

UNIVERSIDAD SAN PEDRO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Implementación del balanced scorecard para mejorar la rentabilidad
del Multiservicios Valentino & R E.I.R.L Huaraz
– 2016

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

Autora:

Avila Gonzales, Nataly Roxana

Asesor:

León Alva, Martos Ernesto

Huaraz – Perú

2017

PALABRAS CLAVE

Tema:	Balanced Scorecard
Especialidad:	Finanzas

KEYWORDS

Topic:	Balanced Scorecard
Specialty:	Finanse

LINEA DE INVESTIGACION:

Área : Ciencias Sociales

Sub área : Otras Ciencias Sociales

Disciplina : Otras Ciencias Sociales

TITULO

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS
VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.**

TITLE

**IMPLEMENTATION OF THE BALANCED SCORECARD TO
IMPROVE THE PROFITABILITY OF THE VALENTINO & R
EIRL HUARAZ - 2016.**

RESUMEN

El presente informe de investigación titulada implementación del balanced scorecard para mejorar la rentabilidad del multiservicios Valentino & R E.I.R.L Huaraz – 2016, tuvo como propósito determinar de qué manera el balanced scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del multiservicios Valentino & R E.I.R.L Huaraz – 2016., para tal efecto se llevó a cabo una investigación de naturaleza descriptiva, aplicada, no experimental, transversal, se utilizaron dos técnicas el cuestionario y el análisis documental y como instrumentos la encuesta y la ficha de análisis documental de los cuales se diseñó dos cuestionarios uno dirigido a los directivos y trabajadores y el otro a los clientes del multiservicios para lo cual se tomó como población a los directivos, trabajadores y clientes y como muestra a 366 personas y teniendo como resultado que el balanced scorecard ayuda para mejorar la rentabilidad del Multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

ABSTRACT

This research report titled Implementation of the balanced scorecard to improve the profitability of the multi-service Valentino & R EIRL Huaraz - 2016, aimed to determine how the balanced scorecard becomes a facilitator to improve the profitability of the multiservices Valentino & R EIRL Huaraz - 2016. For this purpose an investigation of a descriptive, applied, non-experimental, cross-sectional nature was carried out, two techniques were used: the questionnaire and the documentary analysis and as instruments the survey and the documentary analysis sheet of which was designed Two questionnaires one addressed to managers and workers and the other to customers of the multiservices for which it was taken as a population to the managers, workers and customers and as a sample to 366 people and with the result that the balanced scorecard helps to improve the profitability Of the Multiservices Valentino & R EIRL.

INDICE

PALABRAS CLAVE	i
TITULO.....	ii
RESUMEN	iii
ABSTRACT	iv
1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.	1
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
1.3. PROBLEMA	12
1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	13
1.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORECARD.....	13
1.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE RENTABILIDAD.....	32
1.5. HIPÓTESIS	42
1.6. OBJETIVOS.....	42
2. CAPITULO II: MATERIAL Y METODOS.....	43
2.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	43
2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:.....	43
2.1.3. POBLACIÓN – MUESTRA:.....	44
2.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	45
3. CAPITULO III: RESULTADOS	48
4. CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN.....	66
5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71

5.1. CONCLUSIONES.....	71
5.2. RECOMENDACIÓN	72
AGRADECIMIENTOS	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	79

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.

El tema de rentabilidad es un tema mundial por lo que en el mundo no es tan estable como era ayer y lo será menos mañana. Operar un negocio y que sea rentable va a ser más difícil en el futuro, a menos que se tomen las precauciones necesarias para poder, organizar, dirigir y controlar de manera eficaz. Para aquellos que pretenden sobrevivir en un negocio, no sólo es necesario el trabajo duro sino también hacerlo de manera inteligente. Quienes crean empresas lo hacen desconociendo las escasas probabilidades de supervivencia o a pesar de ellas. La experiencia demuestra que el 50% de dichas empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años. Según revelan los análisis estadísticos, el 95% de estos fracasos son atribuibles a la falta de competencia y de experiencia en la dirección de empresas. En los últimos años, incluso a las empresas mejor dirigidas les ha costado trabajo mantener, ya no elevar, su nivel de beneficios. También han tropezado cada vez con mayores dificultades a la hora de trasladar los aumentos de coste a sus clientes subiendo el precio de los productos o servicios. La falta de rentabilidad en las empresas se da por los siguientes factores: falta de experiencia, falta de enfoque, mal manejo de inventarios, excesivas inversiones en activos fijos, falencias en materia de créditos y cobranzas, no contar con buenos sistemas de información, fallas en los controles internos, mala selección de personal, falencias en política de personal, fallas en la planeación, graves errores en la fijación de estrategias, falta o falencias en el control presupuestario y de gestión, graves fallas en los procesos internos, problemas de comercialización, problemas de materias primas, falta de capacitación del empresario y directivo, altos niveles de desperdicios y despilfarros, graves errores en materia de seguridad, graves falencias a la hora de resolver problemas y tomar decisiones, la resistencia al cambio, incapacidad para consultar, excesiva centralización en la toma de decisiones, mala administración del tiempo, mala gestión financiera en materia de endeudamiento y liquidez, mala gestión de los fondos, tener expectativas poco realistas, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales,

mala selección de socios, dejarse absorber por las actividades agradables, tener una mala actitud, mala gestión del riesgo, no contar con aptitudes o sistemas que le permitan descubrir y aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, entre otros. (Fernandez, 2001) En su revista “**El Balanced Scorecard**” ha despertado gran interés entre los directivos y empresarios hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión en los últimos años ya que contribuye a la resolución de problemas que tienen las empresas y que preocupa los directivos. La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. Esta se ha implementado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas.

