

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**



**EL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA  
EMPRESA TOPSA S.A. EN LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2015**

**TESIS**

Para obtener el Título Profesional de Contador Público

**AUTORES:**

Br. Alfaro Wong, Wendy Tathiana

Br. Cóndor Silva, Flor Margarita

**ASESOR:**

Mg. Reyes Contreras, Marco Antonio.

**Trujillo-Perú**

**2015**

## PRESENTACIÓN

**Señores miembros del jurado:**

Con el propósito de obtener el título de CONTADOR PÚBLICO, conforme al reglamento de grados y títulos de la Facultad de Ciencias Económicas de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestro criterio el presente trabajo titulado **“EL BALANCED SCORECARD COMO INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA OPTIMIZAR LA SITUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA TOPSA S.A. EN LA CIUDAD DE LIMA, AÑO 2015”**

El desarrollo de este trabajo es el resultado de la aplicación de los conocimientos adquiridos durante nuestra formación profesional, de la consulta de fuentes bibliográficas, y del análisis teórico – práctico del tema propuesto; así como también de las experiencias obtenidas al inicio de la vida profesional.

Considerando las limitaciones que confrontamos durante la ejecución del presente trabajo, pedimos a Uds. Señores miembros del jurado, sepan disculpar y comprender dichas limitaciones y las omisiones que pudieran observarse.

Dejamos expresa constancia de nuestro agradecimiento, a todos los profesores de la Escuela de Contabilidad, cuyas enseñanzas, orientaciones y consejos, nos han ayudado a encaminarnos dentro de la ciencia contable y particularmente en la elaboración del presente trabajo.

Br. Alfaro Wong Wendy Tathiana

Br. Córdor Silva Flor Margarita

## **AGRADECIMIENTO**

Deseamos testimoniar nuestra sincera gratitud a la Empresa Topsa S.A., en especial al Gerente por su continua colaboración y apoyo durante su desarrollo.

Estamos en deuda con los profesores de la Universidad Privada Antenor Orrego y particularmente con los profesores de la Escuela Profesional de Contabilidad, especialmente con **el Mg. REYES CONTRERAS, MARCO ANTONIO**, que sin ningún interés nos asesoró brindándonos su apoyo sincero e incondicional haciendo posible la culminación del presente trabajo.

## **DEDICATORIAS**

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudios. A mis padres Gustavo y Lupe por ser los pilares fundamentales en toda mi formación como persona y profesional, por su incondicional amor, dedicación y ejemplo. A mis queridos abuelos Juan y Meche, quienes me cuidan y guían desde el cielo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**Br. Alfaro Wong, Wendy Tathiana.**

En primer lugar agradezco a Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Asimismo dedico este trabajo a mi familia, en especial a mi madre por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien.

A mi esposo por la confianza, el apoyo constante e incondicional y a mi pequeño hijo Kristian; quién es el motivo de superación en mí día a día.

Gracias también a ustedes los profesores por sus consejos y conocimientos y darme las herramientas para mi futuro como profesional.

.

**Br. Cóndor Silva Flor Margarita**

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha elaborado una propuesta basada en el Balanced Scorecard (BSC), con la finalidad de optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A, facilitando así, la planificación estratégica en las cuatro perspectivas que ayuden a la organización a ser más eficiente, productiva y competitiva en las actividades que desempeña y los procesos que realiza.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha aplicado el método descriptivo-analítico. Primero se ha realizado un diagnóstico a la organización, determinando que en el año 2014 TOPSA S A., dedicada a la producción y comercialización de productos ópticos, no dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión. No define indicadores de resultados de gestión, es decir estándares de desempeño por cada una las perspectivas empresariales. En este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también de los demás aspectos.

Para el presente trabajo, nos hemos enfocado principalmente en la perspectiva financiera. Dentro de esta, hemos establecido objetivos, indicadores, metas y estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa. Mediante el cumplimiento de las estrategias o planes de acción, la empresa va a estar direccionada al logro de sus objetivos. Una vez ejecutados estos planes de acción, se procedió con el análisis de los EE.FF. del año 2015 a través de los ratios financieros.

Finalmente, con la comparación de los resultados obtenidos en los años 2014-2015, se ha podido demostrar que mediante la propuesta del BSC se ha optimizado la situación financiera de la empresa en el año 2015.

## **ABSTRACT**

In this research work has developed a proposal based on the Balanced Scorecard (BSC), in order to optimize the financial situation of the company TOPSA SA., thus facilitating strategic planning in the four perspectives that will help the organization to be more efficient, productive and competitive in the activities it performs and the processes carried out.

To develop this work, we have applied the descriptive analytical method. First diagnosis has been made to the organization, determining that in 2014 TOPSA S.A., dedicated to the production and marketing of optical products, does not have a tactical and strategic direction to guide resources to meeting the goals, objectives, mission and vision. It does not define management indicators, namely performance standards for each business prospects. In this context, poor decision making, lack of information coming not only financial but also other aspects.

For this work, we have focused mainly on the financial perspective. Within this, we have established objectives, indicators, targets and strategies according to the needs of the company. By fulfilling strategies or action plans, the company will be directed to the achievement of its objectives. Once implemented these action plans, we proceeded with the analysis of financial statements 2015 through financial ratios.

Finally, by comparing the results obtained in the years 2014-2015, it has been shown that by proposing the BSC is optimized financial situation of the company in 2015.

## ÍNDICE GENERAL

CARÁTULA	
PRESENTACIÓN.....	ii
AGRADECIMIENTO .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
RESUMEN Y ABSTRACT .....	v
ÍNDICE.....	vii
LISTA DE CUADROS Y TABLAS.....	ix
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS .....	x
<b>CAPITULO I: Introducción .....</b>	<b>11</b>
1.1 Formulación del Problema.....	12
1.1.1 Realidad Problemática.....	12
1.1.2. Enunciado del Problema:.....	14
1.1.3. Antecedentes:.....	14
1.1.4. Justificación .....	16
1.2. Hipótesis .....	17
1.3. Objetivos.....	17
1.3.1. Objetivo General.....	17
1.3.2. Objetivos Específicos .....	18
1.4. Marco Teórico.....	18
1.4.1. Balanced Scorecard .....	18
1.4.2. Situación financiera .....	24
1.4.2.1. Estados financieros .....	24
1.4.2.2. Análisis de las Razones Financieras (Ratios) .....	25
1.4.2.3. El Análisis Financiero.....	27
1.4.2.4. Los Ratios .....	29
1.4.2.5. El Análisis de Ratios.....	30
1.5. Marco conceptual .....	38
<b>CAPITULO II: Material y Procedimientos .....</b>	<b>40</b>
2.1. Material.....	41
2.2. Procedimientos.....	42

<b>CAPITULO III: Presentación y Discusión de Resultados</b> .....	47
3.1. Presentacion de resultados.....	48
3.1.1.Diagnóstico de la situación de la empresa - año 2014.....	48
3.1.2. Análisis de la situación financiera de la empresa - año 2014 .....	64
3.1.3. Propuesta de aplicación del balanced scorecard.....	75
3.1.4. Comparación de la situación financiera de la empresa antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard .....	92
3.2. Discusión de Resultados.....	102
<b>CONCLUSIONES</b> .....	105
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	106
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	107
<b>ANEXOS</b> .....	109



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01. Ejemplos de objetivos estratégicos .....	24
Tabla N° 02. Reciben capacitaciones o programas de información, aprendizaje y crecimiento.....	51
Tabla N° 03. Recibe Motivación e incentivos por parte de la empresa .....	52
Tabla N° 04. Trato con el empleador .....	53
Tabla N° 05. Promover el compromiso de los colaboradores .....	54
Tabla N° 06. Optimizan el uso de los recursos disponibles. ....	55
Tabla N° 07. Cuentan con programa para la retención del cliente.....	56
Tabla N° 08. Conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado al sector objetivo.....	57
Tabla N° 09. Se destina recursos al programa de fidelización.....	58
Tabla N° 10. Existe alguna medida o indicador para la reducción de costos.....	59
Tabla N° 11. Incremento de las ventas en el periodo anterior.....	60
Tabla N° 12. Conocimiento de los indicadores de gestión de la empresa. ....	61
Tabla N° 13. Conocimiento del análisis de los estados financieros .....	62
Tabla N° 14. Diagnóstico de la situación de la empresa.....	64
Tabla N° 15. BSC Objetivo 1 .....	77
Tabla N° 16. BSC Objetivo 2.....	77
Tabla N° 17. BSC Objetivo 3.....	78
Tabla N° 18. BSC Objetivo 4.....	78
Tabla N° 19. BSC Objetivo 5.....	78
Tabla N° 20. BSC Objetivo 6.....	79
Tabla N° 21. BSC Objetivo 7.....	79
Tabla N° 22. BSC Objetivo 8.....	79
Tabla N° 23. BSC Objetivo 9.....	80
Tabla N° 24. BSC Objetivo 10.....	80
Tabla N° 25. Cuadro de mando integral.....	82
Tabla N° 26. Simulación cuadro de mando .....	87

Tabla N° 27. Cuadro comparativo de aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Topsa S.A.....	88
Tabla N° 28. Cronograma de implementación para La empresa TOPSA S.A .....	89
Tabla N° 29. Costo de Implementación .....	90
Tabla N° 30. Ratios financieros año 2014 – 2015.....	100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01. Perspectivas del Balanced Scorecard. (Kaplan 2005).....	19
Figura N° 02. Reciben capacitaciones o programas de información, aprendizaje y crecimiento. ....	51
Figura N° 03. Recibe Motivación e incentivos de la empresa. ....	52
Figura N° 04. Trato con su empleador. ....	53
Figura N° 05 Promover el compromiso de los colaboradores .....	54
Figura N° 06. Optimizan el uso de los recursos disponibles. ....	55
Figura N° 07. Cuentan con programa para la retención del cliente.....	56
Figura N° 08. Conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado al sector objetivo. ....	57
Figura N° 09. Se destina recursos al programa de fidelización .....	58
Figura N° 10. Existe alguna medida o indicador para la reducción de costos .....	59
Figura N° 11. Incremento de las ventas en el periodo anterior .....	60
Figura N° 12. Conocimiento de los indicadores de gestión de la empresa. ....	61
Figura N° 13 Conocimiento del análisis de los estados financieros .....	62
Figura N° 14. Razones de liquidez – año 2014.....	65
Figura N° 15. Razones de gestión – año 2014 .....	67
Figura N° 16. Razones de endeudamiento – año 2014 .....	69
Figura N° 17. Razón de rentabilidad (Rendimiento) - año 2014 .....	71
Figura N° 18. Razón de rentabilidad (Márgenes) – año 2014.....	73
Figura N° 19. Mapa Estratégico de la empresa TOPSA S.A .....	75
Figura N° 20. Diagrama de implementación .....	88
Figura N° 21. Razón de liquidez (2014 – 2015) .....	92
Figura N° 22. Razón de gestión (2014 – 2015).....	93
Figura N° 23. Razón de solvencia (2014 – 2015) .....	94
Figura N° 24. Razón de rentabilidad - Rendimiento (2014 – 2015).....	97
Figura N° 25. Razón de rentabilidad – Márgenes (2014 – 2015).....	98

# **CAPÍTULO I**

# **INTRODUCCIÓN**

## **1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1.1. Realidad Problemática**

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo, por la supervivencia en un mercado innovador, orientando su acción a mantener niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, requiriéndose que su personal sea tanto productivo como eficaz en condiciones idóneas, y satisfacer las expectativas de sus clientes y la fidelización de los mismos.

En ese sentido, la modernización de las organizaciones implica la transformación de la gestión administrativa, así como cambios en las relaciones internas y con el entorno. Por lo que se hace necesario flexibilizar las estructuras, hacerlas más livianas y promover esquemas que aseguren mayor compromiso de todas las dependencias de la organización, agilizando los procesos internos.

Por consiguiente, en los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión, que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de la actividad que realiza.

El insuficiente conocimiento de los pequeños empresarios en cuestiones estratégicas, es un gran obstáculo en la implantación de un sistema de gestión en sus organizaciones. Ya que esto sugiere un cambio en su forma de pensar y en el manejo de su empresa.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de

alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos así como aprendizaje y crecimiento.

Ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales, las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

TOPSA S.A., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos ópticos con la más alta tecnología puesta al servicio de la salud visual.

Se ha determinado que TOPSA S.A., no realiza una gestión integral de sus recursos y actividades en las condiciones exigentes de la actual coyuntura. En concreto, no lleva a cabo una planeación adecuada de los recursos y actividades lo que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha utilizado y lo que se ha planeado y de esa forma realizar los ajustes correspondientes.

A su vez no dispone de una dirección táctica y estratégica que oriente los recursos al cumplimiento de las metas, objetivos, misión y visión empresarial. En este contexto es deficiente la toma de decisiones, por la falta de información que provenga no sólo del aspecto financiero, sino también del aspecto del cliente, los procesos empresariales, capacitación y entrenamiento del personal, etc. Este problema genera como consecuencia que se realicen malas inversiones en la compra de maquinaria e insumos, ocasionando pérdidas económicas.

Asimismo, se ha determinado que TOPSA S.A. No define indicadores de resultados de gestión, es decir estándares de

desempeño por cada una las perspectivas empresariales, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones en forma óptima ni pueda definirse las perspectivas de la empresa en el tiempo; originando por tanto, falta de competitividad. Todas estas medidas (evaluaciones) se enmarcan en un sistema de gerencia estratégico que conduzca la mejora y que permita prepararse para el futuro.

La organización concentra su gestión en la evaluación de los resultados financieros, los cuales informan lo que ya paso y no suministran información sobre los resultados en otras áreas y procesos igualmente relevantes para un mejor desempeño futuro.

### **1.1.2. Enunciado del Problema:**

¿De qué manera el Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica optimizará la situación financiera de la empresa TOPSA S.A., en la ciudad de Lima, año 2015?

### **1.1.3. Antecedentes**

#### **1.1.3.1. A nivel Internacional**

Roca, D. y Tapia, E. (2002). "El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Gestión Para una Pequeña Empresa de la Industria Ecuatoriana de Servicios Educativos". Universidad Santa María. Guayaquil- Ecuador.

Conclusiones:

- Un énfasis excesivo en la consecución y mantenimiento de buenos resultados financieros a corto plazo, puede hacer que las empresas inviertan excesivamente a corto plazo y demasiado poco a la creación de valor a largo plazo; especialmente, por lo que respecta a los activos intangibles e intelectuales de las mismas que generan un crecimiento futuro. El Cuadro de Mando

Integral (CMI) proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de actuación; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Esta herramienta transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuadro perspectivas: Financieras, de Clientes, de Procesos Internos y de Formación y Crecimiento.

#### **1.1.3.2. A nivel Nacional:**

Belotserkovsky, R. (2005) "Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard". Pontificia Universidad Católica Del Perú.

Conclusiones:

- La aplicación práctica realizada en Helicópteros S.A. fue construida siguiendo la filosofía del Balanced Scorecard desde el primer paso: la definición de la visión. Debido a que la visión es la base para lo que será todo el resto del sistema, es fundamental tener una definición clara y detallada que ilustre el significado del éxito para la organización. Aún si una organización ya tiene su visión definida, es conveniente revisar la misma y confirmarla con los directivos y altos ejecutivos de la organización.

La implementación del Balanced Scorecard en Helicópteros S.A. no sólo provee un marco de medición para la ejecución estratégica sino también describe y comunica la estrategia alineándola con el proceso operativo desarrollado en todos los niveles de la empresa. El uso continuo del sistema permitirá a la empresa controlar la ejecución de su estrategia, dinamizar la toma de decisiones, hacer más eficiente la asignación de recursos y brindará prioridades específicas tanto a



nivel de organización como a nivel individual dirigiendo a la empresa hacia la definición del éxito declarada en su visión.

### **1.1.3.3. A nivel Local**

Rodríguez, P. (2011). "Diseño de un Balanced Scorecard para Mejorar la Gestión Estratégica en la Empresa FITOPAN S.R.L". Universidad Cesar Vallejo.

Conclusiones:

- Este instrumento de Gestión y el trabajo, nos permitirá observar la estrecha relación y cohesión que debe existir al interior de cualquier institución. Objetivos claros, planes de desarrollo, alineación con las estrategias, comunicación y compromiso de toda la organización; son algunas de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de gerenciar una Empresa. Es justamente eso lo que hemos podido encontrar en este instrumento, una serie de pasos estructurados que han llevado a la creación de indicadores que miden e informan acerca del comportamiento de FITO PAN S.R.L a lo largo de las cuatro perspectivas.

La aplicación del Balanced Scorecard es vital contar de Indicadores de Gestión, los cuales son la medida cuantitativa que permitirán identificar los cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar que tan bien está funcionando la organización; dando la alerta sobre la existencia de un conveniente o problema para tomar medidas para contrarrestarlos y solucionarlos.

### **1.1.4. Justificación**

#### **1.1.4.1. Justificación Teórica:**

El presente trabajo de investigación se justifica, teóricamente, porque permitirá demostrar que la teoría existente sobre el Balanced

Scorecard, específicamente sobre la aplicación de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, logrará resolver un problema existente en la empresa TOPSA S.A.

#### **1.1.4.2. Justificación Metodológica:**

Metodológicamente, el presente trabajo de investigación se justifica porque permitirá buscar la solución a un problema existente en la empresa objeto de estudio, haciendo uso del método científico, para lo cual se establecerá la relación causal entre la variable independiente, causa, y la variable dependiente, efecto.

#### **1.1.4.3. Justificación Práctica**

La justificación práctica del presente trabajo de investigación se da en tanto es necesario para la empresa TOPSA S.A. porque le va a permitir mejorar la situación financiera, optimizando los procesos de planificación, gestión y orientación de estrategias hacia el logro de la visión; así mismo, es de interés para los estudiantes de la carrera de contabilidad porque va a contar con un modelo de investigación para casos similares.

### **1.2. HIPÓTESIS:**

El Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica incrementó el nivel de ventas y la rentabilidad de la empresa TOPSA S.A. en la ciudad de Lima, año 2015.

### **1.3. OBJETIVOS:**

#### **1.3.1. Objetivo General:**

Demostrar que el Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica permite optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A

### **1.3.2. Objetivos Específicos:**

- Realizar un diagnóstico de la situación de la empresa Topsa S.A. en el año 2014.
- Analizar la situación financiera de la empresa Topsa S.A. en el año 2014.
- Elaborar una propuesta del Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica de la empresa TOPSA S.A.
- Comparar la situación financiera de la empresa antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard.

## **1.4. MARCO TEÓRICO:**

### **1.4.1. Balanced Scorecard**

#### **1.4.1.1. Definición:**

Según Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Editorial Gestión.

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

El Balanced Scorecard – BSC fue presentado por Robert Kaplan y David Norton en el año 1992. Este se basaba en estudios realizados en una empresa de semiconductores, que posteriormente sería replicada en otras más y que basa su concepto en la administración desde la medición balanceada del cumplimiento de la estrategia.

Hoy el BSC es presentado como un modelo de Gestión Estratégica que permite: aclarar y actualizar la estrategia, comunicar la estrategia a toda la compañía, alinear unidades y objetivos individuales con la estrategia, vincular objetivos estratégicos con metas a largo plazo y presupuestos anuales, identificar y alinear las iniciativas estratégicas

y conducir revisiones periódicas de performance para aprender y mejorar la estrategia.

