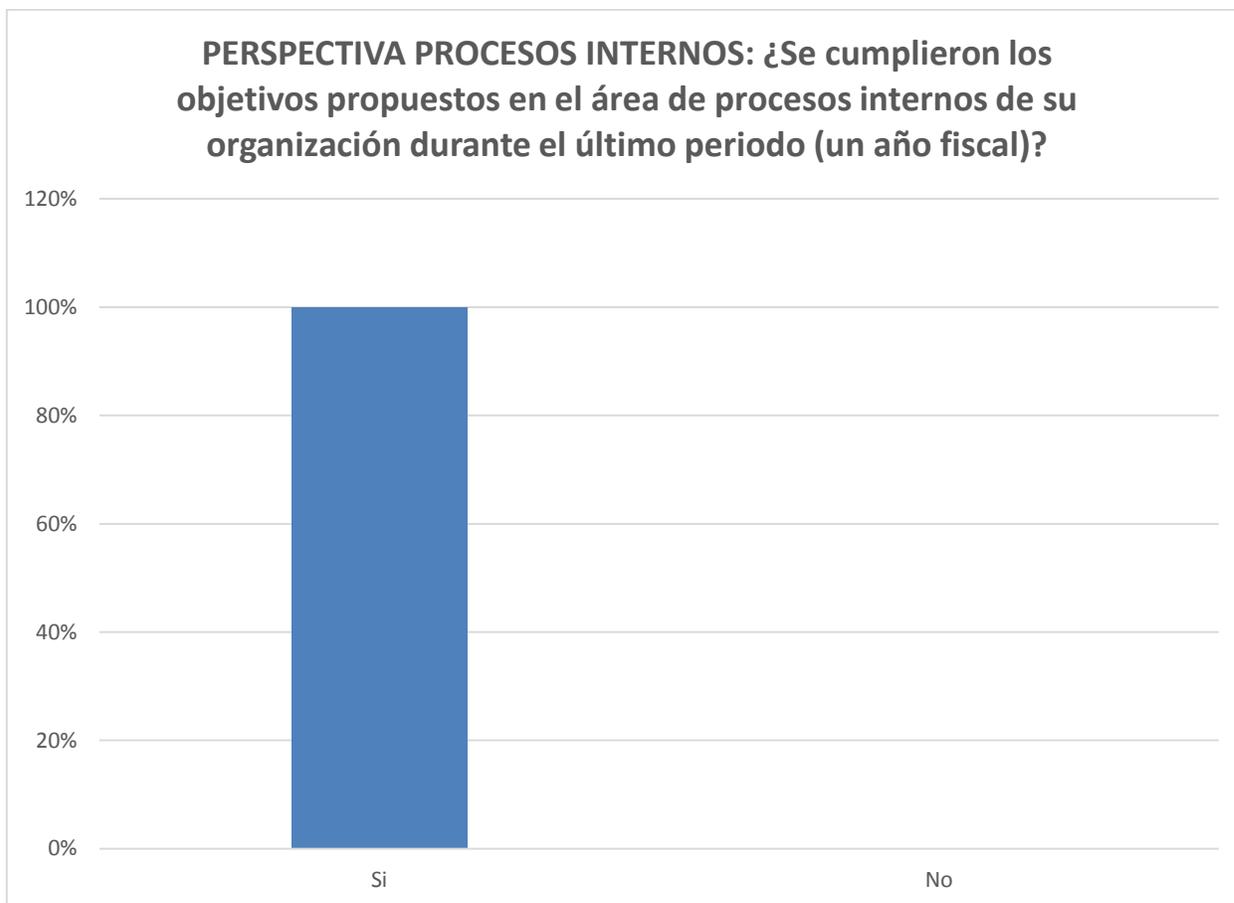


En este caso, el 100% de las empresas aseguran que cumplieron los objetivos inmediatamente anteriores, con un lapso de un año en materia financiera. A pesar que son empresas de distintos tipos de servicios, algunas de ellas expresan que están muy satisfechos con los resultados financieros, siendo estos resultados mucho mayor a los esperados.

PERSPECTIVA FINANCIERA: ¿Ha sido consecuente el crecimiento y cumplimiento presupuestal durante los últimos 5 años de acuerdo con los objetivos fijados por la administración?



Siguiendo la premisa anterior, ahora con objetivos a largo plazo, las cinco empresas que se entrevistaron reflejaron que cumplen con los objetivos propuestos en los cinco años anteriores, todo de acuerdo al crecimiento, ejecución y cumplimiento presupuestal establecido en el plan estratégico. Este presupuesto es parte fundamental en la perspectiva financiera ya que es la base que se establecen las empresas de acuerdo a las actividades a ejecutar en un periodo de terminado, ya sea uno, dos, tres o cinco años. Para estas empresas, no sólo en un año, sino en los cinco anteriores, han podido ejecutar su presupuesto de manera efectiva y es una de las razones de su éxito financiero.



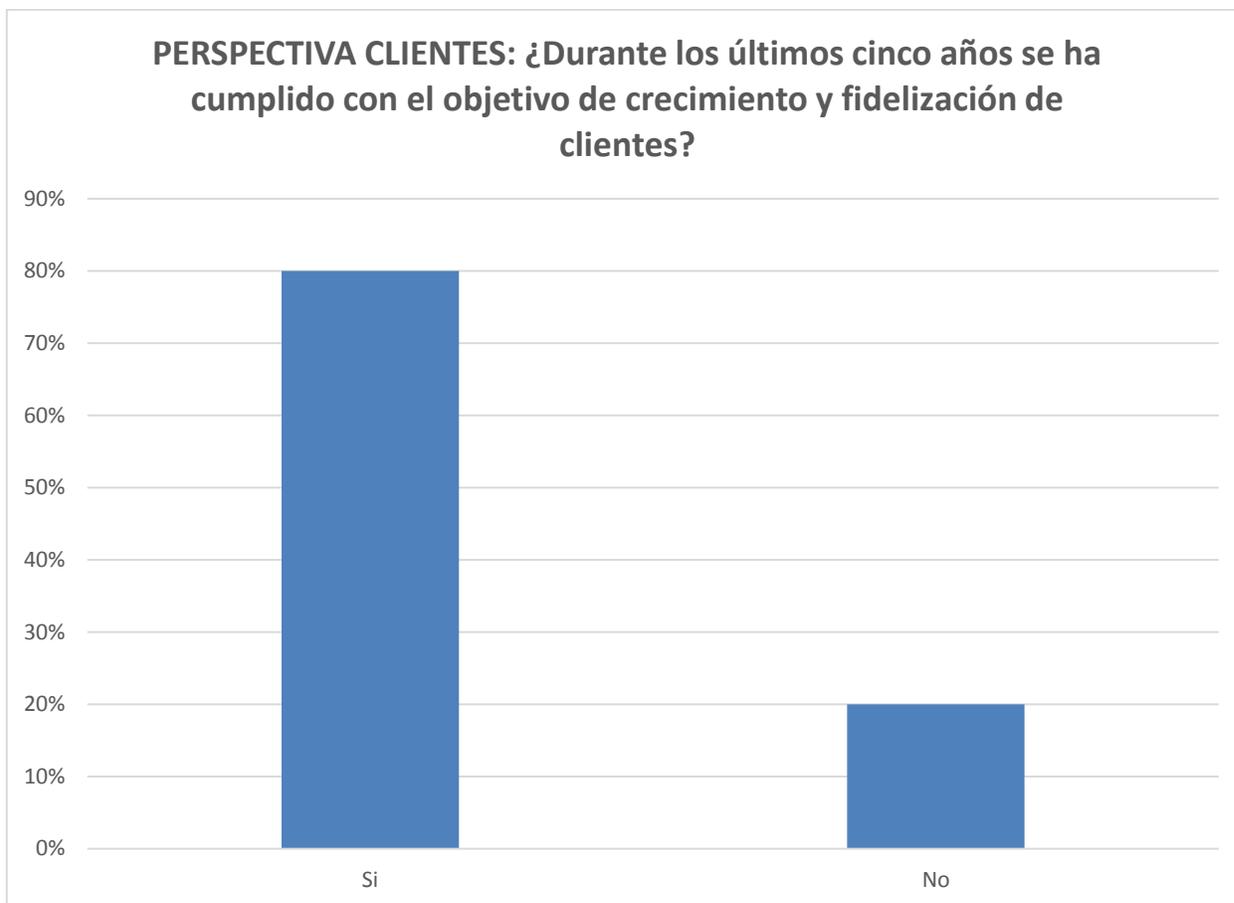
Las principales observaciones en la perspectiva de procesos internos, es que en algunas empresas se plantean objetivos semestrales, esto para que los procesos se hagan con celeridad, y se cumplan con inmediatez, estableciendo objetivos dos veces al año, no solo para cumplimiento administrativo sino para el de los empleados. Otra de las observaciones es que el proceso interno también depende de las disposiciones del cliente y más en una empresa de servicios, así que se evidencia uno de los factores clave de las perspectivas del Balanced Scorecard, ya que resulta ser un elemento integrador entre una perspectiva y otra, es por eso, que se presenta principalmente en las cinco empresas seleccionadas.



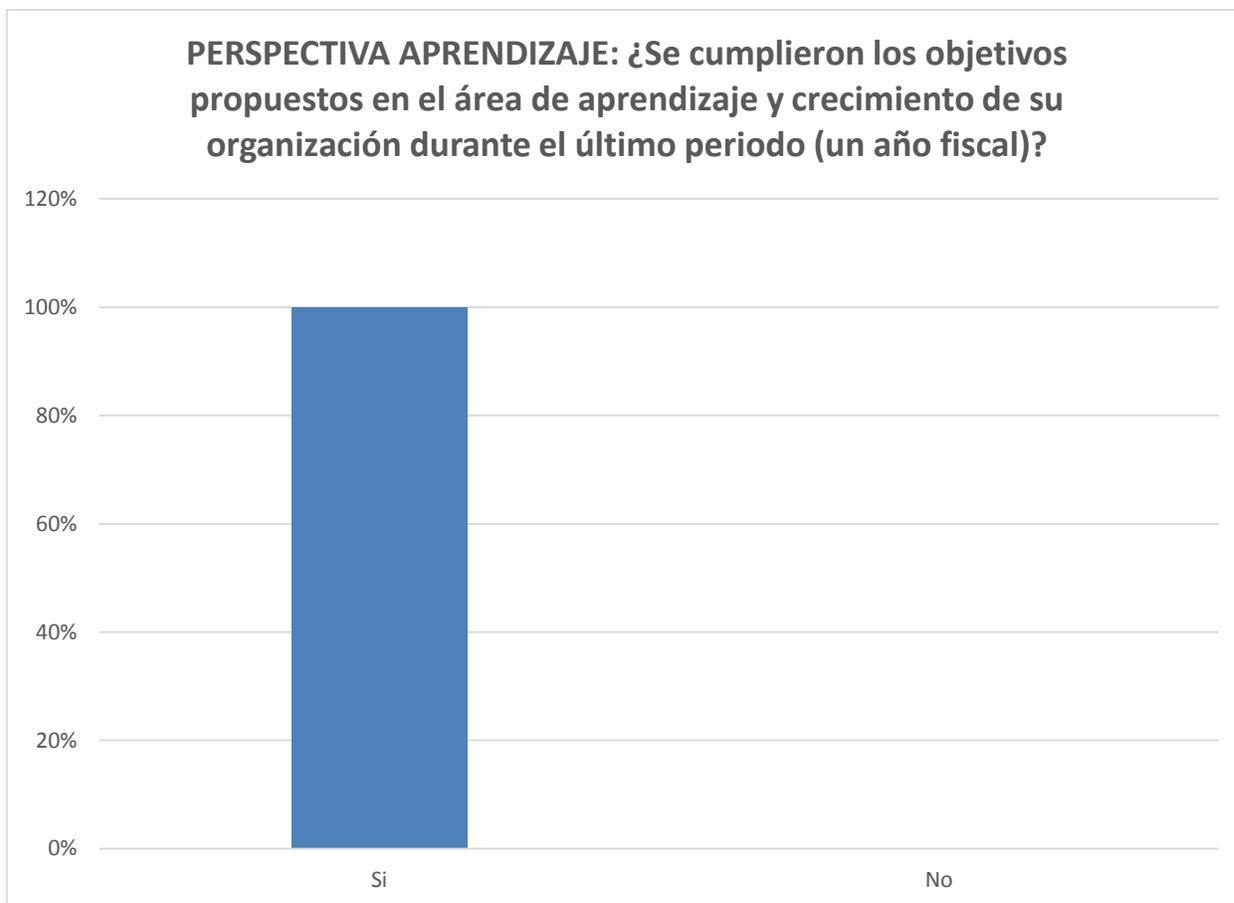
Para la totalidad de las cinco empresas entrevistadas, concuerdan en que han cumplido con la ejecución de las actividades que se programaron, reflejando así, que existe un enlace coherente entre el plan estratégico y los planes de acción, en este caso, planes de acción orientados a cada una de las áreas del proceso interno. Una de estas empresas manifiesta que se ejecutan todas las actividades ya que es el accionar de la organización y uno de sus propósitos principales es ejecutarlos al 100%.



Es importante destacar que para empresas de servicios es primordial la relación con sus clientes, es por eso que estas cinco empresas tienen principal atención en este aspecto. Todas las empresas coinciden en que cumplieron los objetivos propuestos en materia de clientes. Dos de ellas expresaron que cumplir las necesidades del cliente es primordial, no solo para mantener las buenas relaciones con ellos, sino para la realización de los propósitos empresariales. Así, que la perspectiva de clientes para empresas del sector servicios, se tiene como una obligación para ellas.



En este caso, cuatro de las cinco empresas entrevistadas cumplieron con el objetivo de crecimiento y fidelización de clientes, una de ellas mencionó que han tenido un gran nivel de aceptación por parte de sus clientes debido a que los servicios ofrecidos son servicios de calidad y la comunidad así lo reconoce. Ahora, una de las empresas las cuales no ha cumplido con el objetivo de crecimiento y fidelización de clientes se debe a dos situaciones: la primera es que últimamente en el municipio de Zarzal ha tenido competencia por parte de otras empresas que también ofrecen los mismos servicios que ellos, y la segunda se debe a que la naturaleza de su actividad económica no les permite directamente tener clientes consecutivamente, aunque debido a su nombre y buen posicionamiento en el país, se destaca como una de las mejores empresas del sector.



En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las cinco empresas concuerdan en haber cumplido con los objetivos propuestos, objetivos que tienen que ver con la capacitación de los empleados en el año anterior, satisfacción de los empleados, establecer contratos directos por la empresa, entre otros aspectos inherentes a la formación, protección y crecimiento del empleado. De acuerdo con lo visto con las perspectivas anteriores y su debido éxito, también radica en que la formación de los empleados es la adecuada para ejercer las labores propuestas y así poder llevar a cabo las metas organizacionales.