(Anonimo, 2010) En su revista titulada **la contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia** sostiene que El BSC no se originó de los conceptos de la administración estratégica. El surgimiento está relacionado con las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación de desempeño, lo que no deja de ser uno de los problemas del planeamiento estratégico. Entretanto, conforme su evolución y uso, éste instrumento se tornó una importante herramienta de gestión estratégica. Más que un ejercicio de medición del BSC, motiva mejorías e incrementos en áreas críticas, como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados. La contabilidad no había acompañado adecuadamente esos cambios y los textos contables no presentaban discusiones sobre técnicas, procedimientos o propiedades de la mensuración de productividad. La mensuración de la productividad, al que todo indicaba, aún había sido considerada parte de la información que daba soporte a los gestores en sus decisiones y en actividades de control. La contabilidad no podría desempeñar el papel principal de promover o implementar innovaciones tecnológicas y cambios organizacionales, pero podría desempeñar un papel crítico en ese esfuerzo, desarrollando nuevas medidas no financieras de desempeño, tales como productividad, calidad, costos de inventarios entre otras, para evaluar el progreso de la empresa en relación aquellos cambios. Los sistemas tradicionales de medición de desempeño, como soporte a la gestión de las

grandes empresas con múltiples actividades y productos, fueron criticados por no auxiliar en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de resultados de sus productos. De acuerdo con Kaplan y Norton (1992), el BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estratégica y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio.

(Michela, 2007) En su revista “**El Balanced Scorecard**” Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.). El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.

(Santandreu, 2000) En su libro titulado “**el análisis de la empresa a través de los ratios**” Antes de entrar en el análisis de los ratios es conveniente, en primer lugar, entender lo que se pretende conocer. Los ratios, aun siguiendo la tradición de analizarlos en baterías o grupos homogéneos interrelacionados y que dan una información conexas, deben ser diseñados por cada empresa en la medida que aporten a la misma aquella información que le sea de mayor utilidad y, sobre todo, sea más eficiente tanto para medir la calidad de gestión como la posibilidad de planificación

en la empresa. Para ello, proponemos unos ratios tradicionales que constituyen el eje fundamental para la toma de decisiones.

(Sánchez Ballesta, 2002) En su revista "**Análisis de Rentabilidad de la empresa**" menciona que la Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

(Joaquim Vergés, 2001) En su libro titulado "**análisis del funcionamiento económico de las empresas**" tiene como concepto más generalmente utilizado de tasa de rentabilidad se refiere a la relación entre los Resultados o Beneficios obtenidos en un periodo (usualmente un año), y los Capitales (o recursos) Propios de la empresa durante ese periodo. Una segunda versión de la tasa de rentabilidad (que a partir de ahora expresaremos no en porcentaje sino en tanto por uno, para mayor comodidad) es la que, como beneficio toma el Beneficio bruto, en el sentido de aquella cifra que aparece antes de deducir los costes por Intereses (o gastos financieros) correspondientes a créditos bancarios y demás aportaciones financieras de terceros (conjunto que se suele denominar Exigible Financiero); y como capital invertido toma los recursos financieros totales de que ha dispuesto realmente la empresa; es decir, la suma de los Capitales (o Fondos, o Recursos) Propios más el mencionado Exigible Financiero:

Tasa de rentabilidad sobre Recursos Totales (o rentabilidad de la empresa):

$$\frac{\text{Beneficio} + \text{Intereses devengados}}{\text{Capitales Propios} + \text{Exigible Financiero}} = \frac{B + IN}{C + EF}$$

Otra versión es la usualmente denominada rentabilidad de la inversión total:

$$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Activo (neto)}}$$

Y tanto esta tercera como la primera tienen las respectivas variantes de considerar en el numerador, en lugar del Beneficio propiamente dicho, el Beneficio después de impuestos. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Si partimos del concepto general de rentabilidad, como la relación entre los beneficios (o diferencia ingresos-costes, de un período determinado, generalmente un año), y los recursos que se han mantenido invertidos para lograrlo, hay, como vemos, diferentes maneras de entender el numerador: beneficio bruto (sin deducir gastos por intereses); beneficio neto contable, o beneficio propiamente dicho (que es el que hemos denotado por B); beneficio después de impuestos; etc. Y lo mismo ocurre con el denominador: capitales propios; capitales totales; activo total; inversión efectiva de los accionistas; valor real actual de los medios utilizados; etc. De ahí las numerosas variantes o versiones de la ratio de rentabilidad que pueden encontrarse tanto en textos que traten del tema como en la misma práctica empresarial; por más que en muchos de estos casos se hable de "la" rentabilidad al referirse a la ratio utilizada y no de una variante o definición concreta del concepto general de rentabilidad. Este hecho puede no tener excesiva importancia, siempre que la definición que se use sea coherente en sí; es decir, que los beneficios tomados como numerador se correspondan conceptualmente con los recursos incluidos en el denominador; (condición que, cabe señalar, no siempre se observa en las exposiciones o aplicaciones sobre el tema).