El BSC provee un marco de referencia para la implementación de la estrategia mientras que también apoya la evolución de la misma como respuesta a cambios corporativos, del mercado y entornos técnicos. El BSC establece un conjunto de mediciones alrededor de 4 perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva interna de la empresa
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento (también innovación y aprendizaje)

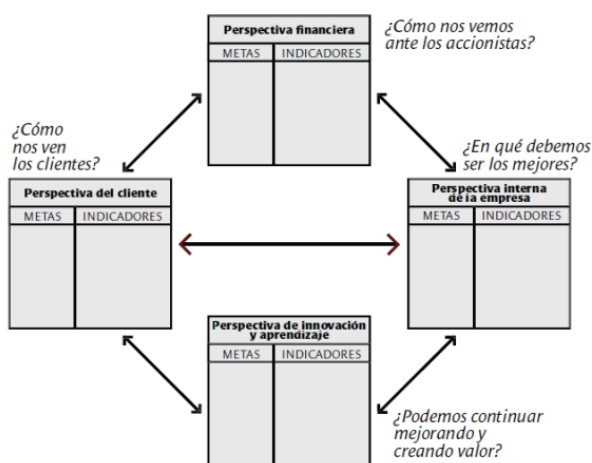


Figura 1. Perspectivas del BSC.

(KAPLAN 2005)

### Figura N° 01. Perspectivas del Balanced Scorecard. (Kaplan, 2005)

Dichas perspectivas ofrecen una visión global de la empresa que permiten determinar si se está ejecutando adecuadamente o no la estrategia para alcanzar la visión que se ha trazado; adicionalmente permiten balancear las acciones para evitar que los resultados de una perspectiva estén siendo alcanzados a expensas de otra.

A continuación una breve descripción de cada una de las perspectivas:

**A. Perspectiva financiera:**

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, niveles de endeudamiento, entre otros. Permite dar a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no.

**B. Perspectiva del cliente:**

Esta perspectiva permite identificar cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado. Esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar (tiempos de respuesta, calidad de productos entregados, etc.), mide además si se están alcanzando las metas de participación del mercado. Una empresa que ofrece productos y servicios de calidad a unos precios competitivos tiene una mayor probabilidad de lograr altos niveles de satisfacción de sus clientes; un cliente satisfecho compra de nuevo y recomienda a empresas similares, alcanzando así una mayor participación en el mercado.

**C. Perspectiva interna de la empresa:**

Esta perspectiva se concentra en la “operación de la empresa”, hace mediciones sobre los procesos para identificar qué tan eficientes y de qué calidad son. Una empresa eficiente, que cuente con procesos optimizados, con una capacidad de producción ajustada a las necesidades, con las herramientas adecuadas, con las competencias adecuadas, genera productos de alta calidad a unos precios bajos que la hacen más competitiva.

**D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:**

También se ha referenciado como perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta perspectiva se concentra en la capacidad que tiene la empresa de aprender y adaptarse, así como para lanzar

nuevos productos o servicios que sean aceptados por sus clientes. Las empresas deben estar en continua evolución, adoptando nuevas tecnologías, capacitando su equipo humano, optimizando y modernizando sus procesos, productos y servicios de forma continua.

Según Apaza, M. (2010) *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*, Lima, Perú: Pacífico Editores.

El cuadro de mando integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo.

En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva.

En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

El cuadro de mando integral es una herramienta útil para dirigir empresas de forma proactiva en el corto y en el largo plazo. Su eficacia radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos, proporciona una infraestructura para transformar la estrategia en opción, posibilita a través del diagrama causa – efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de consecuencias si/entonces) permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creara valor para los clientes.

El balanced scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de

indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos – como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, - el cuadro de mando integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

### **Elementos del Balanced Scorecard**

- 1. Misión.-** Es una declaración duradera de los propósitos que distinguen a una institución de otras similares. Responde a una pregunta ¿Para que existe la organización?
- 2. Visión.-** Es una declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 o 5 años. Responde a una pregunta ¿A dónde queremos llegar?
- 3. Valores.-** Es el conjunto particular de destrezas, posicionamiento, experiencia o recursos para actuar con éxito. Pueden ser suministrados por la empresa, llamados primarios o se pueden obtener a través de los proveedores de valores agregados.

### **Características de un Balanced Scorecard**

Es de mucha importancia mantener una ventaja competitiva con tus competidores a largo plazo, y para lograrlo es necesario aprender y a innovar.

Por eso se presenta a continuación las características de un Balanced Scorecard:

- Articula los factores que impulsan la estrategia de la organización.
- Le pone brazos y manos a la visión y misión.

- Define en concreto las metas críticas para alcanzar el éxito.
- Permite de forma concreta entender la razón de ser de la organización y sus metas.
- Define el desarrollo de indicadores de desempeño para cada meta.
- Permite su difusión a lo largo y ancho de la organización.
- Asegura que todos entiendan los indicadores de las áreas y de la empresa en general.
- Comunica como estos están interrelacionados.
- Conecta cada medida a un sistema de retroinformación formal.
- Integra la comunicación con regularidad.
- Facilita la revisión de metas y acciones correctivas que puedan ser necesarios.

#### **1.4.1.2. Perspectivas y Mapas Estratégicos**

Según Vigorena, F. (2005) El cuadro de mando integral.

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizados son:



**Tabla N° 01 – Ejemplos de objetivos estratégicos**

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>
Incrementar la rentabilidad Crecimiento de ventas Reducción de costos
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>
Fidelizar clientes rentables Aumentar ventas de nuevos productos Retener a los clientes de valor
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>
Mejorar la calidad del servicio Optimizar el uso de los recursos
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE</b>
Promover el compromiso de los colaboradores Fomentar el crecimiento personal

Fuente: Elaboración propia

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas varía. Así, por ejemplo, a la perspectiva interna se le llama también de procesos, y a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se le llama de infraestructura o de innovación. Lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización.

## **1.4.2. Situación Financiera**

### **1.4.2.1. Estados Financieros**

- Según la Nic N° 01 en su párrafo N° 07 nos dice: Los estados financieros, constituyen una representación estructurada de la situación financiera y del rendimiento financiero de la entidad. El objetivo de los estados financieros con propósitos de información general es suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado. Para cumplir este objetivo, los estados financieros suministrarán información acerca de los siguientes elementos de la entidad:

- a) Activos
- b) Pasivos
- c) Patrimonio Neto
- d) Gastos e Ingresos

- Según Flores, J. (2012) nos dice: Son conjuntos de estados en los que se presentan la situación económica, financiera y patrimonial de la empresa obtenidos de las transacciones u operaciones correspondientes a un tiempo determinado, extraídos de sus documentos fuentes registrados en los libros contables.

#### **1.4.2.2. Principales estados financieros:**

Tomando en cuenta las necesidades de información de los usuarios, la contabilidad considera que todo negocio debe presentar cuatro informes principales:

El Estado de Ganancias y Pérdidas, El Balance General, El Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.

- **Estado de ganancias y pérdidas:**

El primero de los estados financieros es el estado de resultados. Dicho estado financiero trata de determinar el monto por el cual los ingresos contables superan a los gastos contables.

Al remanente se le llama resultado, el que puede ser positivo o negativo. Si es positivo se le llama utilidad, y si es negativo se le denomina pérdida.

Las últimas dos clasificaciones de las cuentas básicas (ingresos y gastos) se encuentran en dicho estado financiero, el cual resume los resultados de las operaciones de la compañía durante un periodo. La diferencia entre los ingresos y los gastos, llamada utilidad, se determina en este estado financiero y se refleja posteriormente en la sección de capital dentro del balance general.

Esta combinación da como resultado un aumento o una disminución en la cuenta de capital. Si los ingresos son mayores que los gastos, la diferencia se llama utilidad neta; la utilidad neta aumenta el capital. Sin embargo, si los gastos son mayores que los ingresos, la compañía habría incurrido en una pérdida neta y consecuentemente habrá una disminución de capital.

- **Balance general:**

El estado de situación financiera, también conocido como balance general, presenta en un mismo reporte la información necesaria para tomar decisiones en las áreas de inversión y de financiamiento. Dicho estado incluye en el mismo informe ambos aspectos, debido a que se basa en la idea de que los recursos con que cuenta el negocio deben ser correspondidos directamente por las fuentes necesarias para adquirir dichos recursos.

El estado de situación financiera es un estado financiero que muestra los montos del activo, del pasivo y del capital en una fecha específica. En otras palabras, dicho estado financiero muestra los recursos que posee el negocio, sus adeudos y el capital aportado por los dueños.

Las primeras tres clasificaciones de la estructura contable (activo, pasivo y capital) forman la ecuación básica. El sistema de partida doble es el resultado directo de la ecuación contable básica. Cuando se anotan ambos aspectos de una operación contable, se mantienen en balance los recursos con las fuentes de los mismos.

➤ **Importancia de los estados financieros:**

Los estados financieros son importantes porque proporcionan información sobre la situación Financiera-Económica, rendimiento y cambios que ha habido en la situación financiera de una empresa y a su vez esta información permitirá a la gerencia evaluar las decisiones que fueron aplicadas en la empresa.

También proporcionan información a las entidades ajenas a la empresa como con: BANCOS, SUNAT, SBS, CONASEV, etc.

Además los estados financieros reflejan en forma cronológica los hechos, operaciones de la empresa, para efectos de toma de decisiones.

### **1.4.2.3. El análisis financiero**

¿Qué se entiende por análisis e interpretación de los estados financieros?

Consiste en descomponer o separar los elementos que conforman los estados financieros, aplicando diversos métodos de análisis.

Según Flores, J. (2012) nos dice: Es un conjunto de principios, procedimientos, y técnicas que permiten determinar el comportamiento de las transacciones comerciales, económicas, financieras que realiza una empresa y que se encuentran plasmadas en la Contabilidad como información financiera, sirve de base a la gerencia para tomar decisiones oportunas y eficientes en un momento determinado.

¿Qué tipo de información base, se utiliza para ejecutar el análisis financiero?

El tipo de información financiera que se utiliza básicamente para elaborar un correcto análisis financiero es el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas.

➤ **Finalidad del análisis de los estados financieros:**

- Evaluar el desempeño de la empresa durante un periodo determinado.
- Determinar su capacidad de pago de las deudas a corto y largo plazo.
- Conocer los medios de financiamiento.
- Determinar las causas y efectos de la gestión gerencial de la empresa sobre la situación actual en que se encuentra.
- Determinar la situación de liquidez, endeudamiento, independencia financiera de la empresa y rentabilidad.
- También para proporcionar información (accionistas, acreedores, instituciones financieras, etc.).

➤ **Usuarios de los estados financieros:**

**Gerentes**

Para ejercer el control de la empresa y tomar las decisiones oportunas y eficientes en su momento determinado.

**Propietarios**

Para determinar si su inversión realizada en la empresa genera rentabilidad.

**Proveedores o Acreedores**

Para determinar si la empresa puede cancelar sus obligaciones en forma oportuna.

### **Otras entidades o personas**

SUNAT, CONASEV, INVERSIONISTAS, en la utilización de la información que sean de su interés.

#### ➤ **Objetivos de la interpretación de los estados financieros:**

- Informar sobre la situación económica y financiera de una empresa.
- Indicar los problemas financieros por lo que está atravesando la empresa.
- Proporcionar un informe para que la gerencia tome la decisión financiera adecuada en el momento oportuno.
- Informar a los diversos usuarios de la información financiera como son:

SUNAT, CONASEV, bancos, socios, proveedores, auditores, trabajadores, etc.

#### **1.4.2.4. Los ratios:**

Matemáticamente, un ratio es una razón, es decir, la relación entre dos números. Son un conjunto de índices, resultado de relacionar dos cuentas del Balance o del estado de Ganancias y Pérdidas. Los ratios proveen información que permite tomar decisiones acertadas a quienes estén interesados en la empresa, sean éstos sus dueños, banqueros, asesores, capacitadores, el gobierno, etc.

Sirven para determinar la magnitud y dirección de los cambios sufridos en la empresa durante un periodo de tiempo. Fundamentalmente los ratios están divididos en 4 grandes grupos:

- A. Índices de liquidez: Evalúan la capacidad de la empresa para atender sus compromisos de corto plazo.
- B. Índices de Gestión o actividad: Miden la utilización del activo y comparan la cifra de ventas con el activo total, el inmovilizado material, el activo circulante o elementos que los integren.
- C. Índices de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento: Ratios que relacionan recursos y compromisos.
- D. Índices de Rentabilidad: Miden la capacidad de la empresa para generar riqueza (rentabilidad económica y financiera).

#### **1.4.2.5. El Análisis de Ratios:**

##### **A. Análisis de Liquidez:**

Miden la capacidad de pago que tiene la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Es decir, el dinero en efectivo de que dispone, para cancelar las deudas.

Facilitan examinar la situación financiera de la compañía frente a otras, en este caso los ratios se limitan al análisis del activo y pasivo corriente.

Una buena imagen y posición frente a los intermediarios financieros, requiere: mantener un nivel de capital de trabajo suficiente para llevar a cabo las operaciones que sean necesarias para generar un excedente que permita a la empresa continuar normalmente con su actividad y que produzca el dinero suficiente para cancelar las necesidades de los gastos financieros que le demande su estructura de endeudamiento en el corto plazo.

##### **Ratio de liquidez general o razón corriente:**

Lo obtenemos dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente. Este ratio es la principal medida de liquidez, muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo, cuya conversión en dinero corresponde

aproximadamente al vencimiento de las deudas.

$$LG = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

**Ratio prueba ácida:**

Es aquel indicador que al descartar del activo corriente cuentas que no son fácilmente realizables, proporciona una medida más exigente de la capacidad de pago de una empresa en el corto plazo.

Es calculada restando el inventario del activo corriente y dividiendo esta diferencia entre el pasivo corriente.

$$PA = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

**Ratio prueba defensiva:**

Permite medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo; considera únicamente los activos mantenidos en Caja-Bancos. Nos indica la capacidad de la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin recurrir a sus flujos de venta.

Calculamos este ratio dividiendo el total de los saldos de caja y bancos entre el pasivo corriente.

$$PD = \frac{\text{CAJA BANCOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$



**Ratio capital de trabajo:**

El Capital de Trabajo, es lo que le queda a la firma después de pagar sus deudas inmediatas, es la diferencia entre los Activos Corrientes menos Pasivos Corrientes; algo así como el dinero que le queda para poder operar en el día a día.

$$CT= ACT. CORRIENTE - PAS. CORRIENTE$$

**B. Análisis de la Gestión o actividad:**

Miden la efectividad y eficiencia de la gestión, en la administración del capital de trabajo, expresan los efectos de decisiones y políticas seguidas por la empresa, con respecto a la utilización de sus fondos. Evidencian cómo se manejó la empresa en lo referente a cobranzas, ventas al contado, inventarios y ventas totales. Estos ratios implican una comparación entre ventas y activos necesarios para soportar el nivel de ventas.

Expresan la rapidez con que las cuentas por cobrar o los inventarios se convierten en efectivo.

**Ratio rotación de cartera (cuentas por cobrar):**

Miden la frecuencia de recuperación de las cuentas por cobrar. El propósito de este ratio es medir el plazo promedio de créditos otorgados a los clientes y, evaluar la política de crédito y cobranza.

El saldo en cuentas por cobrar no debe superar el volumen de ventas. Cuando este saldo es mayor que las ventas se produce la inmovilización total de fondos en cuentas por cobrar, restando a la empresa, capacidad de pago y pérdida de poder adquisitivo.

### **Período de cobros o rotación anual:**

Puede ser calculado expresando los días promedio que permanecen las cuentas antes de ser cobradas o señalando el número de veces que rotan las cuentas por cobrar. Para convertir el número de días en número de veces que las cuentas por cobrar permanecen inmovilizados, dividimos por 360 días que tiene un año.

### **Período de cobranzas:**

$$RC = \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} * 360}{\text{VENTAS}}$$

Rotación anual:

$$\frac{360}{\text{días}} \quad \text{veces rota al año}$$

### **Rotación de los Inventarios:**

Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

### **Período de inmovilización de inventarios:**

$$RI = \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} * 360}{\text{COSTO DE VENTAS}}$$

Rotación anual:

$$\frac{360}{\text{días}} \quad \text{veces rota al año}$$

Podemos también calcular la rotación de inventarios, como una indicación de la liquidez del inventario:

$$RI = \frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} \quad \text{veces rota al año}$$

### **Período promedio de pago a proveedores:**

Este es otro indicador que permite obtener indicios del comportamiento del capital de trabajo. Mide específicamente el número de días que la firma, tarda en pagar los créditos que los proveedores le han otorgado.

Una práctica usual es buscar que el número de días de pago sea mayor, aunque debe tenerse cuidado de no afectar su imagen de «buena paga» con sus proveedores de materia prima.

### **Período de pagos o rotación anual:**

En forma similar a los ratios anteriores, este índice puede ser calculado como días promedio o rotaciones al año para pagar las deudas.

$$PPP = \frac{\text{CUENTAS X PAGAR PROMEDIO} * 360}{\text{COMPRAS A PROVEEDORES}}$$

Rotación anual:

$$\frac{360}{\text{días}} \quad \text{veces de rotacion al año}$$

### **Rotación de Activos Totales:**

Ratio que tiene por objeto medir la actividad en ventas de la firma. O sea, cuántas veces la empresa puede colocar entre sus clientes un valor igual a la inversión realizada.

Para obtenerlo dividimos las ventas netas por el valor de los activos totales:

$$\text{RAT} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

### **Rotación del Activo Fijo:**

Esta razón mide la capacidad de la empresa de utilizar el capital en activos fijos. Mide la actividad de ventas de la empresa. Dice, cuántas veces podemos colocar entre los clientes un valor igual a la inversión realizada en activo fijo.

$$\text{RAF} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

### **C. Análisis de Solvencia, endeudamiento o apalancamiento:**

Estos ratios, muestran la cantidad de recursos que son obtenidos de terceros para el negocio. Expresan el respaldo que posee la empresa frente a sus deudas totales. Dan una idea de la autonomía financiera de la misma. Combinan las deudas de corto y largo plazo.

Permiten conocer qué tan estable o consolidada es la empresa en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo con el capital y el patrimonio.

### **Estructura del capital (deuda patrimonio):**

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

Lo calculamos dividiendo el total del pasivo por el valor del patrimonio:

$$EC = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

**Endeudamiento:**

Representa el porcentaje de fondos de participación de los acreedores, ya sea en el corto o largo plazo, en los activos. En este caso, el objetivo es medir el nivel global de endeudamiento o proporción de fondos aportados por los acreedores.

$$RE = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

**D. Análisis de Rentabilidad:**

Miden la capacidad de generación de utilidad por parte de la empresa. Evalúan los resultados económicos de la actividad empresarial.

Expresan el rendimiento de la empresa en relación con sus ventas, activos o capital. Es importante conocer estas cifras, ya que la empresa necesita producir utilidad para poder existir.

**Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):**

Esta razón lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre el patrimonio neto de la empresa. Mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista.

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

### **Rendimiento sobre la inversión:**

Lo obtenemos dividiendo la utilidad neta entre los activos totales de la empresa, para establecer la efectividad total de la administración y producir utilidades sobre los activos totales disponibles. Es una medida de la rentabilidad del negocio como proyecto independiente de los accionistas.

$$\text{RI} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

### **Margen bruto y neto de utilidad:**

#### **Margen Bruto:**

Este ratio relaciona las ventas menos el costo de ventas con las ventas. Indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada UM de ventas, después de que la empresa ha cubierto el costo de los bienes que produce y/o vende.

$$\text{MUB} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

#### **Margen Neto:**

Rentabilidad más específico que el anterior. Relaciona la utilidad líquida con el nivel de las ventas netas. Mide el porcentaje de cada UM de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos, han sido deducidos.