Siendo consecuente con la pregunta inmediatamente anterior, el 100% de las empresas entrevistadas, cumplen con el objetivo de ofrecer a sus empleados estabilidad laboral, esto como un objetivo a largo plazo para la vinculación de estos, en donde ellas, mencionan que brindan a sus empleados vinculación directa y de manera indefinida, esto para tranquilidad del empleado, es uno de los puntos a favor. Otra de las organizaciones menciona sus programas de salud ocupacional (Copaso) como una herramienta fundamental dentro del aprendizaje y crecimiento para fortalecer esta perspectiva y es uno de los objetivos específicos a cumplir, el buen desempeño del programa de salud ocupacional.

9. HERRAMIENTAS FINANCIERAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS NECESARIAS PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.

En este capítulo se mostrará cómo las herramientas intervienen en el funcionamiento de la organización y se involucran en la gestión empresarial para obtener un dictamen complejo y real en el cual se relacione la situación de la empresa.

9.1 RAZONES O INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA FINANCIEROS

9.1.1 RAZÓN CORRIENTE

Se selecciona este indicador con el fin de conocer el poder que tiene la empresa para afrontar deudas a corto plazo (un año fiscal), por lo tanto relaciona la capacidad adquisitiva a manera de obligaciones corrientes con las cuales se vuelve atractiva para el inversionista.

La importancia de este indicador es poder medir el grado de efectividad por el cual se adquieren las obligaciones.

Tal como lo muestra la fórmula:

Fórmula:

$$\text{Razón corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Razón corriente (en 31 de diciembre año 2)} = \frac{2.092.4}{999.6} = 2.09$$

Esto quiere decir, que nunca se debe comprometer el activo corriente, por las deudas adquiridas o pasivos corrientes. El ejemplo refleja que el activo corriente supera en una proporción 2 a 1 al pasivo corriente, siendo esto índice que el crecimiento de la empresa es correcto y por lo tanto no va a ser absorbida por sus deudas adquiridas.

9.1.2 PRUEBA ÁCIDA

Este índice va enfocado a medir la capacidad de liquidez con la cual una empresa puede afrontar sus deudas sin tener que depender de la venta de sus inventarios, es decir, solo teniendo en cuenta efectivo, cuentas por cobrar, inversiones temporales, cdt's, entre otras.

Fórmula:

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Prueba ácida (en 31 de diciembre año 2)} = \frac{2.092.4 - 1.651.4}{999.6} = 0.44$$

El ejemplo anterior nos muestra que por cada peso que la empresa debe, cuenta con 0.44 centavos para cancelarlo en el momento que dejara de producir ingresos y tuviese que recurrir activos corrientes para cubrir la deuda, sin tener en cuenta los valores que corresponden a inventarios.

Este indicador resulta de vital importancia para empresas que manejan un volumen de inventario amplio, como empresas industriales, manufactureras y comerciales, ya que se ve alterado el resultado al disminuirle una cantidad

considerable reflejada en sus existencias. Contrario a esto, empresas de servicios en general no encontraría diferencias sustanciales debido a que sus volúmenes de inventarios son mínimos y los resultados entre éste y el anterior indicador serían similares.

9.1.3 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo muestra la realidad monetaria con la cual una empresa es capaz de operar luego de absorber sus deudas. A diferencia de la razón corriente, éste no es propiamente un indicador sino una evaluación cuantitativa expresada en términos de valor.

Fórmula

$$\text{Capital neto de trabajo (CNT)} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Ejemplo: Acerías S. A

$$\text{CNT (en 31 diciembre año 2)} = \$ 2.092.4 - \$ 999.6 = \$ 1.092.8$$

$$\text{CNT (en 31 diciembre año 3)} = \$ 2.066.9 - \$ 1.003.0 = \$ 1.063.9$$

Se relaciona en el ejemplo el valor de los activos a corto plazo menos la deuda corriente absorbida dando como resultado la disponibilidad monetaria del capital para llevar a cabo las operaciones futuras, las cuales pueden ser financiadas por medio de pasivos a largo plazo o patrimonio. Es decir, se podría ver comprometido su activo corriente, si la empresa adquiere obligaciones mayores a las reflejadas en el resultado como capital de trabajo.

9.1.4 NIVEL DE ENDEUDAMIENTO

El índice de endeudamiento expresa el nivel de participación de los acreedores dentro de la organización a modo de porcentaje, teniendo en cuenta el total de los pasivos con terceros y el total de los activos, como se mostrará a continuación:

Fórmula:

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total pasivo con terceros}}{\text{Total activo}}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Nivel de endeudamiento (en 31 de diciembre año 2)} = \frac{2.033.6 \text{ millones}}{3.922.6 \text{ millones}} = 51.8\%$$

$$\text{Nivel de endeudamiento (en 31 de diciembre año 3)} = \frac{2.283.0 \text{ millones}}{4.159.4 \text{ millones}} = 54.9\%$$

La financiación de los activos de una empresa se ven representados, en este caso, 51.8 centavos (para el primer caso) por acreedores, por cada peso invertido en esos activos. En otras palabras, a estos acreedores les pertenece el 51.8% de la empresa y la diferencia, le pertenece a los accionistas, correspondiente al 48.2%.

La importancia de este indicador radica en, primero, saber los niveles de deuda a los cuales está sujeto la compañía al momento de aplicar el indicador, segundo, tener en cuenta cuanto porcentaje le pertenece a cada uno de los involucrados, en este caso, accionistas y acreedores, para la toma de decisiones futuras, tercero, enfrentando índices anteriores de capacidad de deuda, la relación con este indicador permite saber la coherencia entre el poder de endeudamiento y la realidad actual de la compañía, analizando la variables que tiene, para acceder o no, a recursos propios o a terceros, y cuarto, referenciar los cambios de año a año, entre pasivos y activos, crecimiento o disminución, y de ser necesario, un punto de partida para entender el porqué de los cambios efectuados en dichos rubros, expresados ya en términos porcentuales, con sus posteriores razones tanto cuantitativas como cualitativas. Finalmente, es de considerar que puede resultar riesgoso cuando existen niveles de deuda significativos a diferencia de la participación patrimonial cuando es baja, porque la dependencia (de muchos aspectos) deja de ser propia para pertenecer a terceros.

9.1.5 MARGEN DE RENTABILIDAD

El margen de rentabilidad constituye básicamente conceptos de incrementos del costo para poder determinar el precio de venta de productos como de servicios en este caso, con miras a definir este margen en las distintas operaciones. El margen de rentabilidad es expresado en términos porcentuales fijando un rango entre el valor de compra o adquisición del bien o servicio y el precio de venta al público, este último teniendo en cuenta las variables que se presentan en el mercado.

Si se define 12.000 como valor del ingreso y el costo de venta equivale a 10.000, se realiza la operación: $((12.000 / 10.000) - 1) \times 100$, nos refleja que el margen de rentabilidad será del 20% si el precio de venta del producto corresponde a 12.000 y la adquisición o costo es de 10.000.

Bajo este cálculo se puede apreciar que:

- Se puede definir en términos porcentuales el margen de rentabilidad ideal de la compañía de acuerdo a los objetivos que se puedan plantear desde el área financiera.
- Se establece el precio de venta de un bien o un servicio, no solo por conveniencia en términos de rentabilidad, sino como punto comparativo con los precios del mercado de los productos o servicios similares.
- La medida del costo de venta puede ser manipulada para obtener un mejor margen de rentabilidad, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de la empresa, políticas de costo, y la oferta y demanda del producto o servicio adquirido.
- La realidad a la cual la organización espera llegar de acuerdo a lo que se presupueste en los ámbitos financieros, definiendo un margen esperado.

Es importante en este caso diferenciar el margen de rentabilidad con los índices de rentabilidad, donde estos últimos, se encargan de medir la efectividad de la

administración para controlar costos y gastos y así, convertir las ventas en las utilidades esperadas.

OTROS ÍNDICES FINANCIEROS O DE RENTABILIDAD (ESPECIALIZADOS)

9.1.6 RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)

Se conoce también como “Return on Equity”, y su finalidad es medir los rendimientos que generaron las inversiones de los accionistas, con el motivo de que estos conozcan cómo se están trabajando los capitales de la empresa.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Rendimiento del patrimonio (año 2)} = \frac{280}{1.889.0} = 0.149 = 14.9\%$$

$$\text{Rendimiento del patrimonio (año 3)} = \frac{154.2}{1.876.4} = 0.083 = 8.3\%$$

Para este caso, se establece que el rendimiento de la inversión de los accionistas de esta empresa, corresponde a 14.9% en el año 2 y 8.3% en el año 3. Quiere decir, que las utilidades netas de la organización corresponden al 14.9% y 8.3% del patrimonio respectivamente.

El rendimiento del patrimonio, en muchos casos, no muestra con exactitud la rentabilidad percibida por el accionista, esto debido a que generalmente no se reparte el 100% de las utilidades, y el ROE no es la única manera de valorar la inversión que se realiza en una empresa.

9.1.7 RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL (ROA)

La rentabilidad del activo muestra la capacidad del activo para producir utilidades, independientemente de la forma como se haya financiado, ya sea con deuda o con patrimonio. Existe una limitación al intentar comparar utilidades que están valoradas en pesos actuales con los activos que son valorados al costo en pesos de años anteriores, esto se compensa se han hecho valorizaciones y se incluyen en el balance, actualizando de manera parcial el valor de los activos.

Fórmula:

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total bruto}^1}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Rendimiento del activo total (año 2)} = \frac{280}{5.180.1} = 0.054 = 5.4\%$$

$$\text{Rendimiento del activo total (año 3)} = \frac{154.2}{5.587.5} = 0.028 = 2.8\%$$

La interpretación del ROA expresa que por cada peso invertido en el activo total se generan 5.4 centavos de utilidad neta para el año 2 y 2.8 centavos para el año 3.

9.1.8 EBITDA

El EBITDA significa el valor de la utilidad operacional de la empresa en términos de efectivo. Para entender la estructura del EBITDA es necesario saber que entre los costos y gastos de operación se presentan algunos rubros que no implican salida de efectivo, por lo cual, se le suman estos rubros a la utilidad operacional para establecer el EBITDA, o sea la utilidad operacional en términos de efectivo. Lo que significa que la empresa aunque reporte cierta cantidad en la utilidad

operacional, dispondrá realmente un mayor valor en términos de caja debido a la sumatoria de los costos y gastos.

Fórmula:

EBITDA: Utilidad de operaciones + Gasto por depreciación + Gasto por amortizaciones

Ejemplo: Acerías S. A.

EBITDA año 3 = 154.2 + 170.8 + 15.1 = 340.1

El EBITDA es un indicador que se usa principalmente por acreedores y banqueros para conocer a fondo la capacidad de pago de sus clientes. La idea de usar el indicador es no dejarlo de manera aislada, sino permitir una asociación con el resto de indicadores que permitan darle forma, no solo a los valores que se expresan, sino dar pie a la interpretación acertada de los rubros.

9.1.9 EVA (ECONOMIC VALUE ADDED O VALOR ECONÓMICO AGREGADO)

Es un indicador que se encarga de calcular la capacidad que tiene una empresa de crear riqueza, teniendo en cuenta la eficiencia y productividad de sus activos, así como también la estructura de capital y el entorno dentro del cual se mueve. El EVA es una medida de desempeño que pretenden identificar cuál es el nivel de riqueza que le queda a una empresa luego de asumir el costo de capital, tanto de acreedores como de accionistas.

La fórmula del EVA es la siguiente:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

Donde:

EVA = Valor económico agregado

UNA = Utilidad Neta Ajustada

ANF = Activo Neto Financiado

CPC = Costo Promedio de Capital

La importancia del EVA radica en que es un indicador que integra los objetivos básicos de la empresa, operacionales y financieros, teniendo en cuenta los recursos utilizados para obtener el beneficio, pero también el costo y riesgos de dichos recursos. El EVA se debe mirar a largo plazo de manera que permita implementar estrategias tendientes a incrementar el valor y adoptar una política salarial acorde con los objetivos del EVA propuestos.



CÁLCULO DEL ACTIVO NETO FINANCIADO (ANF) O CAPITAL INVERTIDO NETO (CIN)

Se entiende por activo neto financiado el total de aquellos activos que han sido financiados con pasivos costosos o con patrimonio, entendiéndose este último como el recurso más costoso dentro de la financiación de una compañía ya que, por principio lógico, los dueños del negocio esperarán una retribución mayor a la que reciba cualquier acreedor.

Como es un tanto difícil en la práctica establecer exactamente cuáles son los activos financiados con recursos costosos, la manera más fácil de calcularlo es sumar el valor del patrimonio y de los pasivos con costo y, de acuerdo con la igualdad contable, el ANF corresponderá a dicho valor.

Como norma general se deben considerar como pasivos con costo las obligaciones financieras de corto y largo plazo, los bonos y los pasivos con socios, pero en cada empresa en particular podrán presentarse otros rubros que tengan que sumarse bajo este concepto.

	Proveedores: 400
Activo neto financiado (ANF): 600	Obligaciones financieras: 250
	Patrimonio: 350
Total activo: 1.000	Total pasivo y patrimonio: 1.000

CÁLCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL (CPC) O “WEIGHTED AVERAGE COST OF CAPITAL” (WACC)

Para calcular el costo promedio ponderado de capital se toma el costo de cada uno de los pasivos costosos, así como también la tasa de interés de oportunidad (TÍO) esperada por los dueños, y cada uno de estos renglones se pondera por su respectiva participación dentro del total de recursos costosos.

Recurso	Tasa	Participación	Ponderación
Obligaciones financieras	24.00%	42%	10.00%

Patrimonio (TIO)	28.00%	58%	16.33%
Costo promedio ponderado de capital 26.33%			

Uno de los aspectos en que el EVA más enfatiza es en que los recursos de patrimonio tienen un costo y, por obvias razones, los dueños deben fijar una tasa de retorno superior a la de los acreedores.

CÁLCULO DE LA UTILIDAD NETA AJUSTADA (UNA) O “NOT OPERATING PROFIT AFTER TAXES” (NOPAT)

Como utilidad neta ajustada se entiende la utilidad neta antes de impuestos y de gastos financieros, pero partiendo de un estado de resultados sin ajustes por inflación. De hecho, tal como se tratará más adelante, uno de los principales acondicionamientos a los estados financieros que la metodología del EVA exige, antes de realizar su cálculo, es la eliminación de todos los ajustes por inflación.

El cálculo de la UNA pretende establecer si ésta es suficiente para atender el costo de los recursos, tanto de pasivos como de patrimonio, y generar adicionalmente riqueza para los dueños.