De acuerdo a las indagaciones realizadas se ha podido encontrar las siguientes investigaciones relacionadas y de importancia para nuestro proyecto de investigación: (Ramírez Madrid, 2013), en su tesis titulada “Implementación del Balanced Scorecard en una empresa de desarrollo de software – caso Quipux” presentado a la universidad EAFIT de Medellín presenta un caso de estudio que tiene como alcance el diseño y la implementación de un Balanced Scorecard en la empresa de desarrollo de software Quipux. El diseño se hace a partir del análisis del plan estratégico 2013-1016 siguiendo la metodología propuesta por Goethert y Fisher para usar BSC y GQ (I) M en conjunto (GOETHER 2003); se analiza la estrategia desde los objetivos estratégicos, los cuales son descompuestos en sub-objetivos y asignados a una de las perspectivas del Balanced Scorecard para luego ser priorizados y seleccionados aquellos que se van a incluir. Los objetivos restantes son analizados definiendo los criterios de éxito y aplicando las técnicas GQ(I)M que permiten llegar a mediciones e indicadores mediante la generación de preguntas asociadas a los diferentes objetivos. Los indicadores resultantes son los que permiten construir el Balanced Scorecard. En esta última parte hago un aporte a la metodología adicionando un paso que consiste en la verificación interna de mediciones versus los procesos, con este paso identifiqué que varios procesos no tienen mediciones asociadas por lo que complementé el trabajo asociando nuevas mediciones a dichos procesos. Para la implementación se toma el Balanced Scorecard diseñado y se sigue una metodología propia que se definió dentro del desarrollo del presente trabajo. Se compararon las Mediciones propuestas con las mediciones existentes, se identificaron las fuentes de información requeridas para realizar las mediciones y con estas se realizó la validación de la viabilidad de implementación, algunas mediciones no eran viables con las fuentes actuales por lo que se hicieron ajustes al Balanced Scorecard que permitieron que se implantara iniciara operación. Todo este proceso permitió evidenciar varias realidades que implicaron decisiones importantes en las que al comparar lo que se diseñó versus lo que finalmente está en operación, solo hay equivalencias del 57%; sin embargo, los beneficios que se han obtenido son muy importantes para Quipux. Finalmente se

presentan y analizan los resultados obtenidos después de algunos meses de operación del Balanced Scorecard.

(Quiroga, 2000), en su tesis titulada “El Balanced Scorecard aplicado al Individuo” presentado a la universidad de cama de España con aplicar los principios del BSC al individuo, considerado como ente complejo, en su función profesional y social. El individuo en su esencia es muy parecido a una empresa: "Posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción en el que se mueve (muchas veces apoyado en varios objetivos menores), "Por medio de su trabajo o actividad principal, entrega un valor agregado”, Tiene "clientes" variados y a veces la posibilidad de elegir sus "mercados" , "Para su producción (de bienes o servicios) utiliza recursos, escasos o no, los que comúnmente exigen el pago de un precio, o su explotación., "Aprende continuamente y perfecciona su actuación entregando mejores resultados con más eficiencia a medida que transcurre el tiempo y A este individuo le hacen falta una misión, una visión, objetivos, estrategia, táctica, medición de performance, mecanismos de innovación y crecimiento. El BSC lo puede ayudar. Y la investigación llevo a la conclusión de El Balanced Scorecard (BSC) ha probado ser una útil herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

(Gaona Córdova & Rojas Peralta, 2015), en su tesis titulada “Propuesta de un sistema de control estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard, aplicado a la empresa minera “Golden Mining” en el Cantón Ponce Enriquez” presentado a la universidad de Cuenca – Ecuador para obtener el Título de Contador Público Auditor, tuvo como objetivo proponer un sistema de control de gestión estratégico basado en la metodología del “Balanced Scorecard (BSC)”, que le permita realizar una adecuada gestión en el manejo eficiente y eficaz de los recursos, que ayude a sus directivos en la correcta toma de decisiones y le oriente al cumplimiento de metas y objetivos. Concluyendo que sea podido establecer claramente la situación de la empresa “Golden Mining” a través del análisis tanto interno como externo realizado, determinando

ciertos problemas que le impiden desarrollar mejor sus actividades, siendo la falta de una herramienta de gestión una de las principales falencias que ha presentado, así como la generación de resultados negativos; por lo que con el diseño del Balanced Scorecard como se propuso inicialmente, se pudo constatar su importancia para facilitar la gestión integral de la sociedad y su contribución a la toma de decisiones, mejorando el desempeño tanto organizacional como operativo. Con la elaboración de un Mapa Estratégico se logró plasmar en un conjunto de objetivos claves la estrategia propuesta y ponerla en acción; la misma que se decidió enfocar en una estrategia de crecimiento y de productividad, de acuerdo a la misión y visión y a los ambiciosos objetivos que la empresa desea alcanzar.

(Moyolema Muyulema, 2011), en su tesis titulada “la gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito Kuriñan de la ciudad de Ambato año 2010” presentado a la universidad Técnica De Ambato para la obtención del título de ingeniera en gestión financiera, tuvo como objetivo analizar la Gestión Financiera y su impacto en la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Kuriñan”, concluyendo que Al realizar un diagnóstico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kuriñan. Se establece que actualmente no cuenta con una gestión financiera adecuada lo cual no le ha permitido incrementar su rentabilidad y por ende no ha crecido como institución por lo que también no existen estrategias adecuadas en lo que la institución pueda respaldarse. Se ha determinado también el retraso en la elaboración de los estados financiero por lo que no ha permitido realizar un análisis económico de la institución llevando a una inestabilidad económica financieras. Desconocimiento sobre indicadores financieros y la inexistencia de un asesor permanente para realizar un análisis correspondiente de su liquidez provoca desconfianza de todos los socios. No cuenta con un plan financiero que le ayude a mejorar la rentabilidad de la institución ya que es una herramienta muy necesaria para poder verificar cuanto seria la proyección para un determinado tiempo.

(Alfaro Wong & Córdor Silva, 2015), en su tesis titulada “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” presentado a la universidad

Privada Antenor Orrego para obtener el título de contador público, tuvo como objetivo demostrar que el Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica permite optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A, utilizo el método descriptivo-analítico, concluyendo que 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.