Cuanto más grande sea el margen neto de la empresa tanto mejor.

$$\text{MUN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

### 1.5. MARCO CONCEPTUAL:

- **Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables. Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto. Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.
- **Análisis Foda.** Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.
- **Control.** Proceso mediante el cual se determina lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la Ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planificado.
- **Estrategia.** Conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos. Es decir, involucra su propósito general y establece un marco conceptual básico por medio del cual, ésta se transforma y se adapta al dinámico medio en que se encuentra inserta.
- **Ratios:** Son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación (por división) entre sí de dos datos financieros directos,

permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

- **Rentabilidad.** Es la capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado.
- **Apalancamiento.** Deuda o el préstamo de fondos para financiar la compra de los activos de la empresa.
- **Solvencia:** Capacidad para hacer frente a todos los compromisos financieros en el largo plazo.
- **Análisis de Razones Financieras:** Implica métodos de cálculo e interpretación de razones financieras para analizar y supervisar el desempeño de la empresa.
- **Activo Fijo:** Representa los recursos de naturaleza relativamente duradera, que no están destinados a la venta dentro del giro ordinario del negocio.

Las propiedades, bienes materiales o derechos que en el curso normal de los negocios no están destinados a la venta, si no que representan la inversión de capital o patrimonio de una dependencia o entidad.

- **Patrimonio:** Derechos que tienen los propietarios o accionistas sobre una empresa. Se compone por el valor del capital, reservas y utilidades no distribuidas. El patrimonio aumenta cuando la empresa obtiene utilidades y disminuye cuando se reparten dividendos o existen pérdidas.



# **CAPÍTULO II**

## **MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS**

## **2.1. MATERIAL**

### **2.1.1. Población**

Estuvo constituida por la empresa TOPSA S.A del distrito de Chorrillos, Lima, 2014.

### **2.1.2. Marco Muestral**

Estuvo constituida por el estudio y análisis financiero de la empresa TOPSA S.A. del distrito de Chorrillos de la ciudad de Lima para aplicar el Balanced Scorecard por ser un instrumento de planificación estratégica para optimizar su situación financiera.

### **2.1.3. Muestra**

Estuvo constituida por la empresa TOPSA S.A. del distrito de Chorrillos, Lima. (Muestra censal)

### **2.1.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **2.1.4.1. Técnicas:**

- a) Observación:** Se usó esta técnica para obtener información objetiva acerca del comportamiento de los procesos existentes referidos al Balance Scorecard en la empresa que se estudia.
- b) Documental:** Se usó esta técnica para hacer una revisión de los documentos de la empresa, así como la revisión de los Ratios financieros para llegar a tener una mejor investigación.
- c) Entrevista** Se empleó esta técnica para obtener información directa con el Gerente general de la empresa estudiada.

**d) Encuesta:** Se utilizó esta técnica con la finalidad de ampliar nuestros conocimientos e indagar todo lo referido al tema que se ha tomado como investigación.

#### **2.1.4.2. Instrumentos:**

Para el desarrollo de la presente investigación se utilizarán los siguientes instrumentos de recolección de datos:

- a) Guía de observación
- b) Hoja de registro
- c) Guía de entrevista
- d) Cuestionario

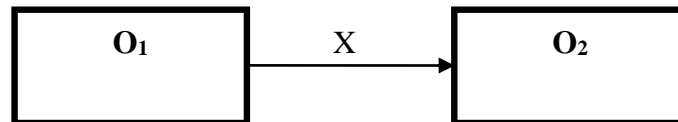
<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Guía de observación
Documental	Hoja de registro
Entrevista	Guía de entrevista
Encuesta	Cuestionario

## **2.2. PROCEDIMIENTOS**

### **2.2.1. Diseño de contrastación**

Para el presente proyecto de investigación se utilizó el diseño de contrastación denominado Longitudinal, también llamado Pre-Test y Post Test con un solo grupo, consiste en.

- ✓ Una medición previa de la variable dependiente a ser utilizada(Pre-Test)
- ✓ La Aplicación de la variable independiente al grupo.
- ✓ Una nueva medición de la variable dependiente una vez aplicada la variable independiente.



**Donde:**

- **O<sub>1</sub>**: Es la variable Dependiente objeto de estudio: Situación financiera de la Empresa TOPSA S.A.
- **O<sub>2</sub>**: Es la variable Independiente después de aplicado el estímulo, en este caso es el Balanced Scorecard.

Al final se establecerán diferencias entre la O1 y O2 para determinar si hay un mejoramiento en la situación financiera de la Empresa TOPSA S.A.

### **2.2.2. Operacionalización de variables**

- **Variable independiente**

El Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica.

- **Variable dependiente**

La situación financiera de la empresa TOPSA S.A.

### **2.2.3. Procesamiento y análisis de datos**

- Los datos recolectados de los instrumentos anteriormente mencionados, sirvieron para obtener los indicadores financieros de la empresa antes y después de emplear el Balanced Scorecard (BSC).
- Los datos fueron procesados empleando el programa Excel.
- Los resultados se presentaron en cuadros univariantes con número de casos y sus porcentajes correspondientes.

- Para determinar la optimización de la rentabilidad y ventas se obtuvieron los ratios financieros del año 2014 y 2015 los cuales se compararon entre ellos; si las diferencias son positivas nos indicaron que hubo mejora en la variables de análisis como resultado de la aplicación del BSC; confirmándose de esta manera nuestra hipótesis formulada.
- La información obtenida de la entrevista a la gerencia nos permitió confirmar los cambios ocasionados a favor de la empresa por la implementación del BSC.

### 2.2.3.1. Operacionalización de las variables

Variable a investigar	Definición Conceptual	Definición operacional		Tipo de variable	Escala de medición
		Dimensiones	Indicador		
<b>Variable Independiente:</b>  El Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica	El Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores. Se enfoca en cuatro perspectivas.	Perspectiva Financiera	Indicadores Financieros	Cuantitativa	Razón o proporción
		Perspectiva del cliente	Porcentaje de ventas	Cuantitativa	Porcentaje
		Perspectiva interna	Calidad del producto	Cualitativa	Ordinal
		Perspectiva de aprendizaje	Eficiencia de empleados	Cualitativa	Ordinal
<b>Variable Dependiente:</b>  Optimizar la situación financiera	Es la situación real de liquidez de la empresa y a la vez estructurado por el Activo, Pasivo y Patrimonio	Liquidez	Ratios	Cuantitativa	Razón o proporción
		Los estados financieros	Estado de Resultados	Cuantitativa	Razón o proporción

# **CAPÍTULO III**

## **PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1.1. Diagnóstico de la situación de la empresa Topsa S.A. en el año 2014**

##### **3.1.1.1. Guía de Observación:**

En la visita a las oficinas de la empresa TOPSA S.A., utilizamos la guía de observación (ver Anexo N° 1) como instrumento que nos ayudará a extraer los datos más importantes de nuestra investigación.

En las acciones evaluadas a los trabajadores de la empresa TOPSA S.A. se registra el pobre cumplimiento de algunas actividades, descuidando gran parte de dicho accionar, el cual, de cumplirse a cabalidad, permitiría mejoras en la empresa.

Si bien los ambientes laborales son adecuados, esto contrasta con el poco interés por parte de la empresa, en actualizarlos y capacitarlos, siendo éste una herramienta clave para el entusiasmo y empeño del trabajador. Se debería potenciar sus habilidades y conocimientos y así puedan aportar en mejoras para beneficio de la empresa.

La poca eficiencia en gestión de los recursos de la empresa y la escasa información por parte de la empresa respecto a la rentabilidad periódica de la empresa, no permiten una visión clara en el rumbo de la empresa, si se corrigiera ello, la empresa manejaría una información veraz que le permita elaborar proyectos en mejoras de la empresa, reflejado en mayores ingresos, rentabilidad y solvencia.

El descuido hacia el cliente, la tenue conexión con éste, trae consigo que quiera experimentar otras alternativas, es por ello que la empresa también debería enfocarse a reestructurar su sistema de fidelización y mejor atención al cliente, planteando mejores beneficios para él y que a la larga también será beneficioso para la empresa.



El rudimentario análisis de los estados financieros en la empresa es una acción a corregir, esto indica que la empresa no maneja una información precisa que le permita tomar acciones en cuanto a mejorar sus estadísticas de rentabilidad, aminorar sus costos y elevar su facturación.

### **3.1.1.2. Entrevista:**

La entrevista se realizó al gerente general de la empresa TOPSA S.A. el Ing. Lyon Riera Juan Enrique, el cual nos brindó información oportuna para nuestro presente trabajo de investigación.

En dicha entrevista (Ver Anexo N° 3), nos hizo saber que las actividades que realiza TOPSA S.A, han mantenido un poco la monotonía de años pasados, y reconoce haberse enfocado en otros temas, descuidando otras actividades -importantes- en su gestión, entre ellos está el no utilizar indicadores que permitan medir la gestión de una manera eficiente.

El análisis financiero no es tan preciso ni detallado, que permita conocer cuánto es la solvencia y rentabilidad de la empresa, lo cual con esa falta de información, conlleva a que la empresa experimente una problemática financiera.

El desconocimiento del balanced scorecard, el cual es una herramienta clave que le permitiría optimizar la gestión en la empresa, es una de sus falencias.

El Gerente acepta que la implementación de tan poderosa herramienta sería beneficiosa para la empresa, y se muestra abierto a su aplicación. Asimismo, reconoce que el desconocimiento de ella, el poco apoyo y motivación al personal, el mirar a otros rumbos, descuidando el

potencial en sus trabajadores, trajo consecuencias que se reflejan en sus balances financieros.

Después de la entrevista, la gerencia ha determinado la implementación de una Oficina de Gestión Estratégica, la cual se encargara de realizar los ajustes necesarios e incluir en sus procedimientos actividades que permitan potenciar el concepto de roles estratégicos para medir, por una parte la disponibilidad de talento humano y por otra parte la disponibilidad de tecnología informática para estos roles estratégicos y también la incorporación del presupuesto estratégico.

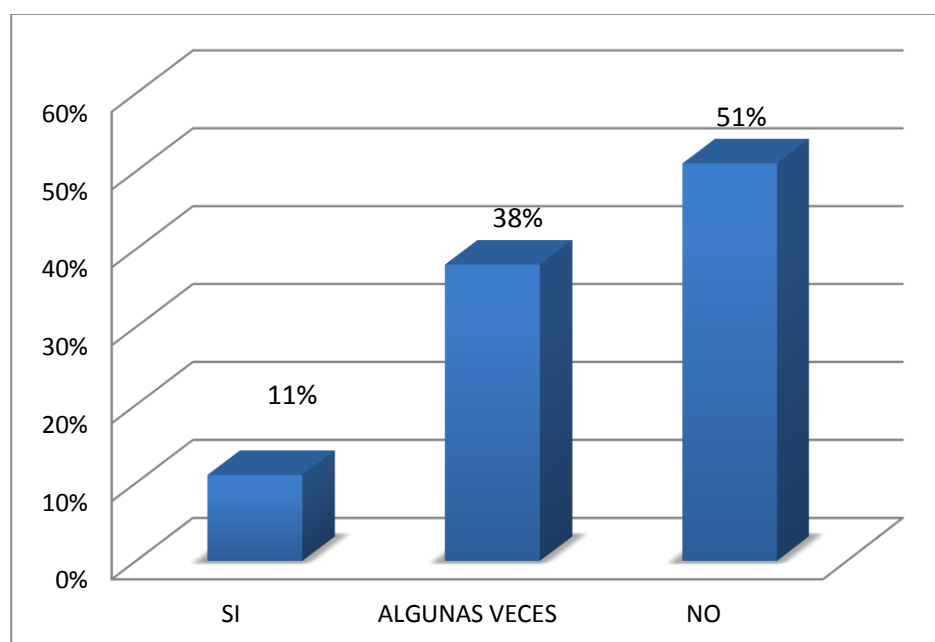
#### **3.1.1.3. Resultado de encuestas realizadas al personal**

Para el análisis de los datos se utilizó estadística descriptiva de acuerdo al tipo de variables; se construyó tablas y gráficos estadísticos, haciendo uso del programa Excel, los cuales se muestran a continuación:

**Tabla N° 02. Reciben capacitaciones o programas de información, aprendizaje y crecimiento**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	2	11%
ALGUNAS VECES	7	38%
NO	9	51%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 02 Reciben capacitaciones o programas de información, aprendizaje y crecimiento.**

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

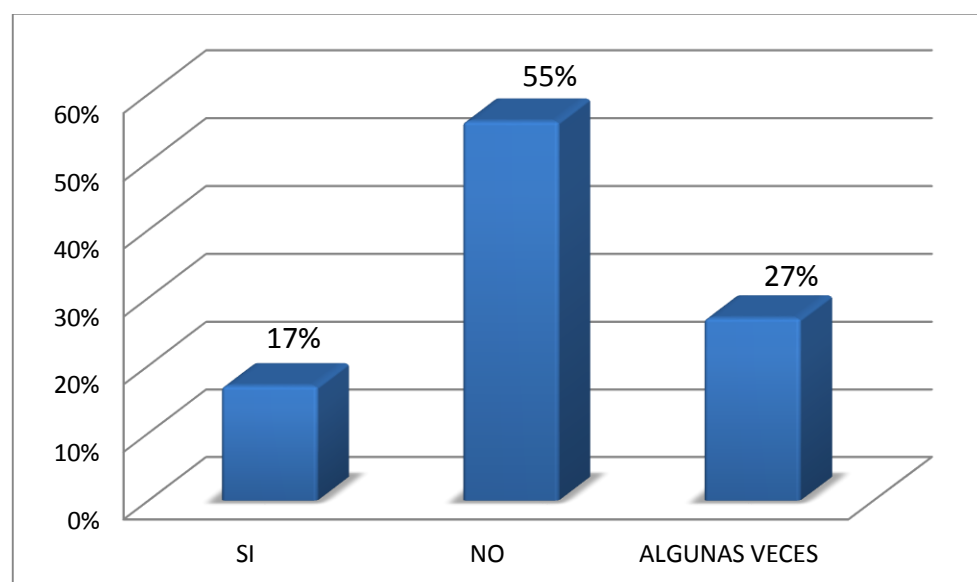
Se observa en la figura, de la encuesta realizada sobre las capacitaciones o programas, el 51 % respondió en un nivel bajo de NO contar con dicho programa, el 38 % es un nivel medio, mientras que el 11 % respondieron SI, este es un problema que la empresa debe solucionar.

**Tabla N° 03. Recibe Motivación e incentivos por parte de la empresa**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	3	17%
NO	10	56%
ALGUNAS VECES	5	27%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*



**Figura N°03. Recibe Motivación e incentivos de la empresa.**

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*

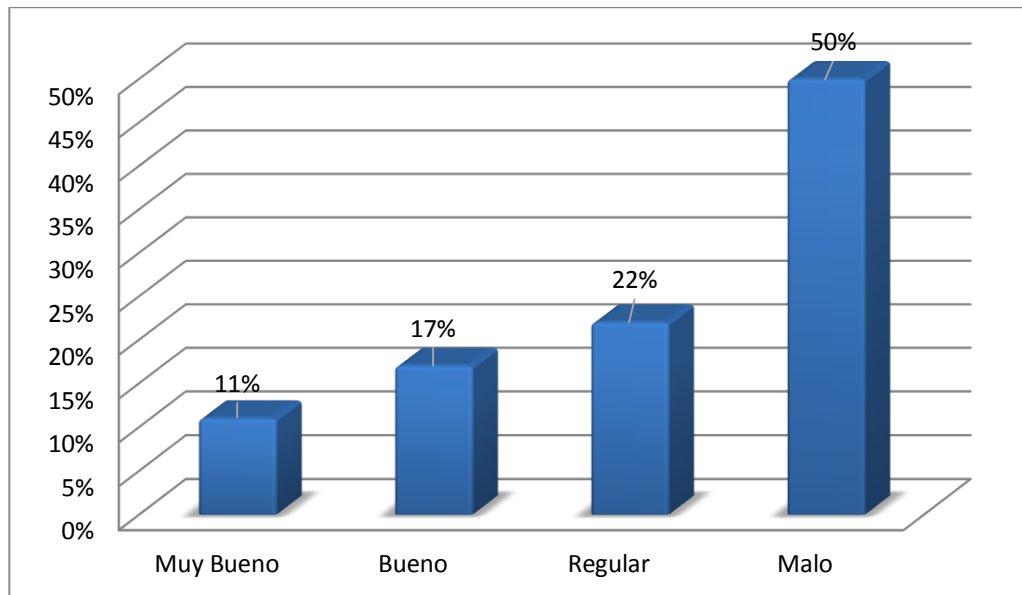
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura, de la encuesta realizada al personal sobre las motivaciones e incentivos no reciben ya que el 55% respondieron NO, esto trae como consecuencia a la empresa el bajo nivel de ventas y la disminución del rendimiento del personal, mientras que el 27 % respondieron algunas veces y el 17 % que si reciben algunas veces.

**Tabla N° 04.Trato con el empleador**

<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PERSONAS ENCUESTADAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUY BUENO	2	11%
BUENO	3	17%
REGULAR	4	22%
MALO	9	50%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 04. Trato con su empleador.**

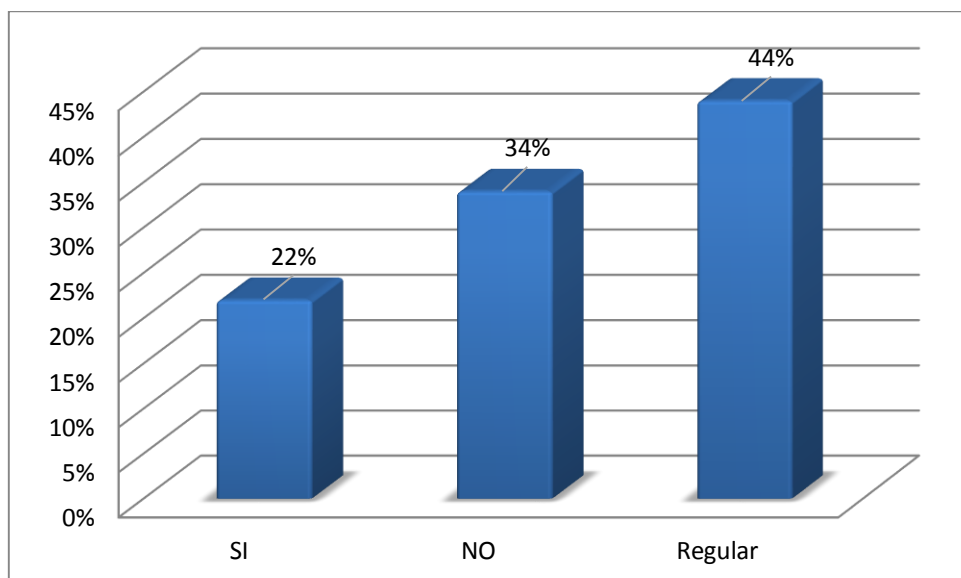
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la Figura, que el producto de la encuesta realizada al personal sobre el trato con el empleador el 50 %respondieron que no tienen un buen trato con su empleador por lo tanto la empresa Topsa S.A. tiene que enfocarse más en el asunto, un 22% es regular, el 17 % respondieron bueno y el11% respondieron que si es muy bueno.