ESTADO DE RESULTADOS	
(millones \$)	
Ventas	1.600
Costo de ventas	1.100
Utilidad bruta	500
Gastos de operación	300
Utilidad operacional	200
Gastos financieros	120
Otros ingresos	70
Utilidad antes de impuestos	150
Impuesto de renta	53
Utilidad neta	97
De donde:	
Utilidad neta	97
Más: Gastos financieros	120
UNA =	217

Existe alguna disparidad de criterios en cuanto a la inclusión o deducción de los otros ingresos no operacionales en el cálculo de la UNA. Se prefiere incluir dichos ingresos teniendo en cuenta que, al igual que los ingresos operacionales, también son producidos por el uso de alguno de los activos, el cual bien podría estar dentro del grupo de los activos con costo que se incluye en el cálculo del EVA.

Cálculo del EVA:

$$\text{EVA} = \text{UNA} - (\text{ANF} \times \text{CPC})$$

$$\text{EVA} = 217 - (600 \times 0,2633)$$

$$\text{EVA} = 217 - 158$$

$$\text{EVA} = 59$$

El EVA es una metodología que toca de modo fundamental con los intereses de los accionistas o socios del negocio. Serán ellos los más interesados en que su resultado sea positivo, es decir que la empresa no sólo les remunere lo mínimo exigido, sino que se produzca un valor agregado adicional.

El resultado anterior significa que se genera, en el período considerado, un valor agregado (EVA) de \$ 59 millones; es decir que con la utilidad neta ajustada -UNA- (\$ 217 millones) ha podido retribuir el costo exigido por sus acreedores y dueños -CPC- (\$ 158 millones), generando así un valor adicional agregado de \$59 millones, que es el EVA.

En principio, que el EVA sea positivo ya es un resultado satisfactorio. Sin embargo, el EVA no se debe analizar a la luz del resultado de un solo período, sino de varios períodos consecutivos para apreciar su tendencia. Desde luego que un resultado negativo significa destrucción de valor, pero si ese resultado muestra una tendencia positiva, acercándose cada vez más a cero, esto quiere decir que el negocio ha tomado las medidas necesarias para mejorar sus resultados.

9.1.10 FLUJO DE CAJA LIBRE

El flujo de caja libre es una herramienta financiera que permite establecer, para un período determinado de tiempo, generalmente un año, de dónde obtiene la empresa sus recursos y en qué los aplica, presentando de una manera organizada y fácil de entender el movimiento de dichos recursos. No se trata exactamente de un flujo de caja, sino de otra presentación diferente del flujo de fondos, ya que no trabaja con entradas y salidas de efectivo, sino con “fuentes y usos de recursos”.

Se debe separar el problema operacional del problema de financiación de la empresa, de la siguiente manera:

En la primera parte (flujo operacional) se pretende establecer si los fondos operacionales (utilidad operacional + depreciación) de la empresa son suficientes para atender las necesidades operativas, cuales son las de capital de trabajo y activos fijos, siendo lo más común que dichos fondos alcancen para lo primero pero no para lo segundo, en especial cuando la firma está en proceso de crecimiento.

En la segunda parte se establecen las fuentes o usos no operacionales y, en particular, financieros que tuvo la firma. Generalmente los recursos que una compañía requiere para su operación deben ser provistos por los socios, las entidades financieras o por otras fuentes no operativas, como otros ingresos, otros activos u otros pasivos.

El flujo de caja libre permite entonces detectar, para un período determinado de tiempo, cuáles han sido las principales fuentes y usos de recursos, la bondad y conveniencia de dichas fuentes y usos, el crecimiento de la empresa según sea el incremento presentado en capital de trabajo y activos fijos, la coordinación entre fuentes y usos según el plazo, etc.

El flujo de caja libre operacional resulta de restar de la generación de fondos operacionales la inversión en capital de trabajo y la inversión en activos fijos. Indica si a una empresa, en su operación, le sobran o le hacen falta recursos.

El resultado del flujo de caja libre operacional puede ser positivo o negativo, de acuerdo con las circunstancias de la empresa, así:

Para empresas en crecimiento, con importantes inversiones en capital de trabajo y en activos fijos, lo normal es que este resultado sea negativo; esto indica que la generación de fondos operacionales no es suficiente para financiar tales necesidades. Cuando esto sucede, se tendrá que recurrir a financiación externa, ya sea de parte de los socios, las entidades financieras u otras fuentes.

Para empresas ya estabilizadas, el flujo de caja libre sólo tiene razón de ser negativo cuando las inversiones en activo fijo son significativas, y esto no debe presentarse todos los años, ya que las compañías no acometen varios programas de expansión en forma consecutiva. De esta manera se espera como algo normal que en unos períodos sea positivo y en otro negativo, dependiendo del valor invertido en activo fijo.

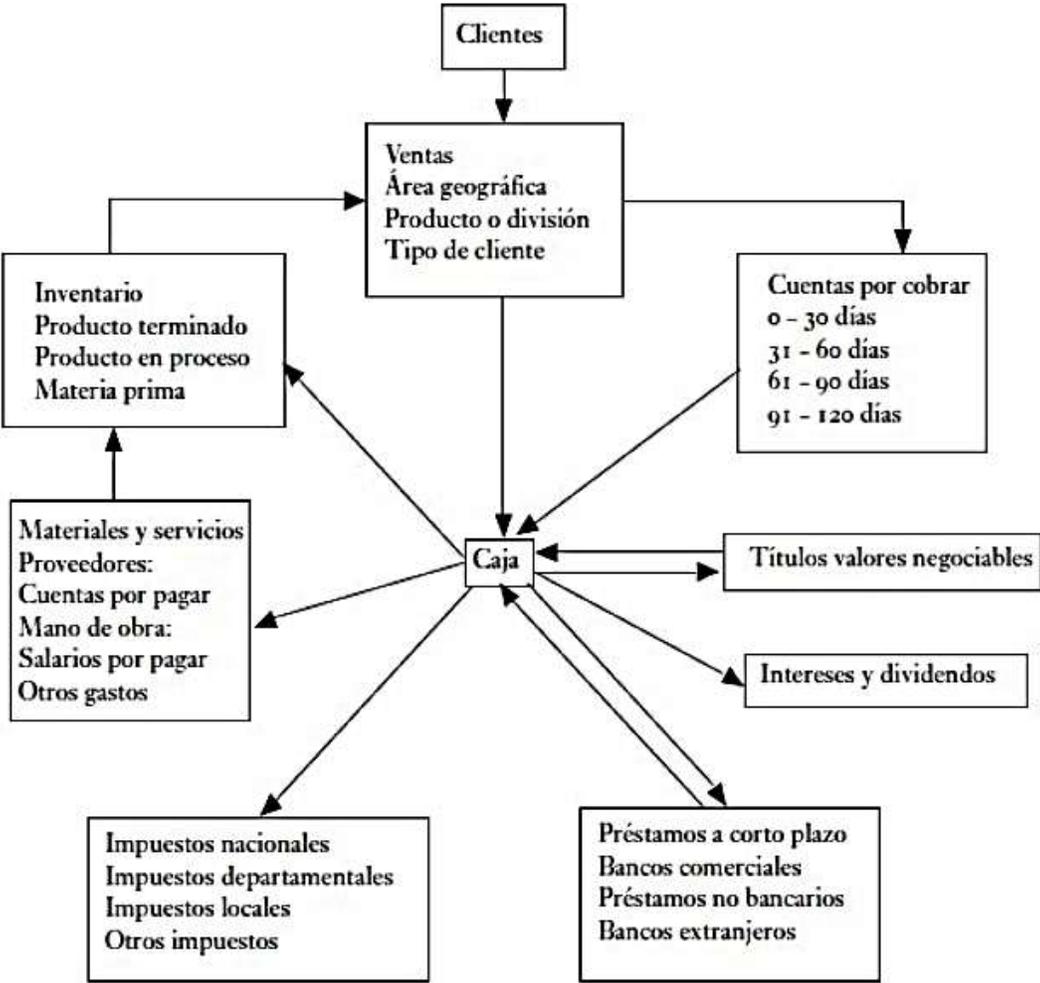
9.1.11 ADMINISTRACIÓN DEL EFECTIVO

El manejo de caja se ha vuelto muy sofisticado en los últimos tiempos, cuando los gerentes financieros tratan de hacer rendir, hasta el último centavo, las utilidades de la empresa, mediante estrategias de manejo de caja. El gerente financiero corporativo busca mantener un nivel mínimo de efectivo, dado que este activo no produce utilidades. Por lo general, cuanto menos cantidad de efectivo tenga una empresa, será más eficiente, pero aun así deberá tener efectivo para cuando lo necesite. Minimizar los saldos de caja, lo mismo que contar con un conocimiento preciso de los ingresos y egresos de caja de la compañía, puede mejorar la rentabilidad corporativa general.

Los saldos de caja se determinan con base en el flujo de caja de la compañía, ya sea sobre una base diaria, semanal o mensual, según lo indique el ciclo del flujo de caja. El presupuesto de caja es una herramienta que se utiliza comúnmente para controlar los flujos de caja y los saldos resultantes. El flujo de caja se basa en el comportamiento de pago de los clientes, la velocidad con que proveedores y acreedores cobran sus cheques y la eficiencia del sistema bancario.

La consideración principal en el manejo del ciclo del flujo de caja es garantizar que los ingresos y los egresos estén sincronizados de manera apropiada, de acuerdo con los propósitos de las transacciones.

CICLO AMPLIADO DEL FLUJO DE CAJA



DINERO FLOTANTE O “FLOAT” FINANCIERO

Sabemos que comprar (o vender) no equivale a pagar (o a cobrar), y que pagar (o cobrar) no equivale a dejar de disponer (o a disponer) del dinero. Cuando se entrega un cheque a un proveedor se dice que se ha pagado, pero hasta que dicho cheque no es descontado de la cuenta en el banco se continúa disponiendo del dinero.

Se puede definir entonces el “float” como las diferencias que se presentan entre el disponible contable y el disponible real, en razón del plazo que separa esas dos fechas, una teórica y otra posterior real.

En el transcurso de una semana, una empresa ha depositado \$900 millones en cheques recibidos de sus clientes y ha girado \$800 millones en cheques para sus proveedores. Si el saldo inicial era de \$100 millones, en libros aparecerá la suma de \$200 millones. Sin embargo, los registros del banco pueden estar mostrando \$750 millones de cheques consignados y abonados a la cuenta y \$ 500 millones de cheques pagados, para un saldo real en el banco de \$ 350 millones. Se ha usado “la diferencia en conciliación” (flotante) para identificar los \$ 150 millones adicionales en fondos disponibles a corto plazo.

USO DEL FLOTANTE PARA SUMINISTRAR FONDOS

	Libros de la empresa	Libros del banco (fondos disponibles)
Cantidad inicial	100.000.000	100.000.000
Depósitos	+ 900.000.000	+ 750.000.000
Cheques	- 800.000.000	- 500.000.000
Saldo	+ 200.000.000	+ 350.000.000
	+ 150.000.000 en flotante	

“CASH MANAGEMENT” Y TESORERÍA

El cash management analiza el proceso de cobro desde una visión dinámica basada en el binomio dinero-tiempo y no considera concluido el proceso de cobro hasta el ingreso efectivo del valor del producto despachado.

El proceso de cobro debe analizarse descomponiéndolo en sus cinco sub-procesos más habituales:

- Desde el momento de la venta hasta que el vendedor procesa el pedido de fábrica.
- Entrega: desde el procesamiento del pedido hasta la fecha de entrega al cliente.
- Facturación: desde la entrega de la mercancía, pasando por la fecha de factura, hasta el vencimiento del plazo de cobro que tenemos pactado con el cliente.
- Cobro: desde la fecha de vencimiento de la factura hasta la fecha de recepción de cobro del cliente.
- Ingreso: desde la fecha de cobro hasta la fecha de ingreso y posterior abono efectivo en cuenta.

El cash management implica revisar el tiempo invertido en cada uno de los anteriores procesos y, en coordinación con cada uno de los departamentos implicados, aportar soluciones que reduzcan su duración.

Para determinar si un proceso de cobro es eficaz, en primer lugar, hay que calcular el plazo teórico de crédito a clientes (en un período determinado es el promedio ponderado del plazo al que hemos realizado las ventas) y luego la rotación real de la cartera, para compararlos y establecer las diferencias.

Ejemplo: una empresa que vende a 30 días y cuya facturación diaria promedio es de \$10 millones, debería presentar en su balance un saldo de cartera de \$ 300 millones. Si, por el contrario, presenta un saldo de \$ 420 millones, quiere decir que cobra en un plazo medio real de 42 días y tiene una cartera morosa de 12 días.

9.1.12 RETORNO SOBRE LA INVERSIÓN (ROI)

Es una razón que relaciona el ingreso generado por un centro de inversión a los recursos (o base de activos) usados para generar ese ingreso.

La fórmula usada es: $ROI = \text{Ingreso} / \text{Inversión en activos}$.

La fórmula del ROI puede reestructurarse para proporcionar información sobre los factores que componen la tasa de retorno. Del conocido análisis de Du Pont, el ROI es afectado por la rotación de los activos y por el margen de utilidad. La rotación de activos mide la productividad de los activos para generar ventas y muestra del número de pesos de ventas generado por cada peso invertido en activos. El margen de utilidad es la razón de utilidades a ventas e indica qué proporción de cada peso vendido al no usarse para cubrir gastos se convierte en utilidad.

En resumen, la expresión en el modelo Dupont es:

$$\begin{aligned} ROI &= \text{Rotación de Activos} \times \text{Margen de Utilidad} \\ &= (\text{Ventas} / \text{Activos}) \times (\text{Utilidad} / \text{Ventas}) \end{aligned}$$

Como con la expresión previa, los términos del modelo deben ser específicamente definidos antes de usarla para propósitos de comparación o evaluación.

$$\begin{aligned} ROI &= (\text{Ingreso} \div \text{Ventas}) \times (\text{Ventas} \div \text{Activos}) \\ &= [\$1.147.500 \div \$2.400.000] \times [\$2.400.000 \div \$4.670.625] \\ &= 0,478 \times 0,514 = 24,60\% \end{aligned}$$

9.2 HERRAMIENTAS E INDICADORES ADMINISTRATIVOS – PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Los siguientes se pueden tener en cuenta como indicadores de actividad ya que están permanentemente asociados a la parte productiva de las organizaciones, en procesos administrativos y operacionales vinculados a los cálculos en términos porcentuales o numéricos sujetos a análisis e interpretación.

9.2.1 NÚMERO DE PQR RECIBIDAS Y ATENDIDAS

En muchas empresas del sector servicios, la manera directa de la relación cliente / empresa es a través de una solicitud de atención de PQR, donde en otras organizaciones utilizan esta herramienta como buzón de sugerencias o para manifestar su desacuerdo con alguna situación vinculada con el ente económico. Ahora, cuando los clientes decidan acceder a ser atendidos por las empresas del sector servicios, de manera más formal lo hacen atendiendo a una de estas solicitudes, donde los procesos no se distorsionan, se lleva un registro de la persona atendida y precisa el orden de atención a los usuarios, que para las empresas, siempre buscan optimizar tiempo y recursos sin desmejorar la calidad de su servicio.