(Lizana Puelles, 2012) en su tesis sobre Importancia de Aplicar el Balanced Scorecard para Mejorar la Eficiencia de la Gestión del Sistema Comercial en Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento, cuyo objetivo es Demostrar la importancia de la aplicación del Balance Scorecard que mejora la Eficiencia de Gestión del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento, a través de indicadores balanceados de desempeño con el fin de que facilita la implantación de la estrategia de una forma eficiente, se utilizó una metodología No Experimental, porque la metodología de gestión y la gestión del sistema comercial, se comprueban con la realidad (Resultados), es decir, por ser de una forma observable o demostrable por sí solas, sin la necesidad de realizar pruebas científicas para su comprobación; y; es de corte transversal, porque su estudio no es mayor de cuatro años., se tomara datos solo del año 2011, la población está conformada por los representantes legales y/o funcionarios de las entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento de nuestro país – Lima, concluyendo Queda demostrada la importancia de aplicar el Balance Scorecard, como instrumento de gestión por que mejorara la Eficiencia de Gestión del sistema comercial de las Entidades Prestadoras de Servicios de Agua y Saneamiento.

(Escobar Huaroc, 2016), en su tesis titulada “implantación de un sistema de control operativo y contable para los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa centro acopio & alimentos El Salvador E.I.R.L.” presentado a la universidad Autónoma del Perú para obtener el título de contador público, tuvo como objetivo principal determinar la incidencia de la implantación de un sistema de control

operativo y contable para los inventarios en la rentabilidad de la empresa y demostrar la importancia que tiene el adecuado manejo de control operativo y contable, cumpliendo con las políticas, funciones y procedimientos establecidos referidos con los inventarios, y mejorar la rentabilidad de la empresa El Salvador E.I.R.L. La investigación se realizó aplicando diversos instrumentos de recolección de datos al personal del área de logística que permitieron evaluar su sistema de control interno. Además se emplearon esquemas como organigramas que sirvieron para el análisis de la situación organizacional– financiera de la entidad. Para facilitar la comprensión de los datos obtenidos, los resultados se presentan en tablas, gráficos y en una interpretación comprensible. Llegando a la conclusión que la implantación de un sistema de control operativo y contable para los inventarios tiene un efecto directo en la Rentabilidad de la empresa. Finalmente, este estudio proporciona una valiosa información a la empresa, sobre lo importante que es tener un eficiente control interno en el área logística, ya que esto garantiza una gestión financiera exitosa y consecuentemente un crecimiento en el mercado.

(Medina Ramírez & Mauricci Gil, 2014), en su tesis titulada “factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la clínica Sánchez Ferrer en el periodo 2009-2013” presentado a la universidad Privada Antenor Orrego para obtener el título profesional de Economista y Economista con mención en Finanzas, tuvo como objetivo demostrar qué factores han influido más en la rentabilidad por Línea de Negocio en la Clínica Sánchez Ferrer, concluyendo que de los factores productivos, el que impacta en la rentabilidad es el capital humano representado por el número de trabajadores, en tanto que no encontramos evidencia estadística de impacto de las variaciones de activo fijo en la rentabilidad. Esta última evidencia la consideramos no concluyente. Asimismo, encontramos que la rentabilidad está asociado significativamente a su rezago previo, lo que nos da luces de que la rentabilidad depende del desempeño de la empresa en periodos previos, el mismo que intuimos debe estar asociado a una serie de variables internas y externas a la empresa no contempladas en este estudio, también que desde la vista nivel de ventas, podemos

observar que las líneas de negocio que aportan más al nivel de rentabilidad es la línea de Ambulatorio, seguida por la línea de Hospitalización y finalmente la línea de emergencia.

(Salinas Bernuy, 2015), en su tesis titulada “diseño de un Balanced Scorecard como apoyo para la toma de decisiones de la empresa S&M ingenieros S.R.L. - Huaraz 2014” presentado a la universidad Alas Peruanas para obtener el título profesional de licenciada en administración y negocios internacionales, tuvo como objetivo general de diseñar un Balance Scorecard para apoyar a la toma de decisiones, la investigación concluye que dentro de las perspectivas que el diseño Balanced Scorecard determinó para la empresa constructora S & M Ingenieros S.R.L. Huaraz - 2014 fueron los indicadores de Utilidad bruta, Utilidad neta, Rentabilidad sobre activos, Rentabilidad sobre patrimonio y Rentabilidad sobre recursos propios. Los indicadores financieros fueron Razón corriente, Prueba acida, Capital de trabajo, Rotación de inventarios, Ratio de solvencia, Ratio de activo fijo, Rotación de activos. Los indicadores de aprendizaje y crecimiento fueron los indicadores de Personal no calificado capacitado.

(Rodriguez Franco, 2016) en su tesis titulada “Clima laboral de los trabajadores y su influencia en la Rentabilidad de la empresa Afiguer”, presentado a la universidad San Pedro para obtener el título profesional de contador público, tuvo como propósito determinar la influencia del Clima laboral de los trabajadores en la Rentabilidad de la Empresa Afiguer EIRL, de la ciudad de Chimbote, año 2016, fue una investigación aplicada por el fin que persiguió, de tipo descriptiva, ya que describió los atributos de las variables clima laboral y rentabilidad, con diseño no experimental, de corte transversal, que utilizó como técnicas; el análisis documental y la encuesta, como instrumentos la ficha de análisis documental y el cuestionario, que fue aplicada a ocho conductores, además del Gerente General y el administrador de la empresa de transportes Afiguer, la misma que constituyó la unidad de análisis, haciendo un total de diez trabajadores, los resultados nos demostraron que el Clima Laboral de los trabajadores influyó en la rentabilidad de la empresa, así quedó demostrado cuando el 50% de los trabajadores consideraron que el Clima laboral es regular y el 60% de dichos trabajadores consideraron que no existe respeto y compañerismo como también

que al 80% no se les otorgó incentivos laborales, así mismo mediante el análisis documental se observó que la rentabilidad de la empresa fue regular.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación implementación del Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad del Multiservicios valentino & R E.I.R.L Huaraz – 2016. Se justificó porque permito explicar y demostrar la poca rentabilidad que tiene el “Multiservicios Valentino & R” E.I.R.L. por el mal manejo administrativo de los directivos.