**Tabla N° 05. Promover el compromiso de los colaboradores**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	22%
NO	6	34%
REGULAR	8	44%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 05. Promover el compromiso de los colaboradores**

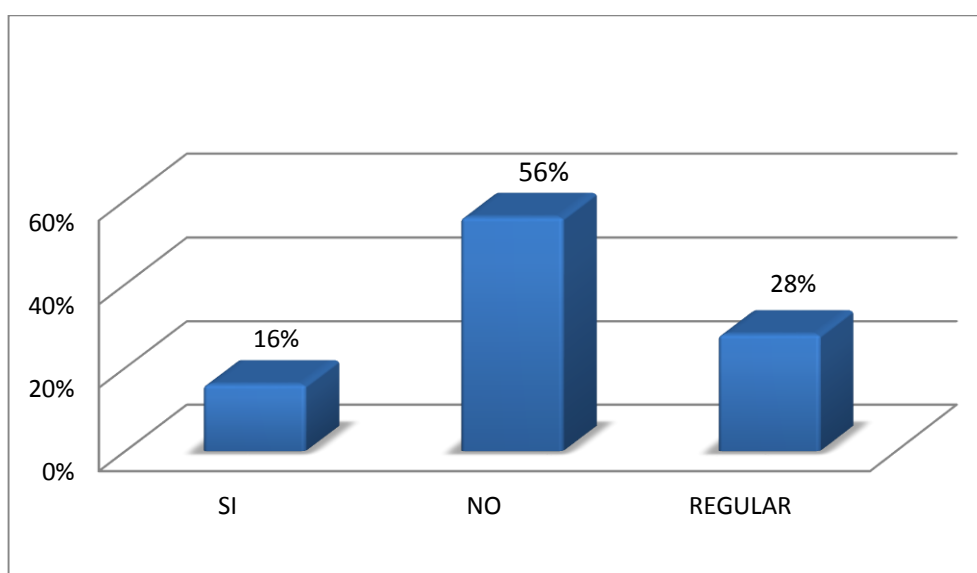
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la Figura, la encuesta realizada al personal de la empresa TOPSA S.A., un 44% manifiesta un compromiso regular para identificarse con las metas proyectadas por los colaboradores y/o directivos de la empresa, y el 34% no se encuentra motivada aún para colaborar; ello implica que la empresa debe empezar tareas de incentivar la identidad a la institución y el 22 % respondieron Sí están llanos a participar.

**Tabla N° 06. Optimizan el uso de los recursos disponibles.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	2	16%
NO	12	56%
REGULAR	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE:* Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A  
*ELABORACION:* Autoras



**Figura N° 06. Optimizan el uso de los recursos disponibles.**

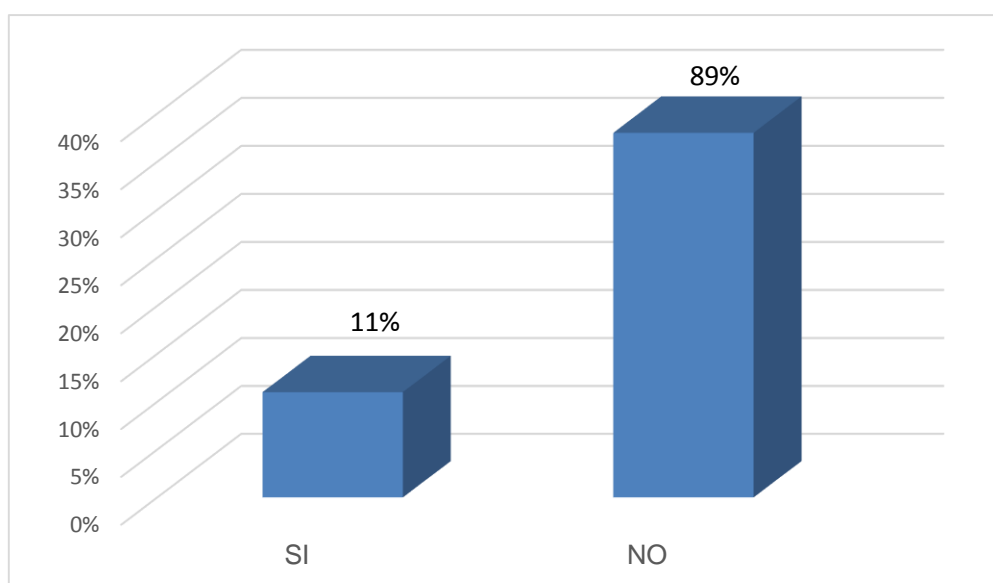
*FUENTE:* Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A  
*ELABORACION:* Autoras

Se observa en la Figura, de la encuesta realizada al personal de la empresa TOPSA S.A., un 56% de estos respondieron que no optimizan el uso de los recursos disponibles, mientras que el 28 % su respuesta es regular y el 16 % si optimiza el uso de los recursos.

**Tabla N° 07. Cuentan con programa para la retención del cliente.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	2	11%
NO	16	89%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 07. Cuentan con programa para la retención del cliente.**

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

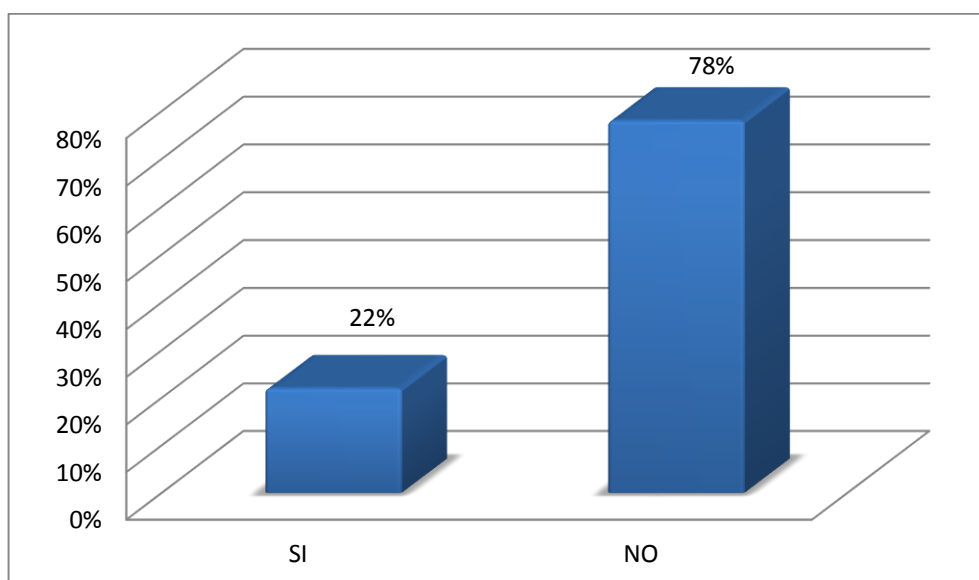
Se observa en la figura, de la encuesta realizada la retención del cliente, el 89 % respondieron que no cuentan con dicho programa ,esto indica que la empresa tiene que solucionar el problema incorporando dicho programa, mientras que el 11 % respondieron que si cuentan.



**TABLA N° 08. Conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado al sector objetivo.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	22%
NO	14	78%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 08. Conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado al sector objetivo.**

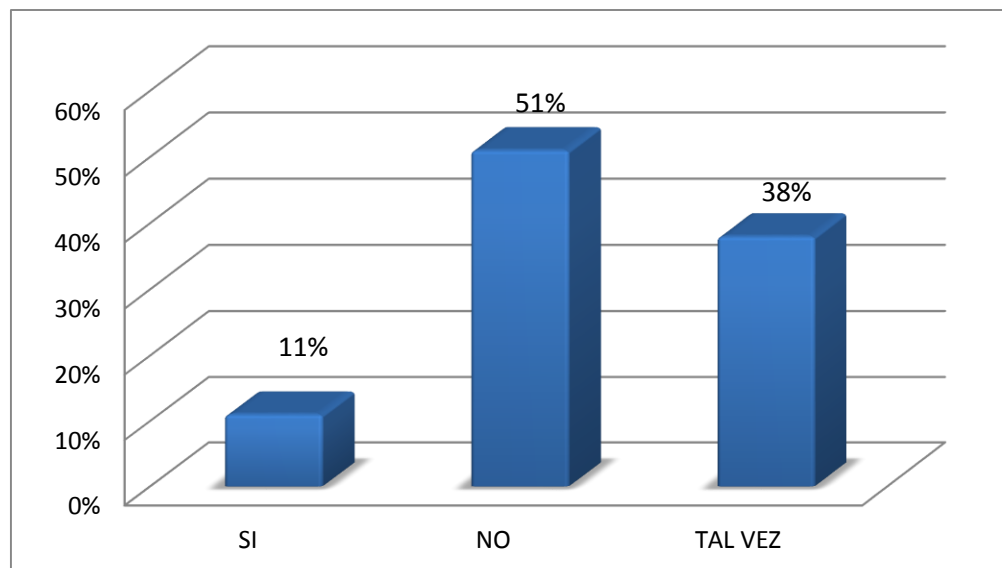
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la Figura, se aplicó la encuesta para saber si el personal de la empresa TOPSA S.A., tiene conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado en el sector objetivo, en el cual un 78% desconoce dicha información; Ello refleja la reserva y no compartimiento de información por parte de la empresa. Y el 22 % SI, tiene conocimiento sobre el estudio de mercado.

**Tabla N° 09. Se destina recursos al programa de fidelización.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	2	11%
NO	9	51%
TAL VEZ	7	38%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 09. Se destina recursos al programa de fidelización**

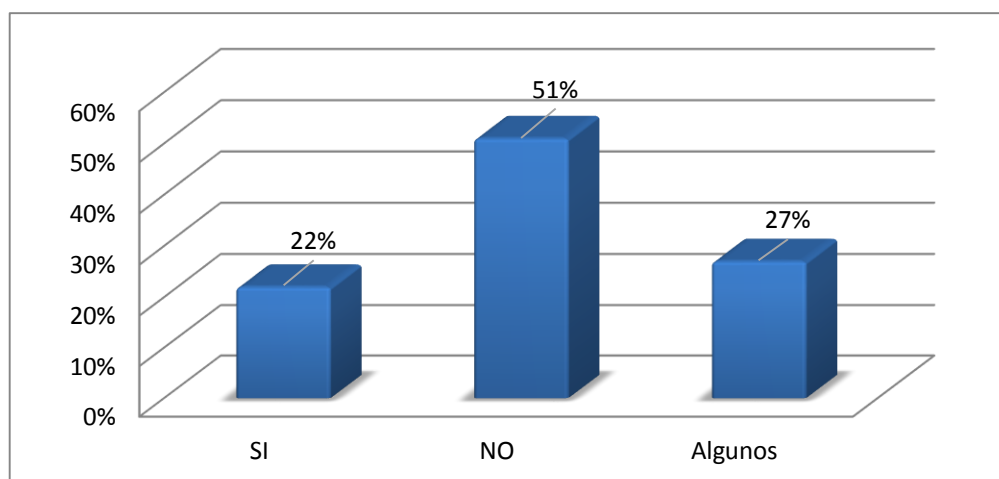
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura, el resultado de la encuesta realizada al personal de la empresa TOPSA S.A., Se destina recursos al programa de fidelización, un 54% respondieron que no conocen programas o recursos direccionados a la fidelización de los clientes. Mientras que el 38% su respuesta es Tal vez, mientras el 11 % su respuesta es Si.

**Tabla N° 10. Existe alguna medida o indicador para la reducción de costos.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	4	22%
NO	9	51%
ALGUNOS	5	27%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N°10 Existe alguna medida o indicador para la reducción de costos**

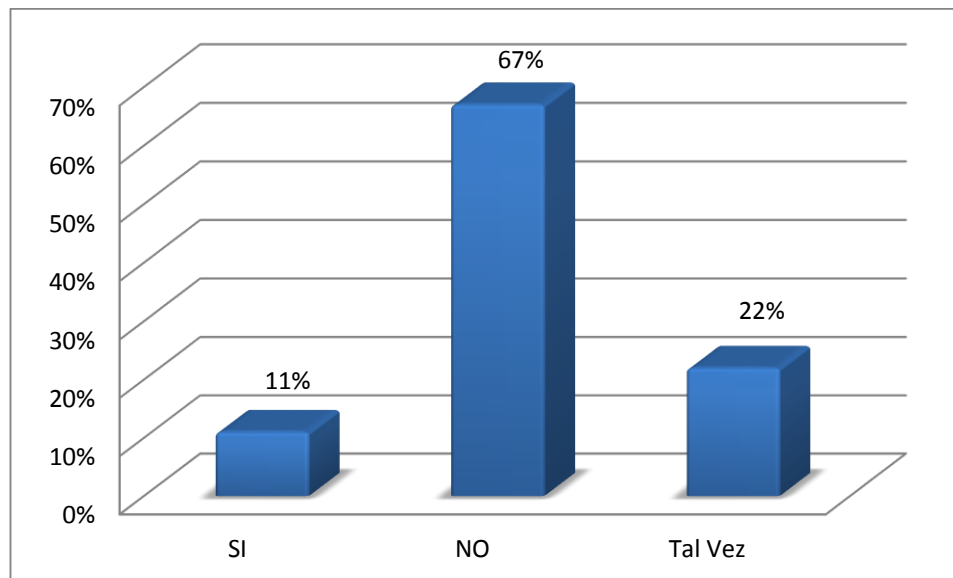
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura, la encuesta realizada al personal de la empresa TOPSA S.A, con respecto si existe alguna medida o indicador para la reducción de costos las respuestas indican que un 51% de los trabajadores encuestados indica que no existe, ello evidencia el poco interés por parte de la empresa en informar a sus trabajadores los planes y objetivos trazados para lograr el éxito, mientras que el 27 % conoce algunas medidas y el 22 % SI tiene conocimiento del tema.

**Tabla N° 11. Incremento de las ventas en el periodo anterior**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	2	11%
NO	12	67%
TAL VEZ	4	22%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 11. Incremento de las ventas en el periodo anterior**

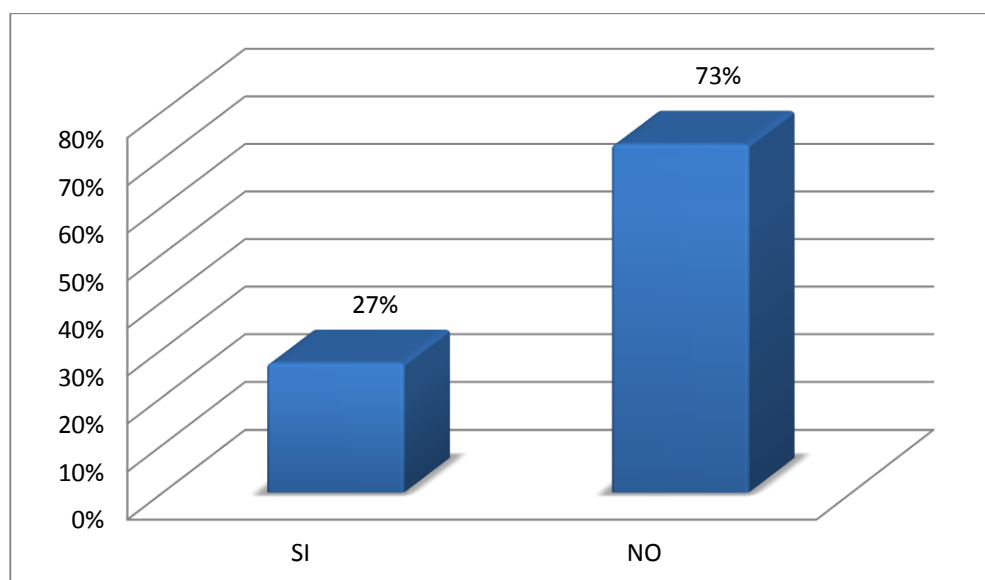
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura según la encuesta realizada al personal de la empresa TOPSA S.A., con respecto al conocimiento en el resultado en las ventas si es positivo o negativo, el 67% desconoce dicho fin, lo cual refleja la poca comunicación de planes, metas y objetivos por parte de la empresa, un 22 % su respuesta es tal vez y el 11 % SI tiene conocimiento de los resultados de las ventas.

**Tabla N° 12. Conocimiento de los indicadores de gestión de la empresa.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	5	27%
NO	13	73%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 12. Conocimiento de los indicadores de gestión de la empresa.**

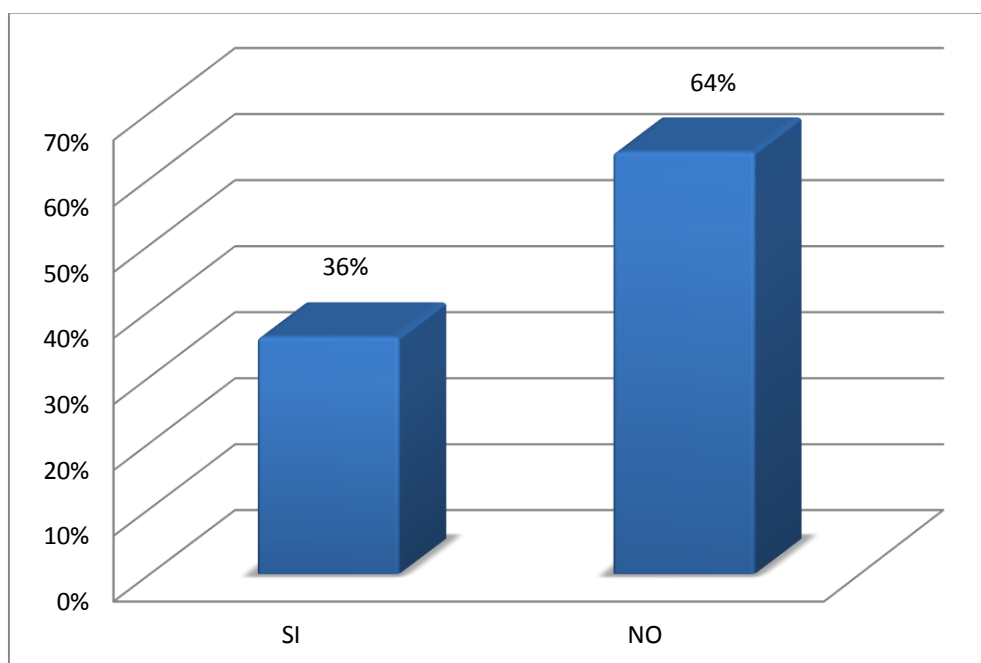
*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura sobre los indicadores de gestión, más del 73% de los encuestados NO conoce, lo que implica que no se tiene precisión en conocer el estado de los resultados obtenidos de la gestión; mientras el 27% SI tiene algunos conocimientos de los indicadores de gestión de la empresa.

**Tabla N° 13. Conocimiento del análisis de los estados financieros.**

CALIFICACIÓN	PERSONAS ENCUESTADAS	PORCENTAJE
SI	6	36%
NO	12	64%
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*



**Figura N° 13. Conocimiento del análisis de los estados financieros.**

*FUENTE: Encuesta aplicada al personal de TOPSA S.A*  
*ELABORACION: Autoras*

Se observa en la figura, la mayoría de encuestados afirma no conocer el análisis de los estados financieros de la empresa, Este resultado evidencia que el 64% no tienen conocimiento de dicho tema, y el 36 % SI tiene conocimiento.