Esta herramienta permite que las organizaciones lleven un control de usuarios atendidos, ya que procesaron su petición y solicitud, pero también los no atendidos, por diversos motivos, pero que aun así, hicieron su solicitud y no pudieron ser el receptor final de la información pretendida.

Se pretende que se conozcan la cantidad de usuarios atendidos y la cantidad de solicitudes recibidas para conocer si la cantidad de usuarios es la indicada o establecida para el cumplimiento de los objetivos internos. En términos porcentuales se expresaría: $((\text{Número de usuarios atendidos} / \text{Número de PQR recibidas}) \times 100)$, entendiéndose que los usuarios realizan la solicitud de atención y

así mismo se conoce si esos usuarios fueron atendidos o no, abandonando la solicitud expresada.

Entre más cercano se encuentre de 100%, más eficiente será la herramienta para la organización, pero es ella quien define cual sería un porcentaje aceptable, mínimo o ideal para el cumplimiento de los objetivos administrativos.

Los formatos de PQR de solicitud de atención al usuario deben ser de fácil acceso y diligenciamiento para evitar procesos burocráticos que hagan que los clientes se desentiendan de las solicitudes, y así mismo, de los servicios que las empresas disponen para ellos.

9.2.2 CRECIMIENTO DE SERVICIOS OFRECIDOS

A través de esta herramienta se puede ejercer un control de los servicios cuando se cuentan en grandes cantidades, las cuales deben estarse renovando ya sea para integrar nuevos servicios o suprimir algunos otros que no brindan los resultados esperados.

Se espera que cuando estas empresas crecen, suceda en muchos de los ámbitos de la organización, financieros, de procesos internos, crezca su clientela, planta física y oficinas, entre otros, pero parte de ese crecimiento en esos aspectos, debe estar orientado a que los productos, o en este caso servicios, no se estancuen. Es por eso, que los procesos de innovación dentro de la empresa son fundamentales, además de integración de las perspectivas del Balanced Scorecard, de aprendizaje y crecimiento, fomentando la potencialización de nuevos productos o servicios y que estos se vean bien efectuados en los aspectos de procesos internos, esperando el resultado de crecimiento deseado.

En términos numéricos se debe relacionar los servicios ofrecidos este año con respecto al año anterior para establecer la diferencia. Pero, en términos porcentuales se puede expresar de la siguiente manera: $((\text{Número de servicios ofrecidos este año} / \text{Número de servicios ofrecidos el año anterior}) - 1) \times 100$, de esta manera, se expresa el incremento o disminución porcentual de los servicios

ofrecidos del año en cuestión con respecto a los que se expresaron el año anterior.

9.2.3 TIEMPO DE RESPUESTA PROMEDIO DE PQR RECIBIDA

Anteriormente se conoció el indicador orientado hacia el número de PQR recibidas y atendidas para las empresas del sector servicios. Ahora, se pretende que a través de este indicador se conozca el tiempo de respuesta promedio en la atención a los usuarios, debido a que el éxito del indicador anterior puede radicar en el funcionamiento óptimo y la atención oportuna a su público.

(Sumatoria de tiempos de respuesta por PQR / Número de PQR recibida) =
Tiempo de respuesta promedio de PQR recibida.

Por medio de este indicador, se puede conocer si el tiempo de respuesta promedio está dentro del rango de tiempo que se estima para la atención de los usuarios. Si ese tiempo está por fuera del rango, en este caso, por encima, quiere decir que se están retardando los procesos, haciéndolos más extensos y la atención se hace más prolongada lo que podría causar malestar con los clientes, por lo tanto deberá ajustarse el proceso. Por otra parte, si el tiempo está por debajo del rango, quiere decir que se trabaja con eficiencia, y podrían definir la replanteación de ese rango de tiempo con el fin de hacerla más baja con el mismo nivel de efectividad.

9.2.4 ROTACIÓN DE PERSONAL

El índice de rotación de personal surge de la necesidad de medir las modificaciones realizadas en la nómina de la empresa a causa de despidos, fallecimientos, jubilaciones o retiros voluntarios de trabajadores con el fin de conocer las variaciones de un periodo a través de las situaciones mencionadas. Es una herramienta que principalmente está vinculada al área de recurso humano, pero siguiendo la premisa estipulada para el Balanced Scorecard como elemento

integrador de distintas áreas o perspectivas, afecta también área financiera en términos de nómina, aspectos de área legal en términos contractuales, áreas operativas (ya sea empresa del sector industrial, comercial o de servicios) relacionadas con el tiempo en el cual el empleado está desvinculado sin ejercer la labor, o vinculado recientemente con periodo de prueba, que directamente afectará (positiva o negativamente) las principales funciones de ese empleado y así también el rendimiento de la empresa, entre otras.

El IPR (Índice de Rotación de Personal) se calcula de la siguiente manera:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el periodo.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al inicio del periodo.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

El resultado que refleje la operación anterior se entenderá como el número de veces que rota el personal en el periodo. El modo de vinculación o tipo de contrato para los empleados puede generar que este indicador tenga una trascendencia más importante debido al nivel de actividad que se puede generar en esta fase.

9.2.5 HORAS EXTRAS TRABAJADAS

En aspectos productivos u operativos, con frecuencia, se recurre a destinar un tiempo de trabajo fuera de las 8 horas legales de trabajo diario, por lo que se debe reconocer este tiempo adicional en el salario del trabajador mediante un recargo dependiendo el tipo de hora extra trabajada.

Los recargos de las horas extras se calculan así:

- Hora extra diurna: es la que se labora entre las 6 am y 9 pm y el recargo equivale al 25% sobre el valor de la hora ordinario.
- Hora extra nocturna: ésta comprende la jornada entre las 10 pm y las 6 am. El recargo sobre el valor de la hora ordinaria es del 75%.
- Recargo nocturno: por el hecho de laborar en horas nocturnas, se debe pagar un recargo al trabajador sobre la hora ordinaria que corresponde al 35%. Éste recargo se pagará después de las 9 de la noche hasta las 6 de la mañana.
- Recargo dominical o festivo: Se reconoce el 75% sobre la hora ordinaria del empleado si debe laborar un domingo o día festivo.
- Hora extra diurna dominical o festiva: Este caso se presenta cuando el empleado debe trabajar horas extras en un día domingo o festivo , el recargo será del 100%, que equivale al 75% por ser dominical o festivo más el 25% por ser extra diurna.
- Hora extra nocturna dominical o festiva: El recargo es del 150 % si el trabajador labora una hora extra nocturna en un domingo o un festivo. Corresponde al recargo dominical o festivo del 75% más el recargo de la hora extra nocturna que es también del 75%.
- Hora dominical o festiva nocturna: Cuando el empleado trabaja un domingo o un festivo en horas de la noche, es decir, después de las 9 pm, el recargo equivale al 110%, que está compuesto por el recargo dominical o festivo del 75% más el recargo nocturno del 35%.

Para los trabajadores principalmente resulta importante el registro de las horas trabajadas con un recargo adicional, pero para la empresa resulta un factor integrador del área productiva con el tiempo adicional que invirtió cada empleado para cumplir la función en un producto o servicio, el área administrativa encargada de programación de personal y registro de horas trabajadas, y el área financiera que se ocupa de hacer los registros y pagos de nómina con todos los recargos adicionales trabajados por cada uno de ellos.

9.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

9.3.1 ROTACIÓN DE CARTERA

La rotación de cartera se encarga de establecer cuantas veces gira las cuentas por cobrar en un periodo determinado, que regularmente sucede a un año.

Es un indicador en el cual se observa las veces que se recupera las cuentas por cobrar de la organización, por lo general cada empresa establece un periodo objetivo para recobrar su cartera y así poder evaluar sus indicadores de gestión. Este indicador está dado por la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas a crédito en el período}}{\text{Cuentas por cobrar promedio}}$$

Ejemplo: Acerías S. A.

$$\text{Rotación de cartera (para el año 3)} = \frac{2.498,3}{232,1} = 10,76 \text{ veces}$$

La interpretación de este indicador arroja la cantidad de veces en las cuales las cuentas por cobrar se convierten en efectivo durante el año, para mayor exactitud con el cálculo de este indicador es conveniente que se tenga en cuenta solo el promedio de las cuentas por cobrar provenientes de las ventas de la empresa durante el periodo a calcular, dado que en ocasiones se presenta que no excluyen por ejemplo las cuentas por cobrar a trabajadores y esto influye en el resultado final.

La cartera de esta empresa giró 10.76 veces en el año tres, esto quiere decir que la cantidad otorgada a las ventas a crédito se volvió efectivo un poco más de 10 veces durante ese año.

Hay que tener en cuenta que muchas empresas no usan el indicador exactamente con el valor de las ventas a crédito, sino que usan el valor correspondiente a ventas netas, la razón más común es por desconocimiento del valor exacto de las ventas a créditos, ya que no las discriminan o diferencias de las ventas de contado, por esa razón usan el valor de las ventas netas, aunque para efectos de análisis, el cálculo con ventas a crédito resulta una rotación más ágil ya que es un valor menor que el expresado en ventas netas.

Por otra parte, el valor de cuentas por cobrar promedio corresponde a sumar los saldos de cuentas por cobrar a 31 de diciembre, en este caso, año 2 (235.3 millones) y año 3 (228.9 millones) y dividirlos entre dos para que genere el promedio, que consecuentemente, fraccionará las ventas a crédito.

La importancia de este indicador surge de conocer el control en términos de tiempo (o veces) en el cual el valor de la recaudación de la cartera se tarda en llegar a efectivo a la organización. Las consideraciones o variables de si es mucho o poco se determinarán dependiendo el nivel de actividad, tanto de las ventas, como de las cuentas por cobrar, así mismo, de los niveles de liquidez que disponga la empresa para diferentes acciones.

9.3.2 PERIODO PROMEDIO DE COBRO (DIAS DE CARTERA).

Corresponde a un cálculo diferente para analizar las cuentas por cobrar, bajo esta circunstancias se puede calcular cada cuantos días en promedio se están recuperando las cuentas por cobrar. La cual se puede calcular de las siguientes formas:

$$\text{Fórmula 1: } \frac{\text{Cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días}}{\text{Ventas a crédito}}$$

$$\text{Fórmula 2: } \frac{365 \text{ días}}{\text{Número de veces que rotan las cuentas por cobrar}}$$

El cálculo de este indicador se puede realizar por cualquiera de las dos fórmulas propuestas y por lo tanto arrojarán el mismo resultado, para el segundo caso es más práctico dado que en el indicador de rotación de cartera ya se ha calculado el número de veces que se rotan las cuentas por cobrar.

La interpretación de este indicador arroja cada cuantos días en promedio la totalidad de la cartera se convierte en efectivo o cuando es recuperada.

En modo general este es un indicador que puede ser mejorado por iniciativas que puedan otorgar beneficios a los clientes y que por lo tanto pueden ayudar a que el número de días en los cuales se recupera la cartera disminuya.

9.3.3 ÍNDICE DE SATISFACCIÓN.

Por medio de la aplicación de este indicador es posible establecer el índice de satisfacción con que cuentan los clientes sobre los servicios ofrecidos por las empresas. Es posible controlar este indicador por medio de la aplicación de encuestas de opinión o telemarketing y comparándolo con las metas que se establecen para cada periodo de acuerdo a las necesidades de las diferentes administraciones. Es posible calcularlo por medio de la siguiente fórmula:

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado Esperado}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

Por medio de los resultados arrojados por indicadores como este, es posible que las empresas mejoren sus estudios de mercado y así hacer más efectiva la

gestión por medio de la correcta oferta de servicios según las necesidades identificadas en áreas determinadas.

9.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO.

De acuerdo a esta perspectiva se debe enfocar que el Cuadro de mando Integral hace un estudio global de las perspectivas que conforman la gestión en las empresas y por lo tanto cabe resaltar que el activo más importante de la organización es el recurso humano así entonces es como se logra enfocar que ciertos criterios que logran evaluar la participación hacia el crecimiento y disposición de mejorar las condiciones hacia los trabajadores de cada empresa.

De acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo, quien crea un modelo o manual de Balance Social para todas las organizaciones se pueden descubrir indicadores que todas las empresas deberían identificar y evaluar con el fin de conocer cómo evoluciona su perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento y así cumplir con los criterios que arrojen una medición de su Gestión Empresarial.

Por lo tanto se presentan los siguientes indicadores que pueden ser tenidos en cuenta para analizar esta perspectiva en las organizaciones lo cual concuerda con lo manifiesto en el capítulo de Integración y Desarrollo del Personal del Manual de Balance Social de la OIT.

9.4.1 COBERTURA DE LA INFORMACIÓN PARA EL DESEMPEÑO.

El cálculo de este indicador permite medir el número de cargos con manual de funciones o perfil del cargo.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Total cargos con Manual}}{\text{Total cargos}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

Realizar el cálculo de indicadores como este, permite que las empresas evalúen las funciones cargadas a los diferentes trabajos y por lo tanto así revisar cuales quedan pendientes y mejorar periodo tras periodo, al crear aquellos que le hacen falta.

9.4.2 ÍNDICE DE REINDUCCIÓN.

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Total cargos con Manual}}{\text{Total cargos}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

Medir el proceso de reinducción aplica para aquellos momentos en los cuales la empresa genera actualizaciones de normas, políticas, nuevos procedimientos, entre otros. Por lo tanto este indicador lo que permite es determinar el número de personas que recibieron reinducción frente a lo presupuestado y de esta forma poder programarse para así controlar el proceso de actualización laboral en las empresas.

9.4.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Este mecanismo permite ser utilizado por las empresas para valorar el desempeño de los trabajadores y así darse cuenta cuales son las potencialidades que cada uno posee y que por lo tanto ser utilizadas de la mejor forma por la empresa y de esta forma lograr el mayor beneficio por parte de los empleados y la organización.

Cálculo:
$$\frac{\text{Número de trabajadores evaluados}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

La aplicabilidad de este indicador también permite evaluar la ejecución de programas de evaluación de desempeño laboral, es posible cuantificarlo por áreas o categorías o como la administración crea más conveniente.

9.4.4 ASCENSOS O PROMOCIONES.

Este indicador permite medir el número de trabajadores que tuvieron un ascenso o promoción en el periodo fiscal, mostrando la decisión de la empresa de suplir las vacantes con personal propio. Esta dado por la siguiente formula:

Cálculo:
$$\frac{\text{No. De personas ascendidas o promovidas}}{\text{No. De vacantes}} \times 100$$

Cada Uno por área, nivel académico o género

Unidad: Porcentual (%)

Indicadores de este tipo permite que las empresas se fijen metas y por lo tanto puedan cumplir con expectativas de las áreas sociales.