Así mismo contribuye a mejorar la administración del dinero, para lograr un adecuado manejo del “Multiservicios Valentino & R” E.I.R.L., lo cual va a beneficio a la empresa y a sus clientes; y permitió que la empresa tenga una mejor rentabilidad.

La investigación podrá ser tomada como referencia por otros investigadores con problemáticas similar.

1.3. PROBLEMA

“Multiservicios Valentino & R” E.I.R.L., es una empresa comercial conformada por una socia y tiene a su cargos a los administradores y trabajadores de la empresa; he ahí uno de los problemas más complejos que enfrenta la empresa sobre su rentabilidad en cuanto a su mala organización de los directivos y trabajadores; en la cual afecta a sus clientes, debilitando la rentabilidad de la empresa llevándola a la situación del incumplimiento de sus obligaciones. En base a esta situación se plantea la siguiente interrogante:

¿De qué manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del Multiservicios valentino & R E.I.R.L Huaraz - 2016?

1.4. CONCEPTUALIZACION Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

1.4.1. VARIABLE INDEPENDIENTE BALANCED SCORECARD

La presente investigación tendrá como base teórica lo mencionado en:

(Kaplan & P., 1993) En artículo titulado “**Poniendo el Balanced Scorecard en acción**” menciona que los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, los ejecutivos podrían introducir nuevas estrategias e innovadores procesos operativos destinados a lograr un desempeño excepcional, pero luego seguir utilizando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han usado por décadas, mediciones tales como retorno sobre la inversión, crecimiento de las ventas e ingreso operacional. Estos ejecutivos no sólo dejan de introducir nuevos indicadores para monitorear nuevas metas y procesos, sino que tampoco cuestionan si sus antiguos indicadores son relevantes para las nuevas iniciativas.

La medición eficaz, sin embargo, debe ser una parte integral del proceso de gestión. El Balanced Scorecard, propuesto inicialmente en la edición de enero-febrero de 1992 de HBR (“El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”), proporciona a los ejecutivos un marco integral que traduce los objetivos estratégicos de una empresa en un conjunto coherente de indicadores de desempeño. Mucho más que un ejercicio de medición, el Balanced Scorecard es un sistema de gestión que puede motivar mejoras innovadoras en áreas tan cruciales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.

El Scorecard presenta a los ejecutivos cuatro perspectivas diferentes desde las cuales escoger indicadores. Complementa los indicadores financieros tradicionales con mediciones de desempeño sobre clientes, procesos internos y actividades de innovación y mejoramiento. Estas mediciones difieren de las usadas tradicionalmente por las empresas en unos cuantos aspectos importantes.

Evidentemente, muchas empresas ya poseen una multitud de indicadores operacionales y físicos para sus actividades locales. Pero estos indicadores locales

fluyen de abajo hacia arriba y se derivan de procesos ad hoc. Por el contrario, los indicadores del Scorecard se basan en los objetivos estratégicos y en las exigencias competitivas de una organización. Y al exigir que los ejecutivos seleccionen una cantidad limitada de indicadores cruciales dentro de cada una de las cuatro perspectivas, el Scorecard ayuda a enfocar esta visión estratégica.

Además, mientras que los indicadores financieros tradicionales informan sobre lo que ocurrió el último período sin indicar cómo los ejecutivos pueden mejorar el desempeño en el siguiente, el Scorecard funciona como la piedra angular del éxito actual y futuro de una empresa.

Es más, a diferencia de los indicadores convencionales, la información de las cuatro perspectivas proporciona equilibrio entre indicadores externos tales como ingreso operacional e indicadores internos tales como desarrollo de nuevos productos.

Este conjunto equilibrado de indicadores revela los trade-offs que los ejecutivos ya han debido hacer entre mediciones de desempeño y a la vez los alienta a alcanzar sus metas en el futuro sin hacer concesiones entre factores clave de éxito.

Finalmente, muchas empresas que ahora están tratando de implementar programas locales de mejoramiento, tales como reingeniería de procesos, calidad total y empoderamiento de empleados, carecen de un sentido de integración. El Balanced Scorecard puede servir como punto focal para los esfuerzos de la organización, definiendo y comunicando prioridades a los ejecutivos, empleados, inversionistas e incluso clientes. Como dijo un alto ejecutivo de una importante empresa: “Anteriormente, el presupuesto anual era nuestro principal dispositivo de planificación de gestión. El Balanced Scorecard se usa ahora como el lenguaje, el punto de referencia para evaluar todos los nuevos proyectos y negocios”.

El Balanced Scorecard no es una plantilla que pueda aplicarse a las empresas en general y ni siquiera a toda una industria.

Diferentes situaciones de mercado, estrategias de producto y entornos competitivos requieren distintos Scorecards. Las unidades de negocios elaboran sus propios Scorecards a medida para ajustarse a su misión, estrategia, tecnología y cultura. De hecho, una prueba crítica del éxito de un Balanced Scorecard es su transparencia: a partir de los 15 a 20 indicadores del Scorecard, un observador debería ser capaz de

discernir la estrategia competitiva de la unidad de negocios. Unos cuantos ejemplos ilustrarán cómo el Scorecard combina en forma única la gestión y la medición en diferentes empresas.

(Michela, 2007) En artículo titulado “**Balanced Scorecard**”, menciona que: Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento.

El BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más, pero difícilmente habrá menos de las mencionadas. El equilibrio entre los indicadores es lo que da nombre a la metodología, pues se presenta un balance entre los externos relacionados con accionistas y clientes, y los internos de los procesos, capacitación, innovación y crecimiento; también existe un equilibrio entre indicadores de resultados, los cuales ven los esfuerzos (principalmente económicos) pasados e indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa.