**CUADRO RESUMEN DE LAS DEFICIENCIAS ENCONTRADAS EN  
EL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA  
TOPSA S.A**

**TABLA N°14. Diagnóstico de la situación de la empresa.**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>DEFICIENCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Los trabajadores no reciben Capacitaciones	51%
	Los trabajadores no reciben motivaciones e incentivos	56%
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Los trabajadores no mantienen un buen trato con el empleador	50%
	Los trabajadores no tienen un compromiso para identificarse con las metas proyectadas	34%
	Los trabajadores no optimizan el uso de los recursos disponibles	56%
<b>CLIENTE</b>	Los trabajadores no cuentan con programa para retener al cliente	89%
	Los trabajadores no tienen conocimiento sobre el análisis de estudio de mercado al sector objetivo	78%
	Los trabajadores no destina recursos al programa de fidelidad	51%
<b>FINANCIERA</b>	La empresa no cuenta con indicadores para la reducción de costos	51%
	Los trabajadores no tienen conocimiento sobre el incremento de las ventas en el periodo anterior	67%
	Los trabajadores no tienen conocimientos de los indicadores de gestión de la empresa.	75%
	Los trabajadores no tienen conocimiento de análisis de los estados financieros.	64%

Elaboración: Autoras

### 3.1.2. Análisis de la situación financiera de la empresa Topsa S.A. en el año 2014

#### 3.1.2.1. Ratios financieros año 2014 - Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas (ver Anexo N° 4)

##### A) Razón de liquidez:

##### A.1 Ratio de Liquidez General o Razón Corriente:

$$LG = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Según el Balance General la liquidez general o corriente para el año 2014 de la TOPSA S.A. es:

$$LG = \frac{237,982}{249,976} = 0.95$$

Por cada S/.1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/ 0.95 para pagarla.

##### A.2 Ratio Prueba Acida:

$$PA = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE - EXISTENCIAS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Según el Balance General la liquidez severa para el año 2014 de la Empresa TOPSA S.A. es:

$$PA = \frac{237,982 - 58,540}{249,976} = 0.72$$



Por cada S/.1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/.0.72 para hacer frente a sus obligaciones de corto plazo.

### **A.3 Ratio Prueba Defensiva:**

$$PD = \frac{\text{EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

Según el Balance General la liquidez absoluta para el año 2014 de la Empresa es:

$$PD = \frac{108,977}{249,976} = 0.44$$

La empresa cuenta con S/.0.44 por cada S/.1.00 de obligaciones a corto plazo.

### **A.4 Ratio Capital de Trabajo:**

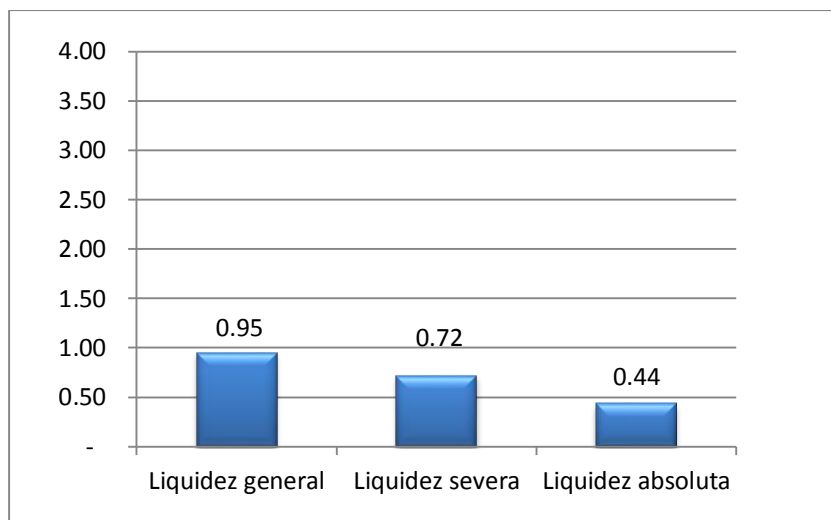
$$CT = \text{ACT. CORRIENTE} - \text{PAS. CORRIENTE}$$

Según el Balance General el capital de trabajo para el año 2014 de la Empresa es:

$$CT = 237,982 - 249,976 = -11,994$$

Nos está indicando que contamos con S/. -11,994 de capacidad económica para responder obligaciones con terceros.

➤ **Resumen de ratios de liquidez:**



**Figura N° 14. Razones de liquidez – 2014**

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

En la figura N° 14 se observa que el ratio más alto lo tiene la razón de liquidez general con 0.95, mientras que el ratio de liquidez severa tiene 0.72, y finalmente el de menor monto lo tiene el de liquidez absoluta con 0.44. Producto del análisis se observa que el ratio de Liquidez general está por debajo del parámetro promedio establecido (ver anexo N° 6.1), lo cual indica que el activo corriente es insuficiente para cubrir los compromisos de corto plazo, por lo que la empresa puede declararse en suspensión de pagos y deberá hacer frente a estas deudas teniendo que tomar parte del activo Fijo. En cuanto a la Liquidez severa, se observa que también está por debajo del parámetro, lo que significa que la empresa, una vez deducido el inventario, no tiene la capacidad de llegar a cumplir con sus obligaciones a corto plazo, por lo que es probable que ocurra una pérdida en el inventario en caso de liquidación.

Con respecto a la Liquidez absoluta con 0.44, vemos que la empresa llega a tener la incapacidad de poder cumplir con sus obligaciones exigibles, contando solamente con sus activos netamente líquidos.

Nuestra evaluación acerca de las razones de liquidez en el año 2014, indica que la posición en la que se encontraba la empresa TOPSA S.A. era muy deficiente.

## **B) Razón de Gestión:**

### **B.1 Rotación de Activos Totales:**

$$\text{RAT} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Según el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas la rotación del activo total para el año 2014 de la Empresa es:

$$\text{RAT} = \frac{754,738}{1,001,465} = 0.75 \text{ veces}$$

- La empresa está colocando entre sus clientes 0.75 veces el valor de la inversión efectuada.
- Por cada S/.1.00 invertido, la empresa está generando de ventas S/.0.75.

### **B.2 Rotación del Activo Fijo:**

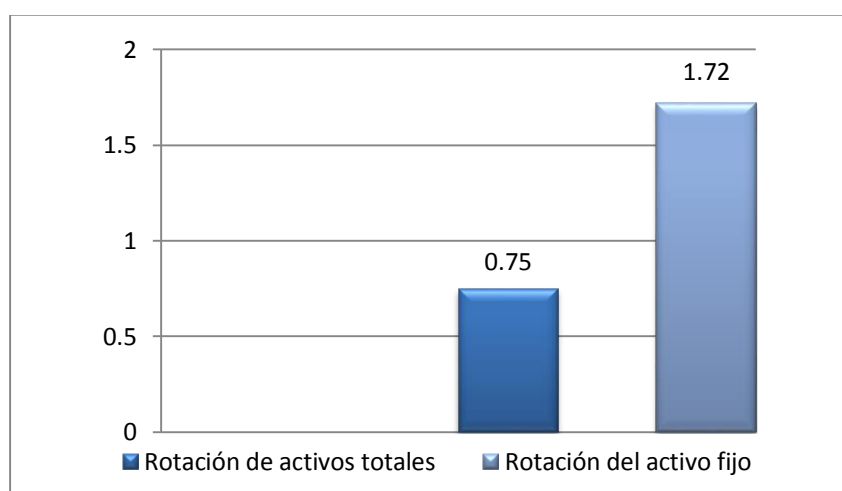
$$\text{RAF} = \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO FIJO}}$$

Según el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas la rotación del activo fijo para el año 2014 de la Empresa es:

$$\text{RAF} = \frac{754,738}{439,070} = 1.72 \text{ veces}$$

- La empresa está colocando entre sus clientes 1.72 veces el valor de la inversión en activo fijo.
- Por cada S/.1.00 invertido en activo fijo, la empresa está generando de ventas S/.1.72.

➤ **Resumen de Ratios de gestión:**



**Figura N° 15. Razones de gestión – 2014**

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras*

En la figura N° 15, se observa que el ratio más alto lo tiene el ratio de rotación del activo fijo con 1.72, mientras que el ratio de activos totales tiene 0.75. Producto del análisis se observa que el ratio de Activo total se encuentra en el intervalo más bajo de los parámetros establecidos (ver anexo N°6.2) lo que significa que la empresa no es eficiente

al emplear todos sus activos para la generación de ingresos, ya que no genera un nivel de ventas óptimo respecto a su inversión en activos totales. En cuanto a la Rotación de Activo Fijo, se encuentra en un intervalo medio (ver anexo N°6.3) lo que significa que las ventas están superando a la inversión realizada en activo fijo, pero no a un nivel deseado.

**C) Razón de Endeudamiento:**

**C.1 Estructura del Capital (Deuda Patrimonio):**

$$EC = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Según el Balance General la solvencia patrimonial para el año 2014 de la Empresa es:

$$EC = \frac{299,133}{702,332} = 0.43$$

Por cada S/.1. Aportado por el dueño(s), hay S/.0.43 centavos aportados por los acreedores.

**C.2 Endeudamiento:**

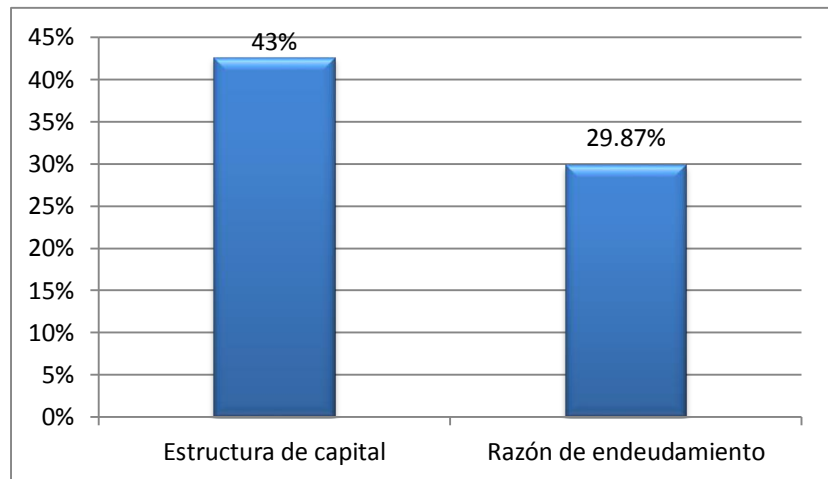
$$RE = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Según el Balance General la solvencia para el año 2014 de la Empresa es:

$$RE = \frac{299,133}{1,001,465} = 29.87\%$$

El 29.87% de los activos totales es financiado por los acreedores.

➤ **Resumen de ratios de endeudamiento:**



**Figura N° 16. Razones de endeudamiento – 2014**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

En la figura N° 16 se observa que el ratio más alto lo tiene el ratio de estructura de capital con el 43%, mientras que el ratio de endeudamiento tiene 29.87%. Producto del análisis se observa que el ratio de Estructura de Capital. Se encuentra con un endeudamiento aceptable (ver anexo N° 6.4) lo que significa que por cada Nuevo Sol aportado por los dueños, hay 43% aportado por los acreedores. Está en un nivel bajo de financiamiento con terceros. Con respecto al Ratio de endeudamiento, vemos que se encuentra también en un nivel aceptable en base al parámetro; lo que quiere decir que de sus activos totales, el 29.87% han sido financiados externamente. Esta empresa muestra una razón de deuda relativamente baja, lo cual le permite tener acceso al crédito.

**D) Razón de Rentabilidad:**

**D.1. Rendimiento**

**D.1.1. Rendimiento Sobre el Patrimonio (ROE):**

$$\text{ROE} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General la rentabilidad sobre el patrimonio para el año 2014 de la Empresa es:

$$\text{ROE} = \frac{80,025}{702,332} = 11.39\%$$

Por cada S/.1.00 que el dueño mantiene genera un rendimiento del 11.39% sobre el patrimonio.

**D.1.2. Rendimiento Sobre la Inversión:**

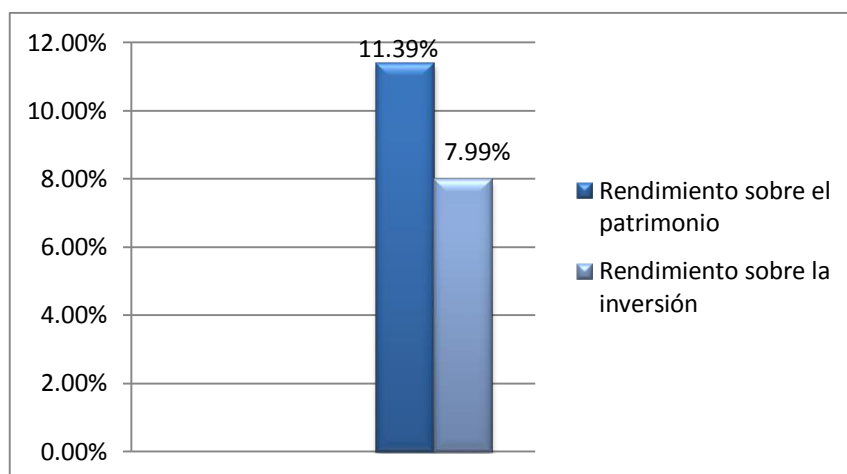
$$\text{RI} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas y el Balance General la rentabilidad del activo para el año 2014 de la Empresa es:

$$\text{RI} = \frac{80,025}{1,001,465} = 7.99\%$$

Por cada S/.1.00 invertido en los activos genera un rendimiento del 7.99% sobre la inversión.

➤ **Resumen de Ratios de Rendimiento:**



**Figura N° 17. Razón de rentabilidad (Rendimiento) - 2014**

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

Producto del análisis en la figura N° 17 se observa que el ratio de Rendimiento sobre el patrimonio se encuentra por debajo del parámetro promedio establecido con 11.39% (ver anexo N°6.5), lo cual indica que la empresa no tuvo la capacidad de generar suficientes utilidades con el capital aportado por sus propietarios o accionistas. Esto es perjudicial para la empresa ya que su baja tasa de rendimiento obtenido en el 2014 no es atractiva para los actuales y/o futuros inversionistas de la empresa. Asimismo, su bajo nivel de rentabilidad restringe el acceso a financiación externa. Con respecto al Rendimiento sobre la inversión con 7.99%, se encuentra también por debajo del parámetro establecido (ver anexo N° 6.6), lo que indica la ineficacia de la empresa al utilizar sus activos totales para generar utilidades. Esto demuestra la ineficiencia de su gestión empresarial.



## D.2. Margen Bruto y Neto de Utilidad:

### D.2.1. Margen Bruto

$$\text{MUB} = \frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO VENTAS}}{\text{VENTAS}}$$

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas el margen de utilidad bruta para el año 2014 de la es:

$$\text{MUB} = \frac{754,738 - 700,870}{754,738} = 7.14\%$$

Por cada S/.1.00 que vende la empresa, obtiene una utilidad de 7.14%.

### D.3.2. Margen Neto

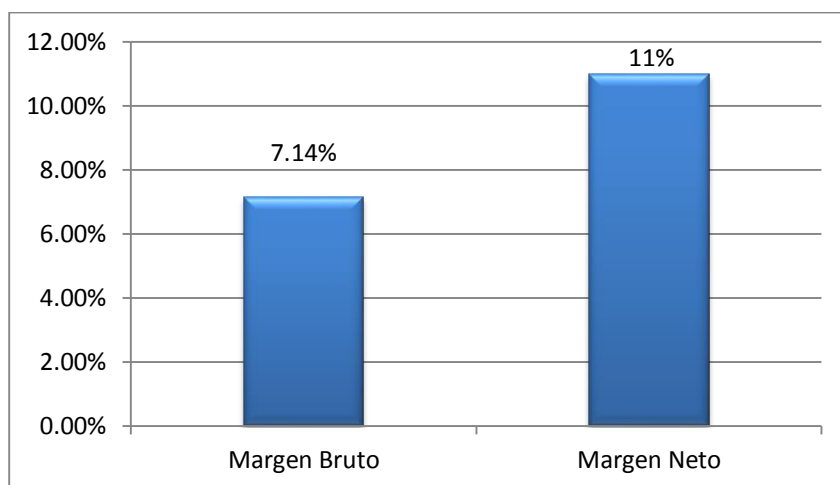
$$\text{MUN} = \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Según el Estado de Ganancias y Pérdidas el margen de utilidad neta para el año 2014 de la Empresa es:

$$\text{MUN} = \frac{80,025}{754,738} = 11\%$$

Por cada S/.1.00 que vende la empresa, obtiene una utilidad de 11%.

## D.2. Márgenes



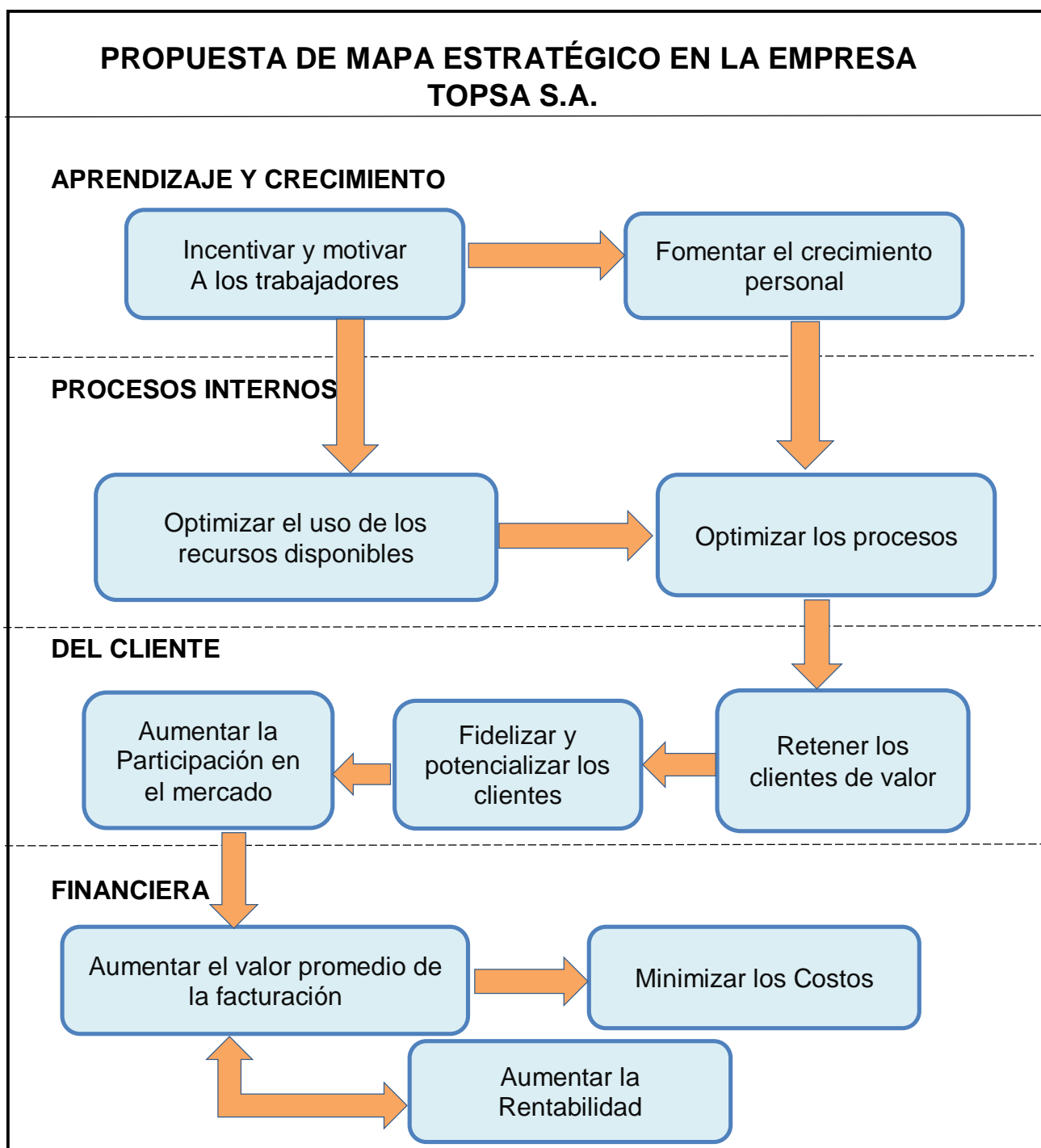
**Figura N° 18. Razón de rentabilidad (Márgenes) – 2014**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

Producto del análisis se observa en la figura N° 18, que el Margen Bruto se encuentra por debajo del parámetro promedio establecido (ver anexo N° 6.7), lo que significa que tiene un bajo porcentaje de beneficios luego de asumir sus costos. La empresa no ha desarrollado sus operaciones de forma eficiente así como tampoco ha sabido controlar ni minimizar sus costes de producción. Con respecto al Margen Neto, con 11%, también se encuentra en un nivel bajo de acuerdo al parámetro establecido; lo que indica que ha habido una mala gestión de la gerencia de ventas ya que no ha tenido la capacidad para generar una buena rentabilidad en base a su giro de negocio. Esto es perjudicial ya que si las ventas no producen a la empresa rendimientos adecuados, su desarrollo y subsistencia se ven amenazados.