9.4.5 COBERTURA DE EDUCACIÓN.

Permite evaluar y reflejar la cantidad de empleados que reciben capacitación permanente en las organizaciones, así se convierte en posible poder definir estrategias que permitan ofrecerle mejores condiciones a los empleados. Se puede medir aplicando de la siguiente manera:

Cálculo:
$$\frac{\text{No. De beneficiarios por área, por género}}{\text{No. De Personas Programadas por área, por género}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

9.4.6 NÚMERO DE ACCIDENTES DE TRABAJO.

Permite conocer el índice de accidentalidad en la organización y por lo tanto poder definir estrategias para fortalecer este tipo de deficiencias e implementar mecanismos de mejora continua. Se puede calcular de la siguiente manera:

$$\text{PORCENTAJE DE ACCIDENTALIDAD: } \frac{\text{Número de accidentes}}{\text{No. De trabajadores}} \times 100 \text{ (Con y sin incapacidad)}$$

Cabe resaltar que de acuerdo a la normatividad de SG –SST este tipo de indicadores permite no solo medir la accidentalidad sino establecer estándares de condiciones seguras para laborar.

9.4.7 ÍNDICE DE EMPLEADOS SATISFECHOS

Este indicador al igual que lo que sucede con el indicador para medir la satisfacción del Cliente, es preferible aplicarlo con el fin de medir las metas a las cuales quiere llegar la organización, es por eso que este tipo de indicador para el área del empleado viene sujeta a que se les consulte como se sienten de acuerdo a lo establecido en las metas previas que genera la planeación en la organización. De esta forma es posible medir este resultado de acuerdo a la siguiente formula:

$$\text{Cálculo: } \frac{\text{Resultado Real}}{\text{Resultado Esperado}} \times 100$$

Unidad: Porcentual (%)

De acuerdo a esta interpretación es conveniente dar como conclusión que el resultado de este indicador nunca debería encontrarse en 100 de acuerdo a las metas de crecimiento que debe reflejar la organización, pues el crecimiento constante permitirá que sea posible establecerse nuevas metas que logren

acrecentar la disponibilidad de mejorar las condiciones laborales de los empleados y por lo tanto concluir con las teorías administrativas en donde se observa que el resultado económico de una organización es producto del aseguramiento de buenas condiciones de trabajo, en donde el empleado se aleja de la obligación y recurre a la inspiración para realizar sus tareas diarias en la empresa.

10. ANÁLISIS DE LA RELACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN CON LAS HERRAMIENTAS DETERMINADAS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN EL PERIODO DE LAS EMPRESAS PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE ZARZAL.

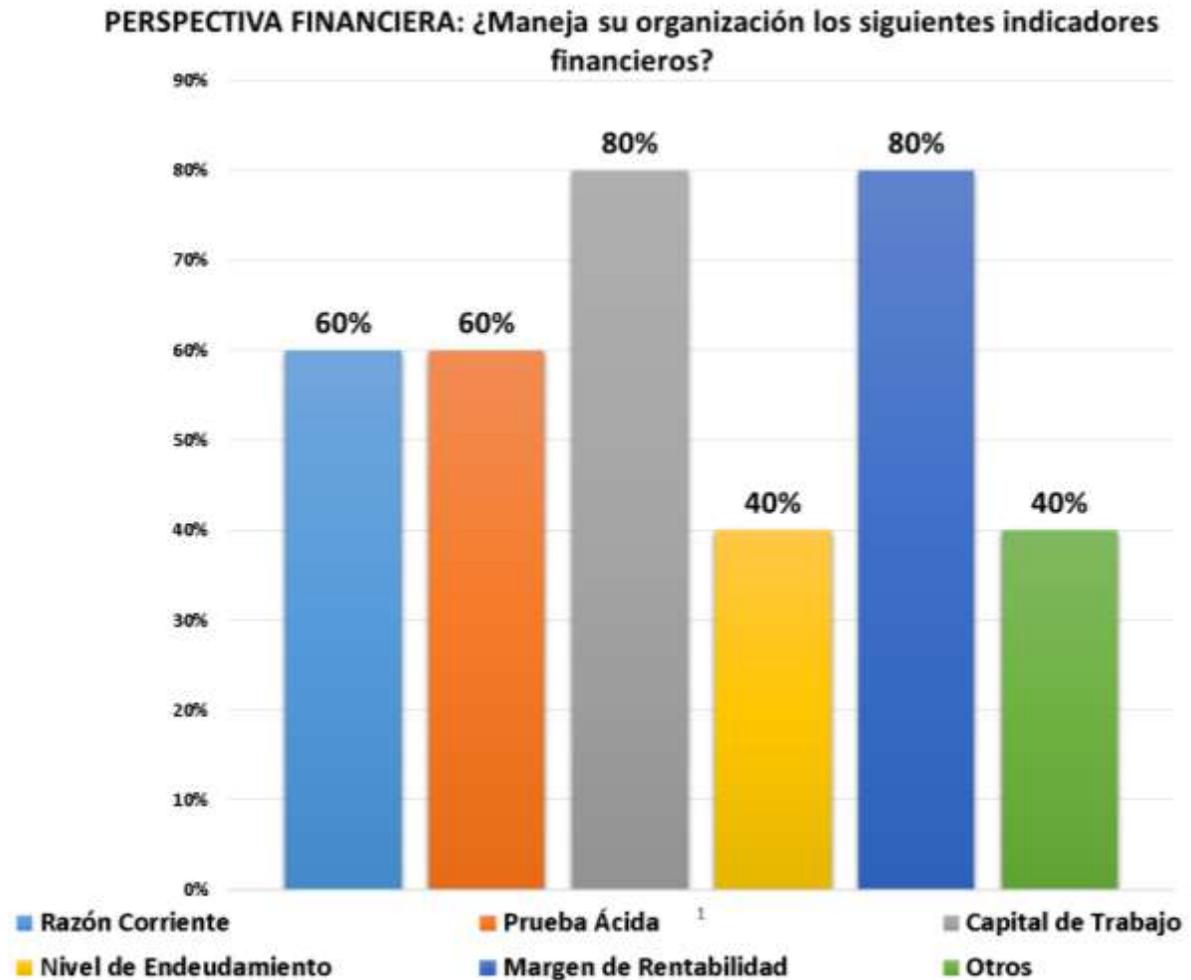
De acuerdo a las entrevistas que se ejecutaron para el punto 8, así mismo se suministró información relevante para el punto 10, donde principalmente se tendrá en cuenta el manejo de los indicadores por parte de las cinco empresas seleccionadas, teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos para las empresas de servicios en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

La forma integrada, balanceada y estratégica del Balanced Scorecard permite que la relación entre cada área o departamento de la organización tenga coherencia en la ejecución de las actividades. Así se pudo notar cuando se investigó sobre el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo, donde, en su mayoría, las empresas cumplían con todos los propósitos que se habían trazado, no sólo al cabo de un año sino en periodos superiores. Pero, más allá de cumplir los objetivos o no, es de suma importancia tener en cuenta de qué manera se consiguen o no esos objetivos, cuál es el camino que toma la organización para poder llegar al final de lo pactado, y sobre todo, de qué manera se da cuenta la empresa, no sólo finalizando el periodo, sino de manera parcial, que la ejecución está saliendo de acuerdo a lo planeado o se están tomando desviaciones equivocadas.

Lo importante a conocer en este caso es saber con qué indicadores de gestión cuentan estas empresas de servicios, si miden sus actividades parcial o totalmente, y tener en cuenta los postulados de Norton y Kaplan principalmente para referenciar la forma de trabajo de las empresas con los aspectos teóricos que plantean del Balanced Scorecard.

10.1 ANÁLISIS DE LOS INDICADORES UTILIZADOS PARA LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN.

Ahora, se conocerá qué indicadores manejan estas empresas en cada una de las perspectivas:

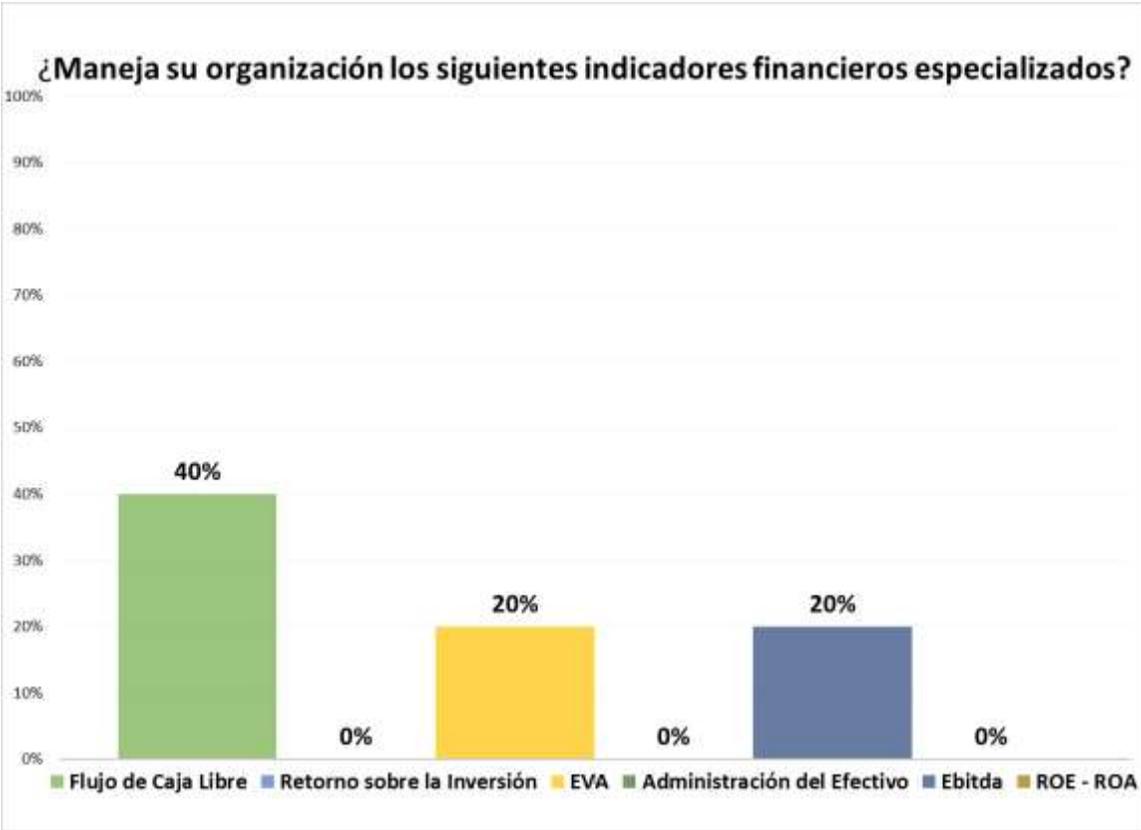


Una de las razones de la deserción empresarial es que las organizaciones no se dan cuenta en qué actividades están fallando, o qué recursos se están manejando de manera inadecuada, mencionando los aspectos financieros. Es importante destacar que entre las cinco empresas, 4 de los 5 indicadores superan el 50% de aplicación, es decir que 3 o más empresas usan el indicador como medidor de la

gestión, además de que hay 2 empresas que no solamente usan los 5 indicadores mencionados sino que usan otros en la parte financiera.

Al ver que es son empresas pymes, y que existen empresas pymes dentro del municipio que no cuentan con una estructura financiera sólida, es una alta tendencia de uso de indicadores dentro de la muestra de las cinco empresas, y sumerge la importancia de la perspectiva financiera, no solo como ámbito de medición, sino con miras al crecimiento económico, financiero y de recursos.

Continuando con el tema de deserción empresarial y teniendo en cuenta que el indicador de uso más bajo es el de nivel de endeudamiento, las pymes en ocasiones cometen el error de no saber su capacidad de endeudamiento, no medirlo al cabo de que las actividades y operaciones se ejecutan en dicho periodo y poder subsanar, no solo las deudas que pueda tener la organización, sino la capacidad que tenga la misma para acceder a créditos o volumen de inversión ya sea por diversos motivos de necesidad. Preocupaciones como esta, es la que hace que pequeñas y medianas empresas tengan que cesar sus actividades.



En el interrogante anterior, se indaga sobre el uso de los índices financieros especializados, los cuales se muestran en la gráfica y de acuerdo a los resultados es importante referenciar lo siguiente:

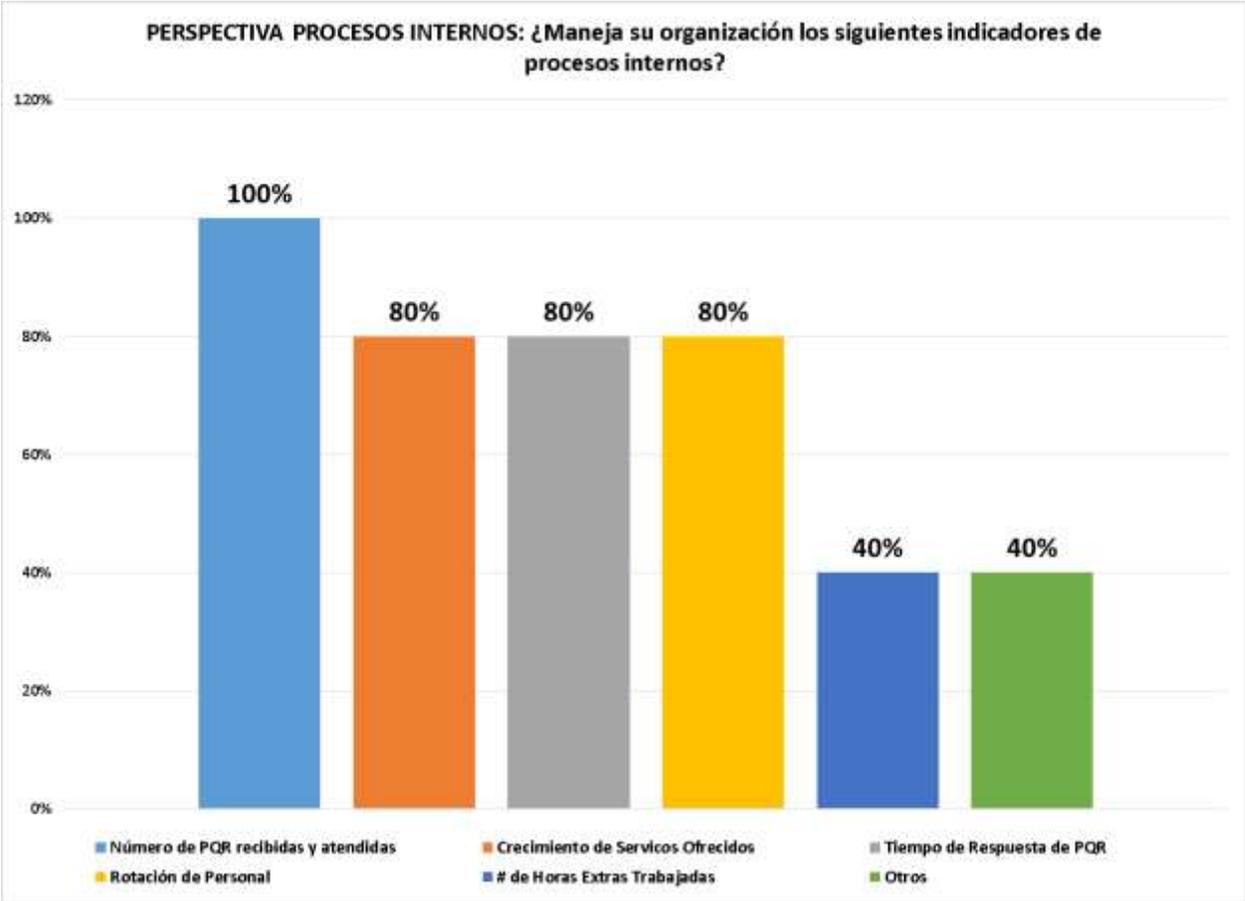
El indicador de flujo de caja libre muestra que el 40% de las empresas expuestas a esta indagación afirman realizarlo, dicho resultado se asocia al cumplimiento de los requerimientos que ha traído consigo la Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para las Pymes en Colombia, donde establece que uno de sus Estados Financieros Básicos es el anteriormente mencionado, de acuerdo a esto, es notable que el beneficio de implementar este índice no solo es cumplir con la norma, sino que le proporciona herramientas a la administración con el fin de conocer la efectividad en la generación de liquidez a corto plazo de las empresas, de esta forma se va convirtiendo en un pilar necesario para tomar decisiones asertivas.