Por sus características, le BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Cada organización tienen múltiples «stakeholders» o grupos de individuos con los que interacciona para desarrollar sus negocios, y como señala Kaplan y Norton (1993) en los últimos años los modelos de «stakeholders» (grupos de personas que tiene interés en la empresa, como los empleados, clientes e inversores) se han traducido en marcadores equilibrados. La premisa sobre la que se construye el

Cuadro de Mando Integral es que para tener una organización con éxito se deben satisfacer los requisitos demandados por tres grupos de individuos:

- 1) los inversores, que requieren rendimientos financieros, medidos a través de la rentabilidad económica, el valor de mercado y cash flow;
- 2) los clientes, que exigen calidad, medida a través de la cuota de mercado, el compromiso y retención del cliente, por ejemplo;
- 3) los empleados, que desean un lugar de trabajo próspero, que se puede medir como las acciones de los empleados y la organización.

Añade, junto con las medidas financieras, medidas para los clientes, los procesos internos y la innovación. El Cuadro de Mando Integral recoge las medidas del grupo de empleados, el más difícil de medir, a través la productividad, las personas, y los procesos.

El CMI es un sistema de medición que contribuye a administrar mejor y crear valores a largo plazo, involucrando al personal, administradores, ejecutivos y suministradores, complementa los indicadores financieros y no financieros, logrando un balance en el que la organización, al mismo tiempo que alcanza resultados a corto plazo puede construir su futuro de forma exitosa cumpliendo su misión y garantizando que todos los trabajadores mantengan un sentido de pertenencia.

Además de comunicar la visión a todos en la organización, logra llevarla a cabo mediante las acciones concretas que pueden realizarse, haciendo posible el aprendizaje estratégico que convierte la visión en un proceso dinámico de retroalimentación permanente, propiciando que se pueda adaptar de forma rápida a las nuevas circunstancias del entorno y del mercado.

El Cuadro de Mando Integral garantiza el cumplimiento de la visión de la organización, y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos. Se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Además, proporciona a los directivos el instrumental que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo. Hoy, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta

comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. Esta herramienta se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relaciones causa-efecto. Por último, el Cuadro de Mando Integral plantea que el logro unificado de todos estos objetivos pasa por una formación-aprendizaje y crecimiento continuos, siendo uno de los pilares básicos de esta herramienta.

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

El poder del Cuadro de Mando aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión estratégica:

1. Es posible unir en un solo informe de gestión muchos elementos aparentemente diferentes que componen una organización: cómo orientarse al cliente, cómo reducir el tiempo de respuesta, cómo mejorar la calidad, enfatizar el trabajo en equipo, reducir el tiempo de lanzamiento de nuevos productos y manejar el largo plazo.
2. El sistema es una protección contra la suboptimización, al forzar a los directivos a considerar todas las medidas operativas importantes como un conjunto, permite saber si puede alcanzarse una mejora en un área, arriesgando otra. Las medidas de satisfacción al cliente, de desempeño comercial, de innovación y de mejora derivan de la visión particular del mundo de la organización y su perspectiva de los factores de éxito clave.

Un buen Sistema de Gestión Estratégica, explica Kaplan, debe incorporar los siguientes elementos:

- Misión, visión y valores: su aplicación comienza con la definición de la misión visión y valores de la organización. Si está definida la estrategia será el punto de partida para el desarrollo de los elementos de la herramienta.

- Perspectivas, mapas estratégicos y objetivos: las perspectivas recuerdan la importancia que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones de la organización. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del CMI ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos y permiten visualizar, de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la organización.
- Indicadores y sus metas: son las medidas para conocer si se están cumpliendo los objetivos.
- Iniciativas estratégicas: los proyectos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos. También deben utilizarse indicadores para medir su cumplimiento.
- Recursos: los medios para llevar a cabo las iniciativas estratégicas. Los elementos previos son los que nos permiten realizar una correcta asignación de los recursos, habitualmente escasos.
- Responsables: cada objetivo e iniciativa debe ser asignado a un responsable que debe velar por su cumplimiento.
- Evaluación subjetiva: es necesario establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que se utilizan para la medición.

1.4.1.1. PERSPECTIVAS BSC

La idea básica es comenzar mirando una perspectiva más alta para identificar lo que se necesita, e ir recorriendo la lista hacia abajo para entender qué debe hacerse para lograrlo. El mapa estratégico codifica esta información. Las flechas de efecto van de las perspectivas más bajas a las más altas, pero las flechas de inferencia estratégica (que no se dibuja explícitamente en el mapa estratégico) parten de perspectivas más altas hacia otras más bajas. Las perspectivas más altas involucran a gente u otras organizaciones (en general referidos como stakeholders y shareholders). Por ejemplo, las “perspectivas financieras” involucran a los accionistas (entre otros), la “perspectiva del cliente” involucra obviamente a los clientes.

Los stakeholders en una corporación son los individuos y entidades que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a la capacidad de creación de bienes y son potenciales

beneficiarios y/o portadores del riesgo. Las perspectivas más bajas no involucran a nadie explícitamente. La mejora en términos de perspectivas más bajas tiene un largo período de gestación, pero es la única manera de lograr un cambio dramático y duradero en el funcionamiento de la organización. Por Kaplan y Norton llaman activos intangibles a los capitales humano, de la información y organizacional mencionados en la perspectiva más baja.

1.4.1.1.1. FINANCIERA

Los indicadores financieros, generalmente relacionados con la rentabilidad del capital invertido, son valiosos para resumir las consecuencias económicas; éstos además son fáciles de mensurar sobre las acciones que ya se han realizados. El cuadro de mando busca que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las necesidades de las unidades de negocio, en sus diferentes fases de crecimiento y ciclo de vida (Crecimiento, Sostenimiento y Recolección).