### 3.1.3. Mapa Estratégico del Balanced Scorecard

En el presente gráfico se presenta los objetivos estratégicos interrelacionados con las perspectivas que corresponden al plan estratégico propuesto para la empresa TOPSA S.A.



**FIGURA N° 19. Mapa Estratégico de la empresa TOPSA S.A.**

ELABORACION: Autoras

Teniendo en cuenta la Figura N°19, los objetivos de las perspectivas son pasos que se siguen para llevar al cumplimiento de los objetivos generales de la organización. Así mismo, los objetivos de las perspectivas tienen estrategias, que son las formas en las que se busca su cumplimiento.

Se relacionan, en su orden, los objetivos definidos en cada una de las perspectivas; de esta forma las relaciones quedaron establecidas de la siguiente manera:

En la medida en que se cumplan los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, donde se incentivan, motivan a los trabajadores y se fomenta el crecimiento del personal, se refuerza el potencial para la aplicación de la segunda perspectiva, que es la de procesos internos.

La función de la perspectiva de procesos internos es Optimizar el uso de los recursos con que cuenta la organización para producir, soportar y mantener el servicio, así como el ajuste sistemático de los procesos. Es aquí donde debe alcanzar la excelencia operativa. Éstos son la base para que se pueda llevar a cabo la consecución de los objetivos planteados por la perspectiva de clientes.

Si en la empresa existe la flexibilidad para la adaptación de los procesos a los cambios y exigencias del mercado, resulta menos complicado, ajustar los procesos de cara al cliente.

Una correcta aplicación de las tres perspectivas anteriores, permitirán la obtención de favorables resultados numéricos, tales como la minimización de costos, aumento en la rentabilidad y elevar sus índices de facturación.

### 3.1.3.1. Conceptualización de objetivos – BSC

Para visualizar cada una de las perspectivas, los objetivos y los indicadores que los cuantifican utilizamos el BSC, una metodología que se utiliza para operacionalizar, conceptualizar, precisar y facilitar la comunicación de los objetivos planteados en el mapa anterior.

#### 1. Incentivar y motivar a los trabajadores.

**Tabla N°15. BSC Objetivo 1.**

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Impulsar el crecimiento a nivel personal y laborar de los colaboradores de la organización. Promover el trabajo en equipo y mejorar el clima organizacional.	Cuando se realizan actividades en pro del trabajo en equipo y motivación	Identidad del trabajador para con la empresa

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

#### 2. Fomentar el crecimiento personal

**Tabla N° 16. BSC Objetivo 2.**

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Impulsar el crecimiento a nivel personal y laborar de los colaboradores de la organización.	Cuando se desarrollan programas de formación, aprendizaje y mejoramiento continuo.	Horas de capacitación.

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

### 3. Optimizar el uso de los recursos disponibles.

**Tabla N°17. BSC Objetivo 3.**

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Aprovechar los recursos financieros de infraestructura y talento humano con los cuales cuenta la empresa Topsa s.a.	Cuando se cumplan las metas propuestas.	Nº de devoluciones y reclamos

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

### 4. Optimizar los procesos

**Tabla N°18. BSC Objetivo 4.**

OBJETIVO	DEFINICION	INDICADOR
Establecer un sistema que permita controlar los procesos para la empresa.	Cuando se cumplan las metas propuestas. Cuando la información sea detallada	% procesos sometidos a control.

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

### 5. Retener los clientes de valor.

**Tabla N°19. BSC Objetivo 5.**

OBJETIVO	DEFINICION	INDICADOR
Ofrecer la solución de quejas y problemas a los clientes y dar mejor servicio en los productos.	Cuando se satisfacen las necesidades de los clientes	% Retención

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

## 6. Fidelizar y potencializar los clientes

**Tabla N°20. BSC Objetivo 6.**

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Mantener una base de clientes que compren con permanencia	Cuando haya un aumento sostenible en el número de los clientes constantes	% lealtad de clientes

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

## 7. Aumentar la participación en el mercado

**Tabla N° 21. BSC Objetivo 7.**

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Permitir importantes crecimiento ligados a una base de clientes potencializan su capacidad de compra.	Cuando se mejoran los porcentajes de participación en el mercado se desplaza la competencia y se genera una imagen corporativa sólida y trascendente.	% Participación en el mercado

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

## 8. Minimizar los costos

**Tabla N°22. BSC Objetivo 8.**

OBJETIVO	DEFINICION	INDICADOR
Contar con un sistema que permita identificar y controlar los costos de operación de Topsa s.a.	Cuando la información de costos sea asequible y permita detallar los costos	Reducción de costos

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

## 9. Aumentar el promedio de facturación

Tabla N°23. BSC Objetivo 9.

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Fortalecer el área comercial y abrir nuevos clientes	Cuándo se cumpla las metas establecidas mensualmente	Crecimiento en las ventas

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*

## 10. Aumentar la Rentabilidad

Tabla N°24. BSC Objetivo 10.

OBJETIVO	DEFINICIÓN	INDICADOR
Aumentar la rentabilidad disminuyendo los costos y aumentando los ingresos.	Cuándo se controlan el nivel de costos y se impulsan los ingresos	Ratio de Rentabilidad

*FUENTE: Datos de TOPSA S.A*

*ELABORACION: Autoras*



### **3.1.3.2. Cuadro de mando integral (BSC)**

Es la herramienta que ilustra una síntesis concreta los resultados de la organización en un tiempo determinado. El tablero de control resume la estrategia, táctica y operatividad de la organización a través de objetivos e indicadores causa y efecto, los cuales muestran la dirección hacia la cual se dirige la organización. El tablero de control permite a la organización realizar correctivos en la estrategia en el caso que sea necesario o que se determine que va en una dirección equivocada con respecto a lo planeado, además con esta herramienta se pueden controlar los aspectos con mayor impacto en la organización y sobre cada una de sus áreas.

La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Promover el compromiso de los colaboradores y fomentar el crecimiento personal de cada uno de ellos, a través de las capacitaciones.

En cuanto a la Perspectiva de Procesos Internos, Optimizar el uso de los recursos disponibles y a su vez optimizar el control a los procesos en un 20 % anual.

La Perspectiva de Clientes, pretende fidelizar y potencializar los clientes, aumentar la participación en el mercado en un 10% anual y Retener a los clientes de valor.

En la Perspectiva Financiera, los principales objetivos que busca la organización están enfocados, hacia el aumento de la rentabilidad por producto en un 10% anual, aumentar el promedio de facturación ya que de esta forma se podría establecer el porcentaje de incremento en las ventas y finalmente una reducción de costos operacionales en un 10% anual.

**Tabla N°25. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

<b>PERSPECTIVAS</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES DE EFECTO</b>	<b>INDICADORES DE CAUSA</b>	<b>INICIATIVA</b>
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	1. Promover el compromiso de los colaboradores	a. Cumplimiento de metas	k. Trabajadores que valoren positivamente el ambiente laboral	Diseñar programas de formación, aprendizaje y crecimiento
	2. Fomentar el crecimiento del personal	b. Capacitaciones	l. Trabajadores que valoren positivamente el ambiente laboral	Diseñar programas de formación, aprendizaje y crecimiento
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	3. Optimizar el uso de los recursos disponibles	c. Número de devoluciones y reclamos	m. Encuestas de satisfacción	Aplicar encuestas de satisfacción al cliente
	4. Optimizar los procesos	d. Procesos sometidos a control	n. Capacitaciones	Desarrollar programas de capacitación.
<b>CLIENTE</b>	5. Fidelizar y potencializar los clientes	e. Lealtad de clientes	ñ. Recursos fidelización de clientes	Destinar recursos al programa de fidelización
	6. Aumentar la participación en el mercado	f. Participación en el mercado	o. Segmentación	Analizar el estudio de mercado al sector objetivo
	7. Retener a los clientes de valor	g. Retención de clientes	p. Tiempo Medio de retención del cliente	Programa de retención de cliente
<b>FINANCIERA</b>	8. Aumentar la rentabilidad en un 10 %	h Rentabilidad por producto	q. Variación de las ventas	Aumentar la rentabilidad
	8. Aumentar el promedio de facturación	i. Crecimiento en las ventas	r. Promoción y mercadeo	Incremento en las ventas
	9. Minimizar los costos en un 10 %	j. Reducción de costos	s. Medición de Costos	Realizar mediciones periódicas a la estructura de costos.

Elaborado por las Autoras

### 3.1.3.3. Aplicación cuadro de mando integral

En los siguientes cuadros visualizaremos 4 perspectivas, en cada una se utilizan datos obtenidos tanto en las encuestas realizadas a los trabajadores así como información relevante de la empresa. (Ver Anexo N° 2)

En lo que respecta a las perspectivas de Aprendizaje y clientes se utilizó información basada en encuestas e información brindada por los trabajadores.

En las perspectivas de Procesos internos y Financiera (Estados de ganancias y pérdidas), fue necesaria la información brindada por la gerencia y la empresa, de tal manera que permita manejar una mejor información y estadística, que reflejen las mejorías para el año 2015.

#### ➤ APRENDIZAJE:

15 Empleados aprobados

18 Total empleados capacitados

$$\frac{15 \text{ empleados}}{18 \text{ empleados capac.}} * 100 = 84\%$$

18 Empleados satisfechos

18 Total empleados encuestados

$$\frac{18 \text{ empleados satisf.}}{18 \text{ total empl. encuest.}} * 100 = 100\%$$

➤ **PROCESOS INTERNOS:**

400 Productos defectuosos

7000 Total Productos

$$\frac{400 \text{ producc. defectuosos}}{7000 \text{ total productos}} * 100 = 6.5\%$$

Tiempo de ejecución de determinado proceso

año 2015: 88 horas

Tiempo de ejecución de determinado proceso

año 2014: 96 horas

$$\frac{88 \text{ horas}}{96 \text{ horas}} * 100 = 92\%$$

➤ **CLIENTES:**

25 Clientes satisfechos

40 Total clientes

$$\frac{25 \text{ Clientes satisf.}}{40 \text{ Total Clientes}} * 100 = 63\%$$

Nº Clientes año 2014=40

Nº Clientes año 2015=35

$$\frac{40 \text{ Clientes año 2014}}{35 \text{ Clientes año 2015}} * 100 = 114\%$$

Nº Clientes Valor año 2015= 10

Nº Clientes Valor año 2014= 8

$$\frac{8 \text{ Clientes Valor año 2014}}{10 \text{ Clientes Valor año 2015}} * 100 = 125\%$$

➤ **FINANCIERA:**

Rentabilidad 2015 = 137,678

Rentabilidad 2014 = 80,025

$$\frac{137,678 \text{ Soles}}{80,025 \text{ Soles}} * 100 = 172\%$$

Facturación 2015 = 1.104,970

Facturación 2014 = 754,738

$$\frac{1'104,970 \text{ Soles}}{754,738 \text{ Soles}} * 100 = 146\%$$

Costo año 2015 = 975,930

Costo año 2014 = 700,870

Aplicando regla de 3 simples para encontrar

Costo año 2015

$$\frac{1'104,970 \text{ Soles}}{754,738 \text{ Soles}} = \frac{975,930 \text{ Soles}}{X \text{ Soles}} \Rightarrow X = 666,598 \text{ soles}$$

$$\frac{666,598 \text{ Soles}}{700,870 \text{ Soles}} * 100 = 95\%$$

Para mostrar la operatividad del cuadro de mando, a continuación se presenta una simulación del funcionamiento del mismo, en el cual se presentan los resultados de cada uno de los indicadores con los colores rojo, amarillo y verde de acuerdo a la interpretación de las tablas de los indicadores. Los resultados presentados NO corresponden a datos reales, estos datos fueron utilizados por los autores para efectos de la simulación.

Los resultados identificados con el color rojo señalan un mal desempeño en el cumplimiento de la meta propuesta, el color amarillo señala el cumplimiento parcial de la meta propuesta y el color verde señala el total cumplimiento de la meta propuesta.

**Tabla N°26. SIMULACIÓN CUADRO DE MANDO**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	PARÁMETRO DE REFERENCIA			RESULTADO OBTENIDO	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. promover el compromiso de los colaboradores	(Cantidad de empleados dispuestos a capacitarse / Total de empleados encuestados) x 100	A demanda	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	84%	
	2. Fomentar el crecimiento del personal	Cantidad de empleados que manifestaron satisfacción / Total de empleados encuestados) x 100	A demanda	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	100%	
PROCESOS INTERNOS	3. Optimizar el uso de los recursos	(Total de unidades producidas con fallas / Total de unidades producidas) x 100	Mensual	Menos del 5%	Entre el 5% y el 10%	Más de 10%	6.5%	
	4. Optimizar los procesos	(Tiempo de ejecución de determinado proceso año 2015 / Tiempo de ejecución de determinado proceso año 2014) x 100	Mensual	Menos del 90%	Entre el 90% y el 100%	Más de 100%	92%	
CLIENTES	5. Fidelizar y potencializar los clientes	(Clientes que manifestaron satisfacción / Total de clientes) x 100	Trimestral	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	63%	
	6. Aumentar la participación en el mercado	(Número de clientes año 2015 / Número de clientes año 2014) x 100	Mensual	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	114%	
	7. Retener a los clientes de valor	(Número de clientes de Valor año 2015 / Número de clientes de Valor año 2014) x 100	Mensual	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	125%	
FINANCIERA	8. Aumentar la rentabilidad en un 10 %	(Ratio de Rentabilidad año 2015 / Ratio de Rentabilidad año 2014) x 100	Mensual	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	172%	
	9. Aumentar el promedio de facturación	(Facturación año 2015 / Facturación año 2014) x 100	Mensual	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	146%	
	10. Minimizar los costos en un 10%	(Costos año 2015 / Costos año 2014) x 100	Mensual	Menos del 100%	Entre el 100% y el 120%	Más de 120%	95 %	

Elaborado por las Autoras

**Tabla N°27. CUADRO COMPARATIVO DE APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA TOPSA S.A.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	PARÁMETRO DE REFERENCIA			RESULTADO 2015	RESULTADO 2014
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. promover el compromiso de los colaboradores	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	84%	11%
	2. Fomentar el crecimiento del personal	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	100%	17%
PROCESOS INTERNOS	3. Optimizar el uso de los recursos	Menos del 5%	Entre el 5% y el 10%	Más de 10%	6.5%	7.9%
	4. Optimizar los procesos	Menos del 90%	Entre el 90% y el 100%	Más de 100%	92%	100%
CLIENTES	5. Fidelizar y potencializar los clientes	Más de 80%	Entre el 80% y el 60%	Menos del 60%	63%	29%
	6. Aumentar la participación en el mercado	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	114%	100%
	7. Retener a los clientes de valor	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	125%	88%
FINANCIERA	8. Aumentar la rentabilidad en un 10 %	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	172%	100%
	9. Aumentar el promedio de facturación	Más de 120%	Entre el 100% y el 120%	Menos del 100%	146%	100%
	10. Minimizar los costos en un 10%	Menos del 100%	Entre el 100% y el 120%	Más de 120%	95 %	95 %

Elaborado por las Autoras



### 3.1.3.4. Plan de implementación

Involucrar a todos los colaboradores esto será factor clave de éxito lo cual permitirá la alineación entre ellos la estrategia y los procesos. Para la implantación de la propuesta de este trabajo (que se ilustra en siguiente cuadro), se parte con la aprobación por parte de la Gerencia General, quien será el encargado de dirigir el proceso. La importancia radica en transmitir e interiorizar la visión, los valores, los principios y la estrategia de la organización para que cada uno de los colaboradores pueda entender, cuál es su verdadera misión dentro de la organización y que la eficiencia y eficacia en la obtención de los excelentes resultados solo dependerá de él, logrando una cultura de trabajo proactiva en toda la organización.

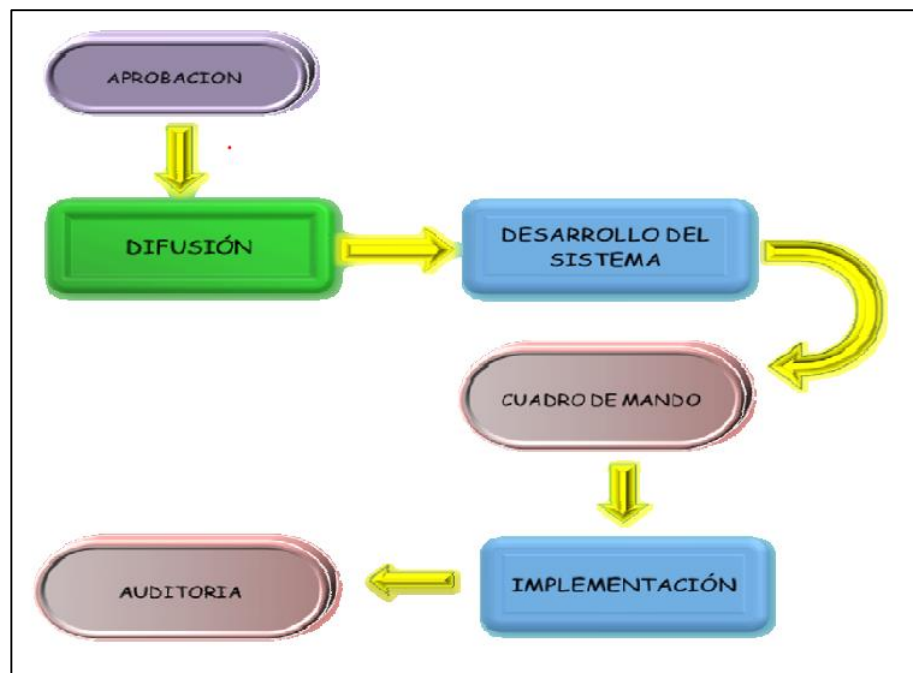


Figura N° 20. Diagrama de implementación

Si se utiliza esta herramienta como un simple sistema de control se estará desaprovechando los verdaderos alcances y el valor realmente que tiene. En este orden de ideas los resultados de los indicadores deberán aprovecharse para ir adecuando la estrategia planteada y por ende el rumbo de la empresa. A diferencia de otros modelos

convencionales en el control de BSC, el estrategia necesita de un continuo análisis de los indicadores para tomar decisiones que conlleven a la organización a la maximización de los beneficios.