Caso contrario pasa con los indicadores de Retorno sobre la inversión (ROI), Administración del Efectivo, ROE y ROA en donde ninguna de las empresas seleccionadas afirman implementarlos, dado que al contrario del cuestionamiento anterior, estos indicadores especializados no son prioridad como los anteriores o desconocen de su uso, solamente teniendo en cuenta los indicadores básicos, por lo tanto, es importante resaltar que la no implementación de indicadores especializados hace que la medición de la gestión se vea acotada y no permite que se cumpla con los resultados a los cuales se pretende llegar por medio de aplicaciones o estándares de mediciones para generar conclusiones sobre el estado real de las empresas de servicios del municipio.

Además, se encuentra que existen dos indicadores que han sido aplicados por el veinte (20) por ciento de las empresas a las cuales se les realizó las entrevistas, siendo estos Valor Económico Agregado (EVA) y EBITDA. El EVA permite que se muestre la rentabilidad que se alcanza luego de cumplir con el pago de las obligaciones financieras y administrativas de esta forma es como se empieza a medir la riqueza real que van generando las empresas, para este caso, aquellas dedicadas a la prestación de servicios en el municipio, siendo una de las cinco entrevistadas. Por otro lado, esta información se complementa con el racional uso

del EBITDA, donde lo que se busca es cumplir con los pagos a acreedores sin tener que disminuir la rentabilidad propuesta.

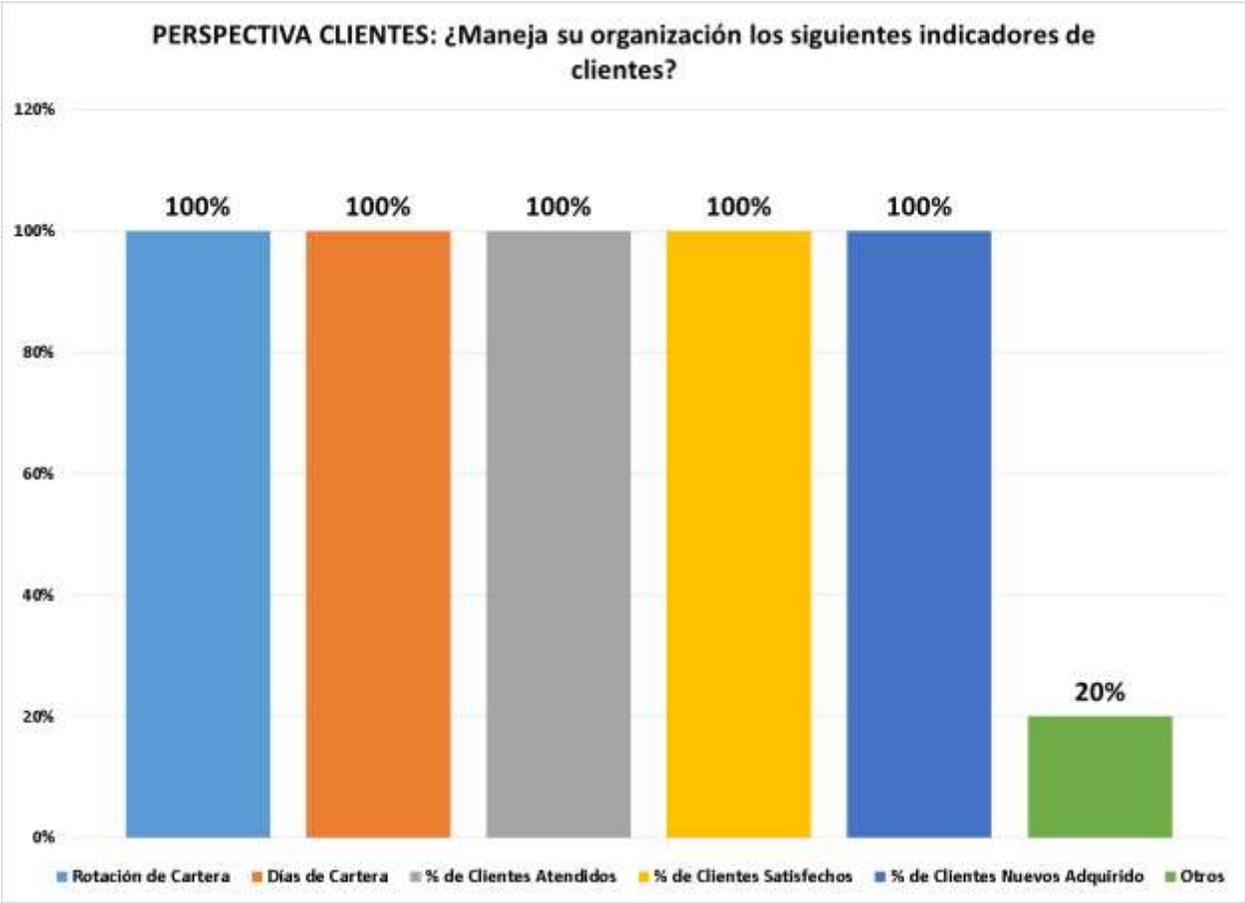
De esta forma, se expresa que la “no aplicación” de este tipo de indicadores hace que la medición de la gestión se convierta en un proceso muy plano dado que los índices especializados, se convierten en las herramientas precisas para establecer la condición real de las empresas.



Para las empresas de servicios una parte primordial es la de peticiones, quejas y reclamos, ahora mucho más, debido a que las solicitudes de atención se hacen a través de una “PQR”, tratando de formalizar un poco más los procesos de la relación cliente – empleado. Es por eso, que las cinco empresas entrevistadas, coinciden con el uso del primer indicador.

Los siguientes tres indicadores son usadas por 4 de las 5 empresas, que sigue siendo un porcentaje alto, y que tienen relación con el resto de los indicadores, no sólo de esta perspectiva, sino de las demás en mención.

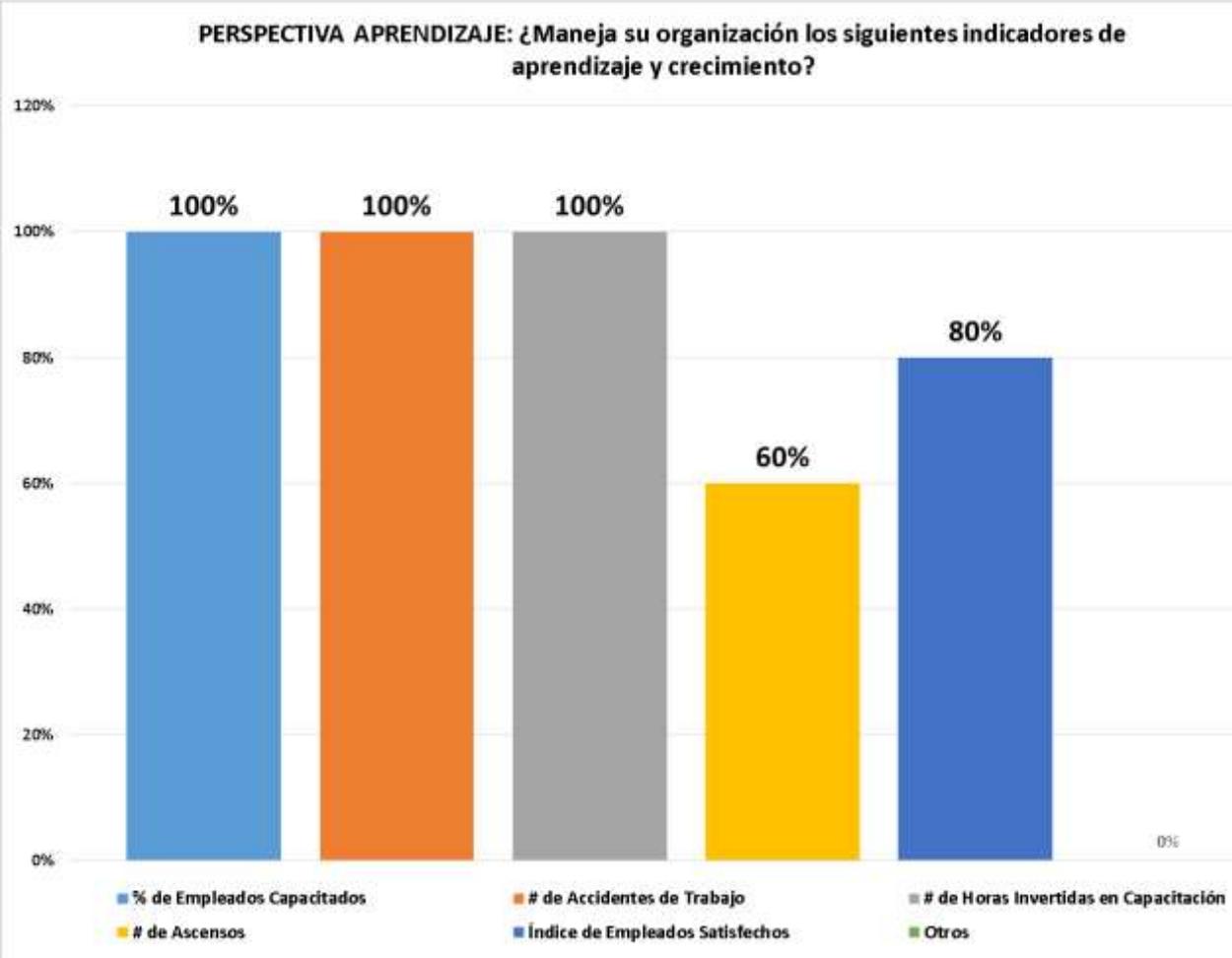
Quizás el número de horas extras trabajadas es el indicador más bajo debido a que las empresas de servicios se basan más en aspectos de atención al cliente y no suelen tener horarios extendidos, pero en este caso, sí se presentaron dos empresas que usan el indicador, así que todo depende de las metodologías de trabajo y al tipo de empresa al cual nos referimos.



Como se mencionó en apartados anteriores, para las empresas del sector servicios, es esencial que tengan una relación muy cercana a sus clientes, pues de estos dependen el desarrollo de sus actividades, es por eso, que se evidencia con relación a las perspectivas anteriores, que las cinco empresas entrevistadas

coinciden en el uso de los cinco indicadores propuestos para la perspectiva de clientes, no menor a eso, una de esas cinco empresas emplea el uso de otros indicadores.

El hecho de que el Balanced Scorecard sea integrada, balanceada y estratégica permite, por lo menos en este caso, que si se tiene objetivos, actividades y ejecuciones claras con los clientes, se mejoren los aspectos financieros, el desarrollo de las actividades con el cliente están siendo orientadas por las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Así que, como muestra de que las empresas del sector servicios tienen como prioridad la evaluación de sus actividades con los clientes, es de esperarse que puedan tener éxito con el resto de las perspectivas.



Se espera que los procesos de éxito o fallo vayan acompañados por procesos de mejoramiento o reestructuración de los mismos. Para establecer esos procesos, inicialmente se debe tener en cuenta el uso de indicadores de aprendizaje y crecimiento como herramienta evaluadora de qué situaciones están saliendo bien o mal dentro de los objetivos propuestos. Es así, que los principales indicadores de estas perspectivas, son manejados por las cinco empresas en cuestión, a diferencia un poco del 60% reflejados en el número de ascensos, entendiendo que los ascensos no suceden en lapsos cortos sino en periodos un poco más prolongados, aun así, supera la media de empresas entrevistadas que manejan este indicador, lo que da a entender que las empresas de servicios se preocupan por los empleados, su procesos de formación dentro de la empresa y la importancia que los mismos empleados le dan a la organización como parte fundamental de su desarrollo profesional.

11. CONCLUSIONES

Inicialmente se plantea un interrogante sobre la deserción empresarial y el motivo por el cuál las empresas deben cesar sus actividades. Luego de realizar el estudio de la medición de la gestión empresarial de las pymes enfocada al sector servicios en el municipio de Zarzal, se pueden concluir varias situaciones en cuanto a la problemática planteada y los objetivos propuestos:

CONCLUSIONES CARACTERIZACIÓN

- Existió disposición total, no solo de las cinco empresas seleccionadas para la entrevista, sino de las treinta iniciales que hicieron parte de la caracterización del sector servicios, arrojando entre ellas, resultados semejantes, creando una tendencia, no solo de uso de indicadores, sino de direccionamiento de la gestión que se conocerán más adelante.
- De acuerdo a esta investigación, uno de los motivos más significativos de la deserción empresarial están relacionados con la perspectiva financiera. No precisamente en la obtención de buenos resultados en dichos periodos, sino en la administración de las herramientas en la estructura financiera de las organizaciones del sector servicios del municipio de Zarzal.
- Dentro del numeral 7.3, pregunta 3, refleja que el 64% de las empresas encuestadas plantean su presupuesto para un periodo de 1 a 2 años. Esto da a entender que éstas empresas no dirigen su planeación estratégica a periodos de largo plazo, es decir, la visión de su desarrollo estratégico se limitan a un máximo de dos años, lo que da a entender que los procesos, no solo presupuestales, sino de planeación estratégica y de actividades, están fijadas en periodos de corto, y quizás, mediano plazo, conociendo así que la búsqueda de estas organizaciones son de resultados inmediatos, siendo cambiante dependiendo de las situaciones, y no de una proyección estratégica a futuro.
- El 89% de las empresas manifiestan definir objetivos, estrategias, acciones y responsables en cada área de la organización, como se define dentro del

Balanced Scorecard, pero el 74% de ellas, usan los indicadores de gestión como herramientas de medición de esos objetivos, estrategias, acciones y responsables, lo que indica que el 15% restante, a pesar de que tienen en cuenta puntos claves para una buena planeación estratégica, se desentiende del manejo de los indicadores y omiten un instrumento de control, total o parcial, de los resultados obtenidos para la evaluación y posterior toma de decisiones.