Los objetivos financieros de la compañía constituyen el norte para la construcción del CMI, ya que ellos representan el objetivo a largo plazo de las organizaciones. En función de ellos deberían pautarse los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del CMI, de manera que cada una de las medidas seleccionadas sea un eslabón de relaciones causa efecto formando una cadena que finaliza en los objetivos financieros.

Esta vinculación implica que todas las estrategias se orienten para que la unidad de negocio alcance sus objetivos financieros (objetivo final). Las medidas y objetivos estratégicos juegan así un doble papel, definen la actuación financiera que se espera de la estrategia y sirven como objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del CMI. Es importante destacar que los objetivos financieros pueden no ser los mismos para todas las unidades de negocios. Del mismo modo difieren considerablemente de acuerdo a cada fase del ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- a.** Los negocios en **crecimiento** están en la fase más temprana de su ciclo de vida.

En esta etapa los objetivos financieros apuntan fundamentalmente al crecimiento

de las ventas (a través de nuevos mercados, nuevos clientes, nuevos productos y servicios), manteniendo niveles de gastos adecuados para el desarrollo de los productos y los procesos, los sistemas, la capacitación de sus empleados, el establecimiento de nuevos canales de marketing, ventas y distribución.

- b.** En los negocios que se encuentran en la etapa de **sostenimiento**, en cambio, los objetivos financieros pondrán el énfasis en la rentabilidad del capital invertido, por lo que los indicadores tradicionales tales como rendimientos sobre las inversiones, rendimientos sobre capital empleado y valor añadido económico son representativos en esta etapa de las unidades de negocio.

Finalmente, en su etapa **madura**, las empresas desean recolectar o cosechar el producto de sus inversiones, por lo que los objetivos financieros consisten en aumentar al máximo el retorno del cash flow a la corporación, reduciéndose las necesidades de capital circulante. En esta etapa probablemente no haya gastos en investigación y desarrollo o ampliación de capacidades, dada la corta vida económica que le queda a la empresa en esta fase de su ciclo de vida.

No obstante, hay que considerar que los posicionamientos en los distintos momentos no son inmutables, así por ejemplo un repentino cambio tecnológico puede transformar un producto maduro en uno de gran potencial de crecimiento. Esto hace menester que los objetivos financieros sean revisados periódicamente a fin de reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

1.4.1.1.2. CLIENTE

Los indicadores que miden: la satisfacción del cliente, la retención del cliente, la inclusión de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado; y que forman parte del BSC, les permite a los directivos identificar los segmentos del cliente y del mercado, en los que la unidad de negocio competirá y cuáles son los niveles de actuación de esas unidades.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes. Estos inductores, deben determinar los factores críticos, por los cuales los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

El CMI, desde esta perspectiva, identifica los segmentos de cliente y mercado en que las empresas han elegido competir y permite que se equiparen los indicadores claves sobre clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con estos segmentos seleccionados. En general los clientes, existentes y potenciales, tienen preferencias distintas y valoran de forma diferente los atributos del producto y servicio. Un estudio de mercado que ponga de manifiesto los distintos segmentos de mercado o cliente y sus preferencias en cuanto a precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, etc., será imprescindible a la hora en que la empresa deba delinear la estrategia que permita convertir esos segmentos en objetivos. El CMI debe identificar los objetivos del cliente de cada segmento seleccionado.

Indicadores básicos

Considerando en particular la perspectiva “clientes”, los indicadores del cuadro de mando integral genéricamente deben brindar información sobre:

- A.** Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, que realiza una unidad de negocio. Puede reflejarse en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas.
- B.** Incremento de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocio. Puede expresarse en términos absolutos o relativos.
- C.** Retención de clientes: Sigue la pista, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Puede también expresarse en términos absolutos o relativos.
- D.** Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
- E.** Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un cliente o segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

Los resultados de estas medidas serán los que induzcan los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística y productos y servicios.

El indicador de la propuesta de valor.

Los indicadores descriptos son históricos, por lo que Kaplan y Norton estiman que será necesario además efectuar una propuesta de valor a los clientes que genéricamente puede sintetizarse en seleccionar objetivos y medidas relativos a tres ejes fundamentales:

- a) atributos del producto o servicio,
- b) relación con los clientes,
- c) imagen y prestigio.

Al seleccionar objetivos e indicadores concretos pertenecientes a estas tres categorías, los directivos pueden ofrecer a los segmentos de clientes seleccionados una propuesta de valor superior que permitirá a la empresa retener y ampliar sus negocios. Si bien cada organización debe desarrollar el conjunto de propuestas de valor que desea reflejar en la perspectiva del cliente de su Cuadro de Mando Integral, casi todas las propuestas de valor incorporan indicadores relacionados con el tiempo de respuesta, la calidad y el precio de los procesos basados en los clientes. Kaplan y Norton discuten una noción importante, la **propuesta de valor**.

El concepto se basa en un trabajo anterior de Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La propuesta de valor es la mezcla de la commodity, calidad, precio, servicio y garantía que la organización ofrece a sus clientes.

La propuesta de valor apunta a orientarse a ciertos clientes, es decir, tiene cierto mercado objetivo (también conocido como Target de mercado, o segmento objetivo).

Kaplan y de Norton hablan de cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- **Mejor compra o Menor costo total:** Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido
- **Liderazgo de producto e innovación:** Los últimos productos de los líderes de la industria

- **Llave en mano:** Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- **Cautiverio:** El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El cautiverio está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. La propuesta de valor de una organización puede ser una mezcla de los componentes mencionados.