Con esto se podría decir que el buen uso de la herramienta Balanced Scorecard, esta puede conducir al éxito de cualquier organización en su entorno competitivo, sin embargo, por muy buena que esta sea, se debe tener que de un gran porcentaje del éxito dependerá del conocimiento que todos los colaboradores tengan sobre las estrategias y sobre la herramienta para lograrlo, de lo contrario solo podríamos asegurar un fracaso en la organización.

Tabla N° 28. Cronograma de implementación para La empresa TOPSA S.A.

ACTIVIDAD	SEMANA															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Paso 1: Desarrollar objetivos para CMI	■															
Paso 2: Determinar la unidad organizativa		■														
Paso 3: Formar el equipo de CMI			■													
Paso 4: Aprobación				■	■											
Paso 5: Formular el plan de proyecto						■										
Paso 6: Desarrollar el plan de comunicación							■									
Paso 7: Reunir y distribución de Información								■	■							
Paso 8: Desarrollar objetivos y medidas										■						
Paso 9: Divulgación a todos los colaboradores											■					
Paso 10: Capacitación a los colaboradores												■				
Paso 11: Desarrollar plan de implementación del CNI													■			
Paso 12: Puesta en marcha del Plan														■	■	■

Elaborado por las Autoras

### 3.1.3.5. Presupuesto de inversión

Los costos para implementar una herramienta como el Balanced Scorecard (BSC) varían de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la organización, que puede ir desde una simple evaluación a su sistema de control, hasta la realización de un esquema de trabajo completo para poner en marcha su implementación.

A continuación en la tabla N° 29, presentamos el presupuesto un estimado de los valores suministrados por la empresa consultora, para la implementación del BSC para la Empresa TOPSA S.A. Para lo cual se debe tener en cuenta los recursos tecnológicos, talento humano, tiempo de implementación y el factor económico.

**Tabla N°29. Costo de Implementación**

REQUERIMIENTO	RECURSO	CANTIDAD	VALOR ESTIMADO
ASESOR EXTERNO BSC	PERSONAL	1	2,200.00
DIRECTOR DEL PROYECTO	PERSONAL	1	2,500.00
SOFTWARE	TECNOLÓGICO	1	12,000.00
CONSULTORIA	TIEMPO	15	1,500.00
HORAS DE CAPACIDAD	TIEMPO	45	1,300.00
HORAS DE IMPLEMENTACIÓN	TIEMPO	100	7,900.00
Valor estimado de inversión.....			27.400.00

Elaborado por las Autoras

### 3.1.4. Comparación de la situación financiera de la empresa antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard.

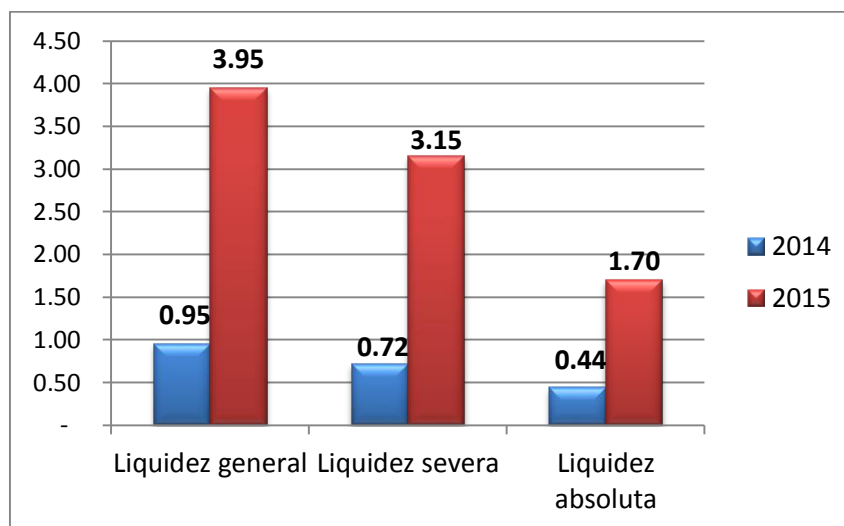
#### 3.1.4.1. Comparación del balance general 2014-2015

**TOPSA S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
(Expresado en Nuevos Soles)  
Al 31 de Diciembre

ACTIVO	2015	2014
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	s/.	s/.
Efectivo y equivalente de efectivo	156,915	108,977
Cuentas por cobrar comerciales	57,348	19,274
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	17,756	5,055
Otras cuentas por cobrar	25,560	18,157
Existencias	74,205	58,540
Gastos contratados por anticipado	33,621	27,979
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>365,405</b>	<b>237,982</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Inversiones Financieras	150,378	178,645
Inmuebles, maquinaria y equipo	510,811	439,070
Activos intangibles	135,778	145,768
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>796,967</b>	<b>763,483</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,162,372</b>	<b>1,001,465</b>
<b>PASIVO</b>		
<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Otros pasivos financieros	9,422	27,108
Cuentas por pagar comerciales	69,164	200,547
Otras cuentas por pagar	13,875	22,321
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>92,461</b>	<b>249,976</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Obligaciones financieras	261,008	34,762
Pasivo por impuesto a la renta y	15,204	14,396
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>276,212</b>	<b>49,158</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>368,673</b>	<b>299,133</b>
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital	246,548	195,184
Resultados no realizados	142,080	156,230
Reservas legales	27,604	25,784
Resultados acumulados	377,467	325,134
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>793,699</b>	<b>702,332</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,162,372</b>	<b>1,001,465</b>

### 3.1.4.2. Ratios Financieros AÑO 2014 - 2015 (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas).

#### A. Análisis de Liquidez



**Figura N° 21. Razón de liquidez (2014 – 2015)**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

**LIQUIDEZ:** En la figura N° 21 se observa que la liquidez general aumentó de 0.95 (2014) a 3.95 en el año 2015. El ratio subió por encima del parámetro establecido (ver anexo N° 6.1), lo que indica que ahora tiene una capacidad de pago de 3.95 para cumplir con sus obligaciones más inmediatas en efectivo, cubriendo así el 100% de ellas. En comparación con el año 2014 que no llegó a cubrir sus compromisos de corto plazo.

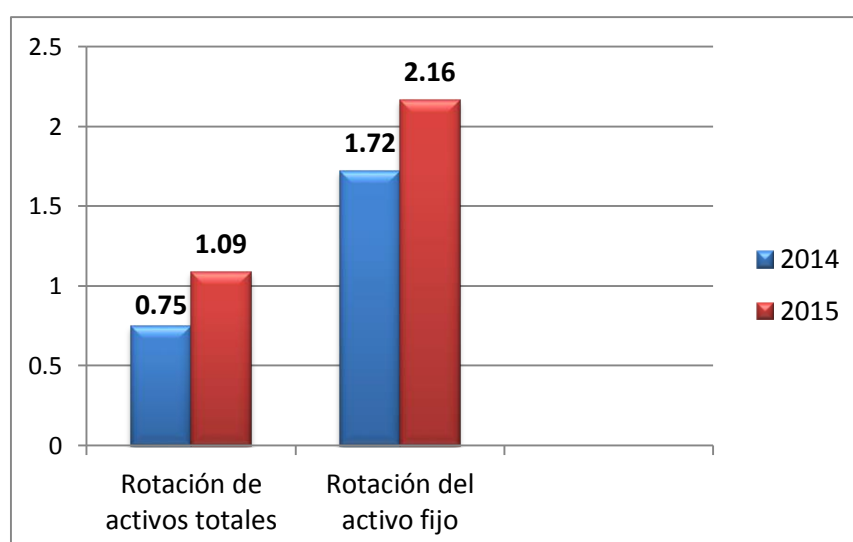
Al aplicar el análisis de la liquidez severa se aprecia un aumento de 0.72 (2014) a 3.15 (2015). Este ratio está por encima del parámetro establecido (ver anexo N°6.1), lo que significa que al excluir las existencias del activo corriente, la empresa aún tiene capacidad para liquidar sus obligaciones

de corto plazo, sin necesidad de recurrir a la venta de mercaderías. En el año 2014 la empresa no tuvo la capacidad de llegar a cubrir sus obligaciones de corto plazo.

Al analizar la liquidez absoluta se aprecia un aumento de 0.44 (2014) a 1.70 (2015). El ratio en este año se sitúa por encima del parámetro según el anexo N° 6.1, lo que significa que la empresa tiene la capacidad de contar únicamente con los activos mantenidos en Caja-Bancos y los valores negociables para poder cubrir las obligaciones de corto plazo. En cambio en el 2014, la empresa no contaba con la liquidez suficiente de efectivo para cumplir con sus pasivos corrientes.

El capital de trabajo aumentó en S/.272,944 en el 2015, pero en el año 2014 (-11,944) muestra una pérdida en la que no está cubriendo las obligaciones de corto plazo.

## B. Análisis de Gestión



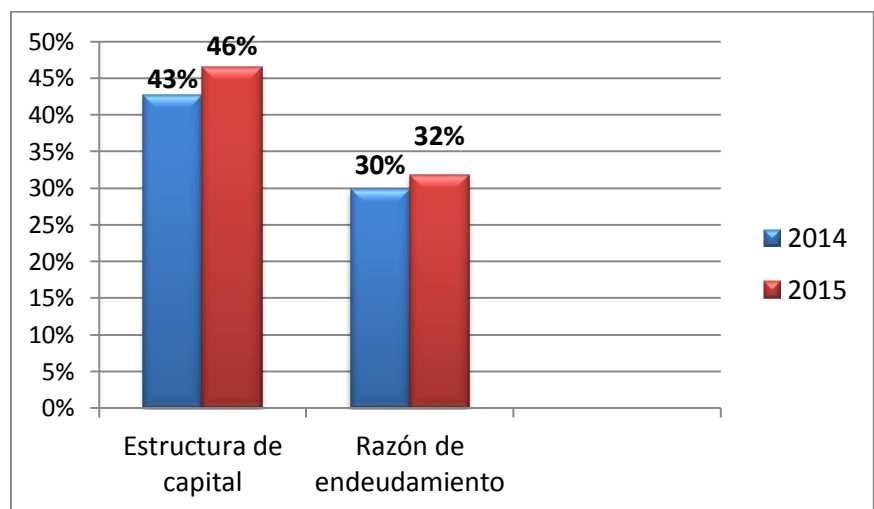
**Figura N° 22. Razón de gestión (2014 – 2015)**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A

ELABORACION: Autoras

**GESTIÓN:** En la figura N° 22 se observa en cuanto a la rotación de activos totales un aumento de 0.75 veces (2014) a 1.09 veces (2015). Se observa que el ratio de Activo total se encuentra en el intervalo más alto de los parámetros establecidos (ver anexo N° 6.2) lo que significa que la empresa está siendo eficiente al emplear todos sus activos para la generación de ingresos, ya que genera un volumen óptimo de ventas respecto a su inversión en activos totales. Nos está indicando que los activos son productivos para generar ventas. En la rotación del activo fijo, se observa un aumento de 1.72 (2014) a 2.16 (2015). Este ratio se sitúa en un alto nivel según el parámetro establecido en el anexo N° 6.3. Nos está indicando que el activo fijo invertido es tan productivo para generar ventas. En el 2014, por el contrario, la empresa contaba con niveles bajos de rotación tanto en sus activos fijos como en sus activos totales, los cuales la inversión realizada en ellos no generaban un nivel de ventas deseado.

### C. Análisis de Endeudamiento



**Figura N° 23. Razón de solvencia (2014 – 2015)**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

**Endeudamiento:** En la figura N° 23 se observa en cuanto a la estructura de capital, existe en los acreedores una inversión del 43% (2014), para luego aumentar en 46% en el 2015. Este ratio se encuentra con un endeudamiento aceptable de acuerdo al parámetro establecido (ver anexo N° 6.4) lo que significa que por cada Nuevo Sol aportado por los dueños, hay 43% aportado por los acreedores. Está en un nivel bajo de financiamiento con terceros, lo cual significa que la empresa no está propensa a tener un riesgo financiero.

Al aplicar el análisis de la solvencia total (razón de endeudamiento), se muestra un aumento de su financiamiento de 30% (2014) a 32% (2015). Ha existido un financiamiento aceptable por parte de los acreedores. Esta empresa muestra una razón de deuda relativamente baja, lo cual le permite tener acceso a créditos.

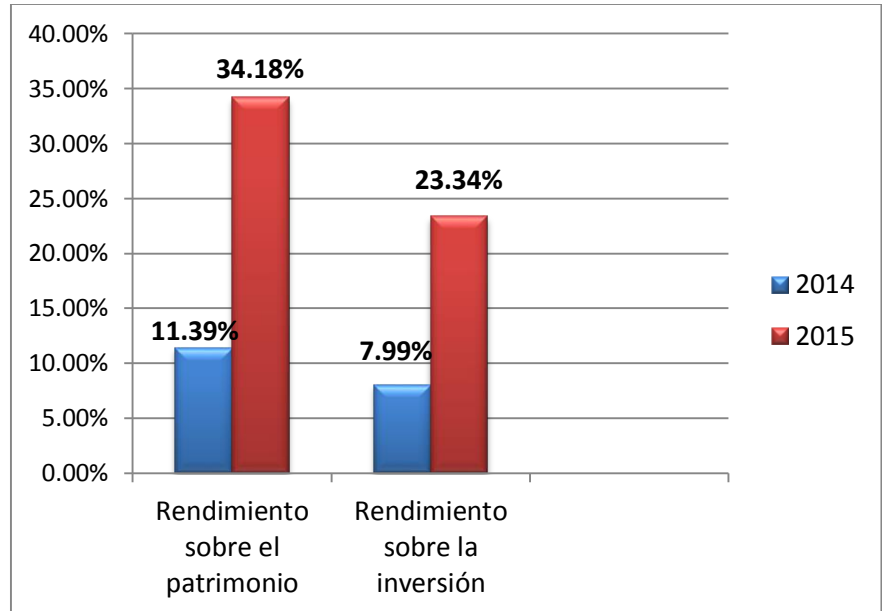


### 3.1.4.3. Comparación Estado de Ganancias y Pérdidas 2014-2015

**TOPSA S.A.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**  
**Al 31 de Diciembre**

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
	s/.	s/.
Ventas netas	1,104,970	754,738
Costo de ventas	975,930	700,870
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>108,177</b>	<b>53,868</b>
Gastos de administración	55,691	38,039
Gastos de ventas y distribución	2,321	1,585
Otros ingresos	65,967	45,058
Otros gastos	94,254	64,379
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>21,879</b>	<b>5,077</b>
Ingresos financieros	27,735	18,944
Gastos financieros	37,017	25,284
Participaciones	184,087	125,739
<b>UTILIDAD ANTES DE PART E IR</b>	<b>196,684</b>	<b>114,322</b>
IR 30%	59,005	34,296
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>137,678</b>	<b>80,025</b>

#### D. Análisis de Rentabilidad



**Figura N° 24. Razón de rentabilidad - Rendimiento (2014 – 2015)**

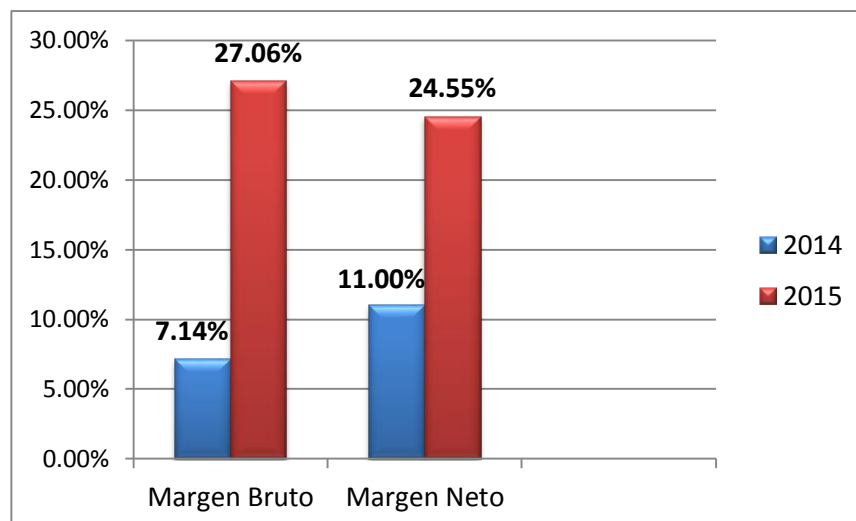
FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

**RENTABILIDAD:** En la figura N° 24 se observa en cuanto al rendimiento sobre el patrimonio (ROE), que la empresa aumenta de 11.39% (2014) a 34.18% (2015). Vemos que ahora la empresa se encuentra por encima del parámetro promedio establecido (ver anexo N° 6.5); lo que significa que el capital invertido por los propietarios o accionistas ha generado un alto porcentaje de utilidad en el año 2015. Esto es beneficioso para la empresa ya que aumenta el valor del negocio en el mercado y atrae a nuevos inversionistas.

Con respecto al rendimiento sobre la inversión, existe un crecimiento de 7.99% (2014) a 23.34% (2015). Este ratio se encuentra por encima del parámetro establecido (ver anexo N° 6.6), lo que indica la eficacia de la empresa al utilizar sus activos totales para generar buenas utilidades. Esto

demuestra la eficiencia en su gestión empresarial ya que el dinero invertido está produciendo un rendimiento satisfactorio.

## Márgenes



**Figura N° 25. Razón de rentabilidad – Márgenes (2014 – 2015)**

FUENTE: Datos de TOPSA S.A  
ELABORACION: Autoras

En cuanto al margen bruto la figura N° 25 muestra un aumento de 7.14% (2014) a 27.06% en el 2015. Este ratio se encuentra por encima del parámetro establecido (ver anexo N° 6.7), lo que indica que los precios se están ajustando correctamente, generando una mayor rentabilidad de las ventas y un mejor control de los costes de producción. En definitiva, una mejor marcha de la empresa desde un punto de vista operativo, a diferencia del 2014 donde la empresa tuvo un bajo porcentaje de beneficios luego de asumir sus costos.

Con respecto al margen neto, existe un crecimiento de 11.00% (2014) a 24.55% (2015). Este porcentaje está por encima del parámetro establecido (ver anexo N° 6.7), lo que

indica que ha habido una buena gestión por parte de la gerencia ya que ha tenido la capacidad para generar una buena rentabilidad en base a su giro de negocio. Esto es beneficioso ya que con un alto porcentaje de margen neto, la empresa se abre paso en el mercado, contribuyendo con su desarrollo y sostenibilidad.

**Cuadro resumen de ratios financieros 2014 – 2015**

**Tabla N° 30. Ratios financieros año 2014 - 2015**

RATIOS FINANCIEROS	2014	2015
<b><u>A) RAZÓN DE LIQUIDEZ:</u></b>		
A.1)Liquidez General o Corriente	0.95	3.95
A.2)Liquidez Severa	0.72	3.15
A.3)Liquidez Absoluta	0.44	1.70
A.4)Capital de Trabajo	-11,994	272,944
<b><u>B) RAZÓN DE GESTIÓN:</u></b>		
B.3)Rotación de Activos Totales	0.75	1.09
B.4)Rotación del Activo Fijo	1.72	2.16
<b><u>C) RAZÓN DE SOLVENCIA:</u></b>		
C.1)Solvencia Patrimonial	43%	46%
C.2)Solvencia Total	29.87%	31.72%
<b><u>D) RAZÓN DE RENTABILIDAD:</u></b>		
D.1)Rendimiento Sobre el Patrimonio	11.39%	34.18%
D.2)Rendimiento Sobre la Inversión	7.99%	23.34%
D.3)Margen Bruto y Neto de Utilidad:		
D.3.1)Margen Bruto	7.14%	27.06%
D.3.2)Margen Neto	11%	25%

**Fuente:** Las Autoras

### 3.2. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

- En opinión de Rodríguez, M. (2010), señala al referirse a las técnicas e instrumentos para recopilar información como la de campo, lo siguiente: Que el volumen y el tipo de información-cualitativa y cuantitativa- que se recaben en el trabajo de campo deben estar plenamente justificados por los objetivos e hipótesis de la investigación. Las técnicas, son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas.