- Gestión financiera no solo involucra los resultados de los hechos económicos sino las herramientas, instrumentos o estrategias utilizadas para lograr el éxito en esta área de la organización. En la caracterización, el 50% de las empresas dijo tener buenos resultados en la gestión financiera en los últimos 5 años, y el 38% expresó tener resultados excelentes. Desde la mirada de la problemática de la deserción, el 12% restante, estaría en un riesgo más alto de cesar actividades desde la mirada de los resultados financieros que el 88% de las empresas anteriores. Un punto clave es el periodo establecido, dado que en los últimos 5 años si los resultados no han sido los esperados y han surgido cambios a corto plazo, tanto en la parte presupuestal como en la planeación estratégica, es evidente que los resultados no son los esperados.
- La percepción de los clientes está relacionado con el crecimiento de los mismos como demandante de los servicios de las empresas del municipio de Zarzal. La aprobación de los clientes a estas organizaciones es bastante alta, dado que la percepción que tienen de ellas corresponde al 48% como empresas excelentes y a otro 48% como empresas buenas, relacionando el crecimiento progresivo de los clientes que corresponde al 70%. Algo interesante a destacar en aquellas empresas con decrecimiento de clientes tiene que ver, por ejemplo, con empresas de servicios funerarios, donde el progreso de sus clientes está ligado a disposiciones naturales del ser humano o circunstancias particulares de algún fallecimiento, siendo distinta la manera de captar clientes con relación a otras empresas del sector servicios.

- Otro de los puntos por los cuales existe un déficit en la planeación estratégica es la falta de estandarización de los procesos, donde en el numeral 7.3, pregunta 12, nos refleja que el 26% de las empresas encuestadas no cuenta con un manual de procesos para definir labores y responsabilidades tanto al empleado como al empleador, siendo también, una de las razones por las cuales las empresas no tienen el éxito esperado, porque no tienen documentado las actividades y funciones que le corresponden a cada integrante de su empresa. Contrario a esto, el 74% dice sí establecerlo, lo que resulta fundamental para procesos de iniciación de cargos, precisión en el cumplimiento de labores, y reglamentar los procesos de la compañía.
- Un alto porcentaje de las empresas encuestadas está al tanto de las capacitaciones a sus trabajadores, éstas representan el 84% que regularmente lo hacen. Los programas de capacitación no solo forman y fortalecen en un campo al empleado, sino que también crea sentido de pertenencia de él hacia la organización, mejorando el desempeño de las labores del trabajador y por ende la obtención de resultados positivos en áreas operativas y administrativas.
- El cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo reflejó aspectos, en su gran mayoría, positivos, donde las cinco empresas encuestadas cumplían con las metas trazadas no solo en el último periodo (año fiscal) sino en aquellas que demandaban un plazo mayor. A pesar de que estas empresas cumplían con los propósitos, lo importante a destacar es la forma en cómo lograban cumplir con ellas, donde en algunas preguntas se establecen diferencias entre ellas que se evidenciaron en las entrevistas.²⁷
- Se establecieron herramientas financieras, contables y administrativas que fueran necesarias para medir la gestión de las organizaciones involucradas en la investigación. Éstas herramientas la integran, en su gran mayoría, indicadores que permitan calcular o valorar el trabajo parcial o total de cada

²⁷ Ver punto 8.4 “INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA”. Explicaciones luego de cada gráfico.
Pág. 66

área de las empresas vistas desde las cuatro dimensiones estratégicas de la empresa.

CONCLUSIONES PERSPECTIVA FINANCIERA

- La información recolectada para los indicadores del área financiera se presenta una situación particular. Tres de las cinco empresas de las cuales se entrevistaron, representadas en el 60% dice usar el indicador de prueba ácida. Éste indicador se usa principalmente en empresas comerciales, industriales u organizaciones que manejen gran cantidad o volumen de inventarios, ya que los activos y pasivos corrientes se ven afectados por estos. Para las empresas del sector servicios no sería un indicador de principal relevancia, aun así, tres de las cinco empresas lo usan, sin darse cuenta que la virtud primordial de las empresas de servicios no son los inventarios, por lo cual, estarían usando un indicador desencaminado a las características de su naturaleza como empresa.

En esta primera etapa de indicadores del área financiera, cuatro de las cinco empresas tienen en cuenta capital de trabajo y margen de rentabilidad, y solo dos de ellas el índice de nivel de endeudamiento, que para empresas pymes, es un indicador esencial con miras al crecimiento de su organización, ejerciendo un control de los activos financiados por terceros, donde la tendencia de uso de este indicador debería ser más alta.

- Las tendencias de uso de indicadores financieros son más altos que aquellos indicadores financieros especializados que son fundamentales para conocer la realidad financiera de la organización en determinado periodo. Las cinco empresas coinciden que no usan los indicadores de Rendimiento del Patrimonio (ROE) ni Rendimiento del Activo Total (ROA). Es fundamental que se conozcan los rendimientos derivados de la utilidad neta a partir de la relación que vincula la inversión de los accionistas y/o la inversión en sus activos, pero el 100% de las empresas omiten el uso de este indicador, restando importancia a los rendimientos relacionados con la inversión en las utilidades luego de ser reflejadas en el periodo contable.

- De la misma forma, tanto el Retorno sobre la Inversión, como la Administración del Efectivo tampoco hacen parte de los indicadores financieros o herramientas financieras especializadas que manejan las cinco empresas entrevistadas. En definitiva, se desentienden de mantener un nivel mínimo del “efectivo” en las organizaciones, al ser un activo que no genera utilidades, además del “float” financiero y conceptos de “cash management”, siendo estos algunos de los pilares de la Administración del Efectivo, es decir, desde lo estructural, las cinco organizaciones no aplican la herramienta, pero ejercen un uso empírico del concepto.
- En lo que concierne al EVA y EBITDA, sólo el 20% de las empresas entrevistadas hacen uso de estas herramientas, ratificando, una vez más, que las organizaciones no tienen en cuenta indicadores financieros especializados como parte de la medición de la gestión, en este caso del área financiera.

La relación operacional y financiera se ve sesgada por la falta de una herramienta que permita conocer la riqueza que se produce a través de estos dos vínculos. Es el caso de las empresas pymes del sector servicios, donde el EVA es un instrumento fundamental para la generación de valor en los plazos establecidos en la planeación estratégica, pero desafortunadamente, se desestima su uso de acuerdo a la información recolectada. Así mismo sucede con el EBITDA, las organizaciones desconocen la disposición real en cuanto al valor de las utilidades representadas en efectivo, porque el indicador no está implementado dentro de sus herramientas financieras, por ende, solo conocen el valor de la utilidad operacional reflejada en el estado de resultados, que por sí solo, sin un análisis más particular, resulta ser muy plano.

- Sobre el flujo de caja libre, y siendo la premisa del manejo de efectivo, sólo dos de las cinco empresas hacen uso de esta herramienta. Por conceptos derivados del uso del dinero de la organización (sea para disposición de socios y accionistas, inversiones o pago de deuda) es el indicador financiero especializado que mayor usan las empresas (40% de 100%), sin

embargo, sigue siendo bajo el número de empresas que usan el indicador para la importancia que tiene este instrumento, y ahora mucho más debido al uso de las Normas Internacionales de Información Financiera.

CONCLUSIONES PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- En la perspectiva de procesos internos se intentó adecuar los indicadores hacia el sector el cual se está investigando, en este caso, de servicios. El 100% de las empresas atiende solicitudes a través de PQR, lo que indica que los procesos de recepción de atención son los adecuados, y aún más entendiendo que en las empresas de servicios es fundamental. A partir de allí, se alternan las empresas en el uso de los indicadores, es decir, las cinco empresas no usan las siguientes en su totalidad: porcentaje de crecimiento de servicios ofrecidos, tiempo de respuesta de PQR e índice de rotación de personal (80%). El tema de horas extras es manejado por dos de las cinco empresas, y es entendible debido a que muchas empresas establecen horarios de trabajo fijos sin necesidad de tener en cuenta los recargos extra que se expresan allí.

CONCLUSIONES PERSPECTIVA CLIENTES

- En la perspectiva de clientes, es donde se nota el mayor aprovechamiento de los indicadores, y es consecuente a la naturaleza de las empresas de servicios, donde uno de sus factores clave de éxito es la atención al cliente, es por eso que centran su interés en el uso de estos indicadores. Todos los índices propuestos en la entrevista son manejados por las cinco empresas, además de eso, una de ellas emplea otros indicadores en la perspectiva de clientes. Existe una coherencia, y como debe ser por naturaleza del Balanced Scorecard, entre la perspectiva de clientes y la de procesos internos, donde se integran los indicadores de relacionados con los usuarios con el proceso interno de atención a los mismos, cumpliendo con el fundamento de ser integrada, balanceada y estratégica.

CONCLUSIONES PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las empresas se ajustan al uso de los indicadores que están ligados directamente al empleado. El 100% de las empresas tienen en cuenta el porcentaje de empleados capacitados, número de horas invertidas en capacitación y número de accidentes de trabajo, lo que quiere decir que el total de las organizaciones se preocupan no solo por el crecimiento financiero sino también por el desarrollo del personal al servicio de la compañía. Tres de las cinco empresas manejan el índice de número de asensos, donde no representa un indicador primordial, pero aun así, más de la mitad de las empresas entrevistadas lo tiene en cuenta, como herramienta informativa y de control de la empresa y el bienestar y desarrollo de los empleados. Y si a bienestar se refiere, cuatro de las cinco empresas (el 80%) usa el indicador de empleados satisfechos, que resulta importante para conocer las problemáticas de la empresa, el rendimiento de los empleados y el clima organizacional que se vive en la entidad.
- Finalmente, bajo la mirada del Balanced Scorecard, las empresas involucradas en la investigación integran de manera adecuada las perspectivas o áreas de su organización en cuanto a planteamiento de objetivos.

Los indicadores de medición son los adecuados pero no los suficientes, entendiendo que para estas organizaciones, el uso de indicadores financieros especializados sería fundamental para el crecimiento de todo lo que integra una planeación estratégica ideal.

Al estructurar la planeación estratégica, debe existir coherencia entre el tiempo de ejecución de esas estrategias, la visión que establece la empresa, y el presupuesto dispuesto a ejecutar de acuerdo a las actividades fijadas para cumplimiento. Se reitera que las empresas del sector servicios establecen periodos cortos de planeación y ejecución, sin una visión estratégica a futuro, y ésta, es una de las razones vinculadas a la deserción empresarial en el municipio de Zarzal.

12. RECOMENDACIONES

De acuerdo a las herramientas que se plasmaron en el numeral 9 y la realidad de la gestión de las organizaciones del sector servicios del municipio de Zarzal, resulta conveniente recomendar lo siguiente:

RECOMENDACIONES PARA LOS EMPRESARIOS

- Aquellas empresas que sufren algún déficit de gestión en cualquiera de las áreas organizacionales, deben acercarse a una institución, sea pública o privada, encargada de brindar asesoría en temas de administración, ya sea para solución de inconvenientes de tipo administrativo o para búsqueda de apoyo de recursos financieros, como es el caso de los Centros de Desarrollo Empresarial, donde uno de los problemas surge del poco acercamiento de las empresas regionales a estas entidades, siendo abarcadas solamente por empresas de las ciudades principales.
- Las organizaciones del sector servicios, por inmediato que deseen sus resultados, se recomienda generar una planeación estratégica a largo plazo, donde pueda incluir la visión de su organización a un plazo mínimo de 5 años, así mismo, que la integren herramientas de todo tipo como objetivos generales y específicos de cada área, presupuestos a largo plazo, indicadores de medición en actividades específicas, planes de acción, diagnósticos internos y externos del sector, matrices como el DOFA, Boston Consulting Group, Matriz de Riesgos, EFI EFE, PEYEA, la ya mencionada anteriormente, Balanced Scorecard, entre otros; que ayuden a fortalecer el desarrollo empresarial a partir de una mirada más estratégica a la que actualmente llevan.
- Se recomienda el uso de indicadores financieros especializados ya que brindan un contexto más detallado de la realidad financiera de la organización, brindando información mucho más precisa, siendo éstas, de más utilidad para la junta directiva para la toma de decisiones de tipo económico. Sobre los índices básicos, de igual manera se recomienda su

uso, y la cantidad de indicadores que se manejen para determinadas actividades va a reflejar si el desempeño de esa actividad está siendo el indicado, así mismo, para la toma de decisiones. La asignación de los indicadores debe ir acorde a la planeación y ejecución de las actividades, seguida de un responsable y previamente de un objetivo establecido.

- Detalles puntuales generados en la caracterización, específicamente de las áreas o perspectivas del Balanced Scorecard, como la realización de estudios de mercado para las empresas del sector servicios debería ser tenido más en cuenta, debido a su importancia, el manejo de los clientes en la región y los competidores cercanos que puedan tener en riesgo los buenos rendimientos de la compañía. Así mismo, uno de los procesos internos más importantes resaltado en esta investigación es la creación de manuales de procesos que se encargue de documentar las actividades y responsabilidades tanto del empleado como del empleador, que sin duda, en la caracterización reflejó que el 26% de las empresas encuestadas no lo tienen implementado, y resulta significativo para una de las áreas o perspectivas principales de la organización.

RECOMENDACIONES PARA LOS CONTADORES PÚBLICOS

- Respecto a los resultados que se generaron de la investigación, se recomienda a los profesionales en Contaduría Pública que integren herramientas administrativas y de gestión que permitan ser un apoyo a los estados financieros y a toda la información contable. Que en el desarrollo de sus labores profesionales, visionen la ejecución de sus actividades de una manera gerencial y no solamente el ejercicio ligado a los hechos económicos de la compañía. Esto permite que los contadores, en el ejercicio de sus ocupaciones, sean profesionales mucho más completos, integrales y útiles para el progreso empresarial de las organizaciones y su construcción particular en el campo de la profesión.

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

- En cuanto al programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle, se recomienda que en los contenidos programáticos de los cursos, se enfoquen en la Planeación Estratégica, que recoge un cantidad considerable de temas, financieros, administrativos, contables, presupuestales, operacionales, de control, entre otros; con miras a que éstos sean relacionados por el estudiante como elementos reales de las organizaciones a través de los mecanismos de enseñanza, entendiendo así, que los futuros contadores públicos tendrán en cuenta toda esta temática, no solo para la construcción de los planes estratégicos, sino para toma de decisiones, resolución de problemas y ejecución de actividades en cada una de las áreas específicas mencionadas, y no de una única área estrictamente como la contable.

13. ANEXOS

13.1 ANEXO 1

ENCUESTA DE CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPREARIAL DE LAS PYMES EN ZARZAL.

FECHA:	ENCUESTA No.
--------	--------------

1. ¿Cuántas veces ha sido actualizada la visión de la organización, desde su creación?

0 veces	OBSERVACIONES: _____ _____ _____
De 1 a 2 veces	
3 o más veces	

2. ¿Qué tan de acuerdo está usted con la coherencia que existe entre los resultados de la gestión y los objetivos planteados en la Misión y Visión de la organización?

Totalmente de acuerdo.	
De acuerdo.	
Indiferente.	
En desacuerdo.	
Totalmente en desacuerdo.	

3. El presupuesto de su organización está planteado para un periodo de:

No está planteado el periodo.	
De 1 a 2 años	
De 3 a 5 años	
Más de 5 años.	

4. ¿Se realiza seguimiento o modificación al presupuesto durante su periodo de ejecución?

Sí.	OBSERVACIONES: _____ _____ _____
A veces.	
No.	

5. ¿Se definen objetivos, estrategias, acciones y responsables para cada área de la organización?

Sí.	OBSERVACIONES: _____ _____ _____
A veces.	
No.	

6. ¿Cuenta la organización con indicadores para la medición de los objetivos, estrategias y responsables para cada área de la organización?

Si.	<input type="checkbox"/>
Algunos.	<input type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

7. ¿Se presentan informes financieros y contables certificados por un Contador Público mensualmente?

Si, mensualmente	<input type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>
Si, de 3 a 11 veces al año	<input type="checkbox"/>

8. ¿Durante los últimos cinco años los resultados de la gestión financiera han sido?

Excelentes.	<input type="checkbox"/>
Buenos.	<input type="checkbox"/>
Regulares.	<input type="checkbox"/>
Malos.	<input type="checkbox"/>

9. ¿Qué percepción cree usted que tienen los clientes sobre su organización?

Excelente.	<input type="checkbox"/>
Buena.	<input type="checkbox"/>
Regular.	<input type="checkbox"/>
Mala.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

10. ¿De qué manera se ve reflejado el crecimiento de sus clientes en los últimos años?

Progresivos.	<input type="checkbox"/>
Sucesivos.	<input type="checkbox"/>
Regresivos.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES:

11. ¿Durante los últimos cinco años, cuantas veces ha realizado estudios de mercado para su organización?

Nunca.	<input type="checkbox"/>
1 vez.	<input type="checkbox"/>
2 veces.	<input type="checkbox"/>
3 o más veces.	<input type="checkbox"/>

12. ¿Se encuentran estandarizados por medio de manuales, los procesos de ejecución de los servicios de la organización?

Si.	<input type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>
Algunos procesos.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

13. ¿Se realiza seguimiento a los clientes luego de finalizar su relación comercial con la organización?

Todo el tiempo.	<input type="checkbox"/>
Casi siempre.	<input type="checkbox"/>
En algunas ocasiones.	<input type="checkbox"/>
Casi nunca.	<input type="checkbox"/>
Nunca.	<input type="checkbox"/>

14. ¿Se ofrecen y se asignan empleados a programas de capacitación para los vinculados laboralmente a la empresa?

Regularmente.	<input type="checkbox"/>
Ocasionalmente.	<input type="checkbox"/>
Nunca.	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

15. ¿Con qué frecuencia se actualizan los sistemas de información de la empresa?

1 vez al año.	<input type="checkbox"/>
2 veces al año.	<input type="checkbox"/>
3 o más veces al año.	<input type="checkbox"/>
Ninguna.	<input type="checkbox"/>

16. ¿Cuenta la empresa con programas de fortalecimiento y apoyo al empleado?

Si.	<input type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>

Cuales: _____

13.2 ANEXO 2



PREGUNTAS PARA ENTREVISTA: MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA AL SECTOR SERVICIOS EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL

FECHA: _____

ENTREVISTA No. _____

Para la siguiente entrevista tendrá como puntos principales las perspectivas del Balanced Scorecard, entre ellas: perspectiva financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento, además de la relación que estas tienen con los cumplimientos de los objetivos a corto y largo plazo.

Perspectiva Financiera

1. ¿Se cumplieron los objetivos propuestos en el área financiera de su organización durante el último periodo (un año fiscal)?

Si

OBSERVACIONES: _____

No

2. ¿Ha sido consecuente el crecimiento y cumplimiento presupuestal durante los últimos 5 años de acuerdo con los objetivos fijados por la administración?

Si

OBSERVACIONES: _____

No

En algunos años

3. ¿Maneja su organización los siguientes indicadores financieros?

Razón Corriente

CUALES: _____

Prueba Ácida

Capital de Trabajo

Nivel de Endeudamiento

OBSERVACIONES: _____

Margen de Rentabilidad

Otros

4. ¿Maneja su organización los siguientes indicadores financieros especializados?

Flujo de Caja Libre	
Retorno sobre la Inversión	
EVA	
Administración del Efectivo	
EBITDA	
ROE - ROA	

CUALES: _____

OBSERVACIONES: _____

Perspectiva de Procesos Internos

5. ¿Se cumplieron los objetivos propuestos en el área de procesos internos de su organización durante el último periodo (un año fiscal)?

Si	
No	

OBSERVACIONES: _____

6. ¿Se han ejecutado las actividades programadas para el cumplimiento del plan estratégico?

Si	
No	
Algunas Actividades	

OBSERVACIONES: _____

7. ¿Maneja su organización los siguientes indicadores de procesos internos?

Número de PQR recibidas y atendidas	
Crecimiento de Servicios Ofrecidos	
Tiempo de Respuesta de PQR	
Rotación de Personal	
# de Horas Extras Trabajadas	
Otros	

CUALES: _____

OBSERVACIONES: _____

Perspectiva de Cliente

8. ¿Se cumplieron los objetivos propuestos en el área de clientes de su organización durante el último periodo (un año fiscal)?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

OBSERVACIONES: _____

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

9. ¿Durante los últimos cinco años se ha cumplido con el objetivo de crecimiento y fidelización de clientes?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

OBSERVACIONES: _____

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

10. ¿Maneja su organización los siguientes indicadores de clientes?

Rotación de Cartera	<input type="checkbox"/>
---------------------	--------------------------

CUALES: _____

Días de Cartera	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

% de Clientes Atendidos	<input type="checkbox"/>
-------------------------	--------------------------

% de Clientes Satisfechos	<input type="checkbox"/>
---------------------------	--------------------------

OBSERVACIONES: _____

% de Clientes Nuevos Adquirido	<input type="checkbox"/>
-----------------------------------	--------------------------

Otros	<input type="checkbox"/>
-------	--------------------------

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

11. ¿Se cumplieron los objetivos propuestos en el área de aprendizaje y crecimiento de su organización durante el último periodo (un año fiscal)?

Si	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

OBSERVACIONES: _____

No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------

12. ¿Cuenta la organización con objetivos dirigidos a proteger la estabilidad laboral del empleado a largo plazo?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

OBSERVACIONES: _____

13. ¿Maneja su organización los siguientes indicadores de aprendizaje y crecimiento?

% de Empleados Capacitados	<input type="checkbox"/>
# de Accidentes de Trabajo	<input type="checkbox"/>
# de Horas Invertidas en Capacitación	<input type="checkbox"/>
# de Ascensos	<input type="checkbox"/>
Índice de Empleados Satisfechos	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

CUALES: _____

OBSERVACIONES: _____

Esta información es recolectada para cumplimiento del requisito de su trabajo de grado como aspirantes al título de Contadores Públicos de la Universidad del Valle de los estudiantes Ingrid Fernanda Aguirre Cabrera y Jimmy Joel Moreno Rojas.

14. CRONOGRAMA

FASES DE INVESTIGACIÓN – OBJETIVOS Y SU CUMPLIMIENTO

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES																
MEDICIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS PYMES ENFOCADA EN LA MEDIANA EMPRESA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL																
FASES		ACTIVIDADES	NOVIEMBRE		DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			
			S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	
1	Caracterización de los factores que intervienen en la medición de la gestión empresarial de las pymes del sector servicios de Zarzal.	Construcción de la encuesta: Elementos principales														
		Selección de empresas involucradas en la investigación.														
		Aplicación de las encuestas, recolección de datos y posterior análisis														
2	Identificación de las metas de corto y largo plazo teniendo en cuenta las perspectivas del Balanced Scorecard en las empresas pymes del sector servicios de Zarzal.	Diseño de preguntas para entrevista														
		Identificación y selección de empresas para entrevista														
		Visita a los administradores de las organizaciones seleccionada														
		Integración de la información recolectada														
3	Determinación de las herramientas financieras, contables y administrativas necesarias para la medición de la gestión de las pymes del sector servicios de Zarzal.	Definir aspectos teóricos como fundamentos principales de la base de investigación														
		Herramientas para evaluar la perspectiva financiera														
		Herramientas para evaluar la perspectiva de procesos internos														
		Herramientas para evaluar la perspectiva de clientes														
		Herramientas para evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento														
4	Análisis la relación de los indicadores de gestión con las herramientas determinadas de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo de las empresas pymes del sector servicios de Zarzal.	Análisis de los indicadores utilizados para la medición de la gestión														

FASES	ACTIVIDADES	DETALLE			NOVIEMBRE		DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO			TOTAL	
		OBSERVACION	VLR UNIT.	CANT. POR SEMANA	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3		
3	Definir aspectos teóricos como fundamentos principales de la base de investigación	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	2								\$ 7.200						\$ 7.200	
		Fotocopias de documentos con información útil para procesar.	\$ 100	20									\$ 2.000						\$ 2.000
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	2									\$ 6.000						\$ 6.000
	Herramientas para evaluar la perspectiva financiera	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	3									\$ 10.800	\$ 10.800	\$ 10.800				\$ 32.400
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	3									\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000				\$ 27.000
	Herramientas para evaluar la perspectiva de procesos internos	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	2									\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200				\$ 21.600
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	2									\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000				\$ 18.000
	Herramientas para evaluar la perspectiva de clientes	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	2									\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200				\$ 21.600
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	2									\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000				\$ 18.000
		Viaje de La Paila a Roldanillo a reunión con Asesor. (Integrante residente en La Paila)	\$ 7.000	1									\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000				\$ 21.000
		Viaje desde Zarzal a Roldanillo a reunión con Asesor. (Integrante residente en Zarzal)	\$ 6.000	1									\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000				\$ 18.000
	Herramientas para evaluar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	3									\$ 7.200	\$ 7.200	\$ 7.200				\$ 21.600
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	3									\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000				\$ 18.000
		Viaje de La Paila a Roldanillo a reunión con Asesor. (Integrante residente en La Paila)	\$ 7.000	1									\$ 7.000	\$ 7.000	\$ 7.000				\$ 21.000
		Viaje desde Zarzal a Roldanillo a reunión con Asesor. (Integrante residente en Zarzal)	\$ 6.000	1									\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000				\$ 18.000
	TOTAL FASE 3					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15.200	\$ 85.400	\$ 85.400	\$ 85.400		\$ -	\$ 271.400
4	Análisis de los indicadores utilizados para la medición de la gestión	Desplazamiento a la universidad desde la Paila para un integrante.	\$ 3.600	3										\$ 10.800	\$ 10.800			\$ 21.600	
		Refrigerios para los dos integrantes.	\$ 3.000	3											\$ 9.000	\$ 9.000			\$ 18.000
GRAN TOTAL					\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.800	\$ -	\$ 19.800	\$ 19.800	\$ -	\$ 39.600	
					\$ 9.600	\$ 19.200	\$ 6.600	\$ 18.000	\$ 102.800	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 15.200	\$ 105.200	\$ 85.400	\$ 105.200	\$ 19.800	\$ -	\$ 505.600	

El costo final para el proyecto es de \$506.600, lo cual abarca los costos incurridos en cada fase como puede detallarse previamente.

16. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

ACEVEDO PAZ, Sandra Julier. ALCALDE VEGA, Luz Stella. Indicadores de gestión para empresas solidarias de salud. Trabajo de Grado Universidad del Valle. Zarzal, 2002.

AMAT, Oriol. EVA Valor Económico Agregado: un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Bogotá D.C: Grupo Editorial Norma, 2002. 195 p. ISBN 958-04-6721-8.

CAMARA DE COMERCIO. Informe de Comportamiento Empresarial. Tuluá: 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª ed. México D.F: McGraw Hill, 2006. ISBN 13:978-970-10-5500-7.

CONGRESO DE COLOMBIA. LEY 590 del 2000: Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Julio, 2000.

CÓRDOVA AGUIRRE, Luis. Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas. Ingeniería Industrial, Ingeniería de Negocios. Lima, 2008. ISSN: 1025-9929.

DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1989. ISBN 84-87189-22-9.

DEXTRE, José Carlos. DEL POZO, Raúl Sergio. ¿Control de Gestión o Gestión de Control? Pontificia Universidad Católica del Perú. Departamento Académico de Ciencias Administrativas. Lima: 2012. ISSN: 1992-1896.

DIAZ CURBELO, Alina. MARRERO DELGADO, Fernando. El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. Misiones – Argentina: 2013. ISSN: 1669-7634.

ESTUPIÑAN GAITAN, Rodrigo. ESTUPIÑAN GAITAN, Orlando. Análisis Financiero y de Gestión. 2ª ed. Bogotá D.C: Ecoe Ediciones, 2006. 350 p. ISBN: 958-64-8442-4.

KAPLAN, Robert. NORTON, David. El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. 3ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2016. ISBN: 978-84-9875-426-1.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Decreto 3022 de 2013: Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 2.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Informe de Gestión 2015. Bogotá D.C: Sector Industria, Comercio y Turismo, 2016.

NOGUEIRA RIVERA, Dianelys. HERNÁNDEZ MADEN, Reynol. MEDINA LEÓN, Alberto. QUINTANA TÁPANES, Lázaro. Procesos internos y dimensión financiera del control de gestión. La Habana, Cuba. Mayo 2002.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 11ª ed. Bogotá: 3R Ediciones, 2014. 488 p. ISBN: 9789583043710.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Índices de Gestión: Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión. Bogotá D.C: 3R Ediciones, 2004. 233 p. ISBN: 958-80-1757-2.

STONER, James. FREEMAN, Edward. GILBERT, Daniel. Administración. 6a ed. México D.F: Prentice Hall, 1996. ISBN 968-880-685-4.