En base a este autor, hemos tomado dichas herramientas para obtener la información necesaria que nos ayudó a cumplir con el primer objetivo de nuestro trabajo de investigación. A través de la guía de observación, la encuesta y la entrevista, pudimos determinar que la situación general de la empresa en el año 2014 era deficiente, ya que de acuerdo a la encuesta realizada al personal (ver tabla N° 02), la empresa no brindaba capacitaciones ni motivaba a sus trabajadores. Asimismo, según la entrevista al gerente (ver anexo N° 03), el análisis a los Estados financieros se realizaba de una forma tradicional, por lo que no se contaba con información precisa ni oportuna para la toma de decisiones.

- Según Flores, J. (2012). El Análisis Financiero consiste en descomponer o separar los elementos que conforman los estados financieros, aplicando diversos métodos de análisis. Asimismo nos dice: “Es un conjunto de principios, procedimientos, y técnicas que permiten determinar el comportamiento de las transacciones comerciales, económicas, financieras que realiza una empresa.

De acuerdo a este autor hemos desarrollado el segundo objetivo en nuestro trabajo de investigación, analizando la situación financiera de la empresa TOPSA S.A. en el año 2014, en base al Balance general y el Estado de resultados de dicho año. Para ello, hemos utilizado los diferentes ratios financieros para determinar la situación en la que se

encontraba la empresa principalmente en dos aspectos: liquidez y rentabilidad. Tal como se muestra en la figura N° 14, el ratio de Liquidez general (0.95) está por debajo del parámetro promedio establecido (ver anexo N° 6.1). Con respecto a la rentabilidad, en la figura N° 18, el ratio de margen neto tiene una tasa del 11%, lo cual es un nivel bajo de acuerdo al parámetro promedio establecido (ver anexo 6.7).

- Según Kaplan, R. y Norton, D. (2004), el Balanced Scorecard es un modelo de gestión, basado en 4 perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje), que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

En nuestro trabajo de investigación hemos elaborado la propuesta del BSC de la empresa TOPSA S.A. de acuerdo a las cuatro perspectivas establecidas por los autores Kaplan y Norton, de las cuales, para el presente trabajo, nos hemos enfocado principalmente en la perspectiva financiera. Tal como se muestra en la tabla N° 25, en cada perspectiva, hemos establecido objetivos, indicadores y estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa. Mediante el cumplimiento de las estrategias o planes de acción, la empresa va a estar direccionada al logro de sus objetivos.

- Finalmente para cumplir con nuestro cuarto objetivo, luego de la propuesta del BSC, realizamos una comparación de la situación financiera de los dos años (2014 - 2015) con las razones financieras obtenidas. Gracias al análisis financiero pudimos evaluar el comportamiento y magnitud de los cambios sufridos en la empresa durante dicho periodo de tiempo. En la figura N° 21 se observa que la liquidez general aumentó de 0.95 (2014) a 3.95 (2015). El ratio subió por encima del parámetro establecido (ver anexo N° 6.1). En cuanto a la gestión, en la figura N° 22, se observa que la rotación de activos totales

tiene un aumento de 0.75 veces (2014) a 1.19 veces (2015). Se observa que dicho ratio se encuentra en el intervalo más alto de los parámetros establecidos (ver anexo n° 6.2). Con respecto al nivel de endeudamiento, dicho ratio muestra un aumento de 30% (2014) a 32% (2015). Asimismo, con respecto a rentabilidad, el ratio de margen neto, se ha incrementado de 11% en el 2014, a 24.55% en el año 2015 (ver figura N° 25); este porcentaje está por encima del parámetro establecido en el anexo N° 6.7; siendo beneficioso ya que con un alto porcentaje de margen neto, la empresa se abre paso en el mercado, contribuyendo con su desarrollo y sostenibilidad.

- Por lo expuesto anteriormente, podemos afirmar que nuestra hipótesis establecida al principio de este trabajo de investigación ha quedado demostrada, al haberse incrementado los niveles de ventas y rentabilidad en la empresa TOPSA S.A. en el año 2015, luego de aplicar la propuesta del Balanced Scorecard.



## CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico realizado, la empresa TOPSA S.A. en el año 2014 se encontraba en un estado deficiente en varios aspectos. En base a las encuestas y entrevista realizada, se determinó que la empresa no realizaba un correcto análisis a los Estados Financieros, por lo que no se contaba con información precisa ni oportuna para la toma de decisiones.
- Al realizar el análisis de los Estados financieros del 2014 a través de los ratios, se determinó que la empresa se encontraba en una situación financiera deficiente en cuanto al nivel de ventas con 7.14%. y la rentabilidad con una tasa del 11% (ver figura N° 18).
- Se elaboró una propuesta del BSC de la empresa TOPSA S.A. de acuerdo a las cuatro perspectivas, de las cuales, para el presente trabajo, nos hemos enfocado principalmente en la perspectiva financiera. Tal como se muestra en la tabla N° 25, en cada perspectiva, hemos establecido objetivos, indicadores y estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Luego de aplicar el BSC en la empresa TOPSA S.A. se procedió a comparar los resultados de los años 2014-2015, determinando que hubo una notable mejoría en su situación financiera. El nivel de ventas aumentó de 7.14% en el 2014 a 27.06% en el 2015. Asimismo, la tasa de rentabilidad se incrementó de 11% en el 2014 a 24.55% en el 2015, tal como se muestra en la figura N° 25.

## RECOMENDACIONES

- Es importante definir las políticas de nuevas estrategias; la comunicación con todo el personal, que le permitan el mejor desempeño de cada una de las áreas y actividades para fortalecer el posicionamiento de la organización en el mercado y así lograr mayor compromiso.
- Aplicar indicadores de gestión que permitan tener un instrumento de medición (ratios financieros); priorizando acciones e inversiones en función de sus objetivos, por ello se recomienda tomar las decisiones adecuadas en su liquidez, rentabilidad, mejorando su gestión en el incremento de las ventas y de la misma manera disminuyendo el endeudamiento y así optimizar el adecuado funcionamiento interno de la empresa, mediante el reflejo positivo de sus indicadores.
- Implementar la propuesta Balanced Scorecard (BSC), porque de ésta manera la organización puede redefinir su planificación estratégica; en base a los resultados, la creación de valor, fidelización de clientes y optimizando los recursos y procesos; lo cual permite ser competitiva y maximizar los beneficios.
- Monitorear el Balanced Scorecard (BSC), para que la toma de decisiones sea eficaz y eficiente; y ayude a realizar un análisis constante tanto del ambiente interno como externo de la empresa, asimismo permite verificar el cumplimiento de objetivos, metas, programas y proyectos propuestos en la planeación estratégica.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Libros:

- Apaza, M., (2010), *Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor*, Lima, Perú: Pacífico Editores.
- Briseño, H., (2006), *Indicadores financieros*, México DF, México: Editorial Umbral.
- Finch, B., (2010), *Gerencia financiera efectiva*, Londres, Reino Unido: Kogan Page Ltd.
- Flores, J., (2012), *Análisis e interpretación de Estados Financieros (teoría y práctica) concordado con el PCGE y las NIIF*, Lima, Perú: Centro de Especialización de Contabilidad y Finanzas.
- Gitman, L., (2000), *Principios de Administración Financiera*, México DF, México: Pearson Educación.
- Gomez, F., (2002), *Los Ratios: un instrumento de análisis y proyección*, Madrid, España: Editorial Pirámide.
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P., (2004), *Cuadro de Mando Integral*, Barcelona, España: Editorial Gestión 2000.
- Maldonado R., (2006), *Estudio de la Contabilidad General*, La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela.
- Rodríguez, M., (2010), *Métodos de investigación: Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales, Primera Edición*, México DF, México: Editorial Pandora.
- Tanaka, G., (2005), *Análisis de EEFF para la toma de decisiones*, Lima, Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Vigorena, F., (2005), *El Cuadro de Mando Integral*, Santiago, Chile: Fundación de Emprendedores y La Segunda.

**Tesis:**

- Belotserkovsky, R. (2005). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
- Roca, D. & Tapia, E. (2002). El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión para una pequeña empresa de la industria ecuatoriana de servicios educativos (tesis de pregrado). Universidad Santa María. Guayaquil, Ecuador.
- Rodríguez, P. (2011). Diseño de un Balanced Scorecard para Mejorar la Gestión Estratégica en la Empresa FITOPAN S.R.L. (tesis de pregrado). Universidad Cesar Vallejo, Trujillo, Perú.

# **ANEXOS**

## ANEXO N° 1

### Guía de Observación:

#### ÁREA CONTABLE

<b>EMPRESA:</b> TOPSA S.A.	<b>GRADO:</b> Bachiller(s)
<b>AREA:</b> Contabilidad	<b>INVESTIGADOR:</b> Alfaro Wong Wendy
<b>FECHA DE APLICACIÓN:</b> 20- 09-2015	<b>INVESTIGADOR:</b> Cónдор Silva Flor

### **INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

**Descripción:** Guía de Observación    **Código:** GO-01

#### **Instrucciones:**

Observamos si la ejecución de las acciones que se enuncian las realiza el personal al que estamos evaluando y marcamos con una "X" el cumplimiento o no en la columna correspondiente, así mismo es importante anotar las observaciones pertinentes.

°	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Se realiza análisis de los estados financieros de la empresa.		X	
2	El personal administrativo tiene conocimiento en análisis a los estados financieros de la empresa.	X		Algunos empleados llevaron cursos pero no lo aplican.
3	Se tiene alguna forma eficiente de medir la gestión de los recursos de la empresa.		X	
4	Se conoce la rentabilidad en cada periodo.		X	
5	Cuentan con un buen ambiente laboral.	X		
6	Salarios y beneficios competitivos		X	
7	Capacitaciones constantes a los empleados.		X	
8	Cumple con la mayoría de los requerimientos del cliente y da respuesta a los problemas que le plantea.		X	
9	Mejora el servicio al cliente, aportándole soluciones a medida.		X	





9. ¿Existe alguna medida o indicador para la reducción de costos?

- a) Si                      b) No                      c) Algunas veces

10. ¿Conoce la utilidad de realizar un análisis a los Estados Financieros?

- a) Si                      b) No

11. ¿Conoce cuáles son los indicadores de gestión utilizados para medir el desempeño de la gestión estratégica de la empresa?

- a) Sí                      b) No

12. ¿Tiene conocimiento de los resultados de rentabilidad en cada periodo?

- a) Si                      b) No

## ANEXO N° 3

### Guía de Entrevista:

#### DIRIGIDA A LA GERENCIA

#### INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

**Descripción:** Guía de Entrevista      **Código:** GE.01

#### Instrucciones:

Reciban nuestros saludos. Nuestros nombres son Wendy Alfaro Wong y Flor Córdor Silva, somos bachilleres de la Escuela Profesional de Contabilidad de la Universidad Privada Antenor Orrego, estamos realizando una entrevista con el propósito de conocer la actual situación financiera de la empresa. Le agradeceríamos nos pudiera responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se encuentra actualmente la empresa?, ¿Cuáles son sus funciones?

Actualmente la empresa ejerce sus funciones con regularidad y sin complicaciones. Mis funciones son Planear y desarrollar metas, así como ejecutar el objetivo y/o misión de la empresa.

2. ¿Cómo mide usted la gestión? ¿De qué manera?

Aplicamos los métodos tradicionales de medición, de la manera convencional.

3. ¿Cree que el análisis a los Estados Financieros es una ventaja competitiva, y por qué?

Si lo es. Porque permite detallar la información financiera mediante la utilización de ratios y razones financieras, permitiendo manejar una información más precisa.

4. ¿Cómo mide su rentabilidad, liquidez?  
Mediante tablas de Excel que nos permita manejar de forma ordenada toda la información financiera de la empresa.
  
5. ¿Cuál es su visión en la empresa?  
Mi visión como Gerente es la planificación y el desarrollo de metas con objetivos a corto, mediano y largo plazo, liderar y coordinar las funciones de la planificación estratégica para con la empresa.
  
6. ¿Conoce qué es el Balanced Scorecard?  
Si he escuchado del tema y sus bondades. Actualmente manejo una información muy general sobre ello.
  
7. Si la respuesta es sí, ¿Cree que sería importante implantarlo en la organización?  
Yo creo que sí, en la poca información que tengo sobre ello, sé que es muy beneficioso.
  
8. Los productos que brinda la empresa, ¿Cree Ud. que son de calidad?  
Si, nosotros trabajamos con productos importados de calidad. Por otro lado, en el proceso productivo, procuramos un minucioso control de calidad, para reducir al mínimo el índice de productos defectuosos.
  
9. ¿Cree Ud. que existe fidelización por parte de los clientes?  
Contamos con una cantidad fija de principales clientes a los cuales vendemos nuestros productos. El resto de nuestros clientes varían por temporadas.
  
10. ¿Capacita a sus trabajadores? ¿De qué manera los capacita?  
Si, nosotros capacitamos solo a algunos trabajadores del nivel intermedio de la empresa. Les brindamos charlas, cursos de especialización de acuerdo a sus funciones.

11. ¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes?

Bueno, nosotros aún no tenemos una estrategia clara en cuanto a ese aspecto, pero hay temporadas en las que ofrecemos descuentos a nuestros clientes.

12. ¿Cómo motiva a sus empleados?

A nuestros trabajadores les damos sus respectivas gratificaciones por fiestas patrias y navidad. También los ascendemos a puestos mayores, de acuerdo al tiempo y buen desempeño en el trabajo.

13. ¿Cómo se desarrollan los procesos que se realizan en la empresa?

Bueno, en el área operativa de la empresa tenemos diferentes equipos de trabajo que se encargan de la fabricación de nuestras diferentes líneas de productos que ofrecemos.

14. ¿Ha identificado los problemas de forma general que se están ocasionando actualmente en su empresa?

Se han identificado puntos en los se necesita prestar mayor atención, y aplicar las medidas correctivas necesarias para su mejoría.

15. De esos problemas, ¿cuáles son los de mayor impacto? ¿Logró identificarlos?

Se han identificado puntos, en los cuales se debería enfatizar, tales como la optimización del proceso productivo y financiero.

## ANEXO N° 4

**TOPSA S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**  
**Al 31 de Diciembre del 2014**

<b>ACTIVO</b>	<b>S/.</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	
Efectivo y equivalente de efectivo	108,977
Cuentas por cobrar comerciales	19,274
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	5,055
Otras cuentas por cobrar	18,157
Existencias	58,540
Gastos contratados por anticipado	27,979
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>237,982</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Inversiones Financieras	178,645
Inmuebles, maquinaria y equipo	439,070
Activos intangibles	145,768
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>763,483</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,001,465</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Otros pasivos financieros	27,108
Cuentas por pagar comerciales	200,547
Otras cuentas por pagar	22,321
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>249,976</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	34,762
Pasivo por impuesto a la renta	14,396
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>49,158</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>299,133</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	195,184
Resultados no realizados	156,230
Reservas legales	25,784
Resultados acumulados	325,134
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>702,332</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,001,465</b>

**TOPSA S.A.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**  
**Al 31 de Diciembre del 2014**

	S/.
Ventas netas	754,738
Costo de ventas	700,870
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>53,868</b>
Gastos de administración	38,039
Gastos de ventas y distribución	1,585
Otros ingresos	45,058
Otros gastos	64,379
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>5,077</b>
Ingresos financieros	18,944
Gastos financieros	25,284
Participaciones	125,739
<b>UTILIDAD ANTES DE PART E IR</b>	<b>114,322</b>
IR 30%	34,296
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>80,025</b>

## ANEXO N° 5

### ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADO AL 2015

A continuación elaboramos los estados financieros proyectados al 2015 en función a nuestra propuesta y la simulación proyectada de la perspectiva Financiera.

<b>TOPSA S.A.</b>	
<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>	
Al 31 de Diciembre del 2015	
(Expresado en Nuevos Soles)	
<b>ACTIVO</b>	<b>2015</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	s/.
Efectivo y equivalente de efectivo	156,915
Cuentas por cobrar comerciales	57,348
Otras cuentas por cobrar a partes relacionadas	17,756
Otras cuentas por cobrar	25,560
Existencias	74,205
Gastos contratados por anticipado	33,621
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>365,405</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	
Inversiones Financieras	150,378
Inmuebles, maquinaria y equipo	510,811
Activos intangibles	135,778
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>796,967</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,162,372</b>
<b>PASIVO</b>	
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
Otros pasivos financieros	9,422
Cuentas por pagar comerciales	69,164
Otras cuentas por pagar	13,875
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>92,461</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	
Obligaciones financieras	261,008
Pasivo por impuesto a la renta y	15,204
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>276,212</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>368,673</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital	246,548
Resultados no realizados	142,080
Reservas legales	27,604
Resultados acumulados	377,467
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>793,699</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,162,372</b>

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

**TOPSA S.A.**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO**  
**(Expresado en Nuevos Soles)**  
**Al 31 de Diciembre del 2015**

	s/.
Ventas netas	1,104,970
Costo de ventas	975,930
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>108,177</b>
Gastos de administración	55,691
Gastos de ventas y distribución	2,321
Otros ingresos	65,967
Otros gastos	94,254
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>21,879</b>
Ingresos financieros	27,735
Gastos financieros	37,017
Participaciones	184,087
<b>UTILIDAD ANTES DE PART E IR</b>	<b>196,684</b>
IR 30%	59,005
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>137,678</b>



## ANEXO N° 6

### Parámetros de razones financieras

#### Anexo N° 6.1. Parámetros de Liquidez

Intervalo	Definición
0 – 1.0	Bajo
1.0 – 2.5	Regular
2.5 – 3.5	Bueno

ELABORACIÓN: Autoras

#### Anexo N° 6.2. Parámetros de Activo Total

Intervalo	Definición
0 – 1.0	Bajo
1.0 – 1.5	Regular
1.5 – 2.0	Bueno

ELABORACIÓN: Autoras

#### Anexo N° 6.3. Parámetros de Activo Fijo

Intervalo	Definición
0 – 1.0	Bajo
1.0 – 2.5	Regular
2.5 – 3.5	Bueno

ELABORACIÓN: Autoras

#### Anexo N° 6.4. Parámetros de Endeudamiento

Intervalo	Definición
Hasta 50%	Aceptable
50% - 70%	Regular
Más de 70%	Malo

ELABORACIÓN: Autoras

#### Parámetros de Rentabilidad

##### Anexo N° 6.5. Rendimiento sobre el patrimonio

Intervalo	Definición
< 20 %	Bajo
20%	Promedio aceptable
> 20%	Alto

ELABORACIÓN: Autoras

##### Anexo N° 6.6. Rendimiento sobre la inversión

Intervalo	Definición
< 15 %	Bajo
15%	Promedio aceptable
> 15%	Alto

ELABORACIÓN: Autoras

## Anexo N° 6.7. Parámetros de Márgenes

Intervalo	Definición
< 15 %	Bajo
15%	Promedio aceptable
> 15%	Alto

ELABORACIÓN: Autoras