La perspectiva del cliente tiene que ver con:

- Selección del cliente
- Adquisición del cliente
- Retención del cliente
- Desarrollo del cliente

1.4.1.1.3. PROCESOS INTERNOS

Los Ejecutivos a través de la perspectiva del proceso interno, identifican los procesos críticos internos. La medición se concentra en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. El BSC, mantiene una preocupación de crear medidas para evaluar el desempeño del ciclo innovación - operación - posventa, atravesando toda la organización (cadena de valor).

Las empresas generalmente desarrollan los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno luego de haber desarrollado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Por esa razón los objetivos de la perspectiva del proceso interno dependen de los definidos con anterioridad para **clientes y accionistas**.

Por lo general, las empresas diseñan sistemas de medición sobre los **procesos ya existentes**, centrando el control en las desviaciones producidas sobre los objetivos de resultados financieros deseados o siguen intentando mejorar la actuación de los **departamentos individuales**.

El CMI, en cambio, plantea definir una nueva cadena de procesos integrados (que deberán distinguirse de los de la competencia) y los objetivos e indicadores seleccionados para esta perspectiva derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado.

1.4.1.1.4. FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

La cuarta perspectiva del BSC, colocada por Kaplan y Norton, es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora en el largo plazo.

Si una empresa desea alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura - personal, sistemas y procedimientos. Kaplan y Norton, han puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados,
- Las capacidades de los sistemas de información y
- La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

La Capacidad de los Empleados

Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, deben provenir de: los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

La estructura de los indicadores claves de aprendizaje y conocimiento, está conformada por tres dimensiones fundamentales que son:

- La satisfacción del empleado.
- La retención del empleado.
- La productividad del empleado.

Vale la aclaración hecha por Kaplan y Norton, en que la satisfacción del empleado es inductor de las otras dos dimensiones.

La medición de la satisfacción del empleado

Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad y la calidad de sus procesos. En mayor o menor medida podemos decir que ésta dimensión siempre fue una preocupación de todas las Escuelas del pensamiento Administrativo. Como la insatisfacción expresada por el personal, con seguridad derivará en un conflicto que tendrá que ser administrado por la organización; algunos de los indicadores pueden estar dados en fusión de esta problemática como son:

- ✓ Cantidad de tiempo invertido en la solución de conflictos laborales.
- ✓ Evolución de los conflictos.
- ✓ Número de conflictos con los gremios.
- ✓ Horas perdidas por conflicto

También deben incluir los índices que permitan medir:

- ❖ Reconocimiento por el trabajo bien realizado (índice de conflictos internos por problemas de escala salarial)
- ❖ Acceso a la información y herramientas para realizar bien el trabajo
- ❖ Cantidad de iniciativas presentadas por trabajador

La clara determinación de las necesidades que se le presentan a los trabajadores y la búsqueda de satisfacer las mismas le permitirá a la empresa, mejorar sus niveles de productividad y además, podrá administrar mejor los conflictos entre los empleados.

La medición de la retención de los empleados

Toda empresa bien sucedida, invierte a largo plazo en sus empleados, por lo tanto si se producen desvinculaciones no deseadas, para la empresa representará una pérdida de capacidad en el manejo de los procesos de negocios.

La retención del personal puede ser medida por medio de los siguientes índices:

- ✓ Rotación del personal (Cantidad de egresos/Dotación promedio).

- ✓ Rotación por decisión del empleado (Cantidad de egresos inic. Empl/Dot. Promedio).
- ✓ Egreso iniciativa de empleado Vs. Total de Egresos.
- ✓ Desempeño Egresados (promedio de evaluaciones egresados)
- ✓ Egresos en el período de prueba.

La medición de la productividad de los empleados

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Algunos indicadores que podríamos nombrar son:

- ✓ Monto de la nómina del personal como porcentaje de los ingresos de la empresa.
- ✓ Productividad del personal.
- ✓ Disminución de costos y tiempos de procesos por la capacitación de los empleados.
- ✓ Disminución del número de accidentes de trabajo.
- ✓ Cantidad de tareas que son realizadas en un período mayor de tiempo por al programado por problemas de la administración del personal.

Las capacidades de los Sistemas de Información

Un sistema de información es cualquier sistema que maneje datos, observando el aprovisionamiento de informaciones (con el fin de proveer información). Información es el conocimiento con el propósito de tomar una acción efectiva. A partir de esto propone la siguiente definición para sistemas de información: Un sistema de información consiste de por lo menos una persona, con un cierto tipo psicológico en fase de un problema dentro de un contexto organizacional que necesita de un sistema generador de evidencia para llegar a una solución (esto es, para seleccionar algún tipo de acción), y que esa evidencia es disponible para él a través de algún MODO de presentación.

Para que los empleados puedan ser eficaces, precisarán contar con un buen sistema de información sobre los clientes, o sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados que mantengan relaciones con los

clientes, precisarán de un sistema de información que les permita evaluar la cantidad de esfuerzo a invertir, para satisfacer las necesidades de los clientes.

Un buen sistema de información sobre los clientes, es un conjunto estructurado de: datos, personas, procedimientos, métodos y herramientas de tecnología de la información; proyectado para generar un flujo ordenado de información relativa a los negocios y al medio ambiente organizacional, y que tiene como objetivo proveer información a los procesos de toma de decisiones en las áreas que mantengan relación con los clientes.

Mientras tanto, los empleados de los niveles operacionales, precisan un retorno rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o servicio que acaban de prestar.

Algunos Indicadores de la disponibilidad de información a las necesidades puede estar dado por:

- ✓ Cantidad de empleados que tienen acceso on-line a la información.
- ✓ Cantidad de procesos que cuentan con Feedback en tiempo real.
- ✓ Cantidad de elementos pertenecientes a procesos de negocios que se encuentren almacenados en Bases de Datos.
- ✓ Cantidad de procesos que se realizan a través de bases de datos distribuidas.

La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

De nada servirá que los empleados altamente especializados, cuenten con buenos sistemas de información; si es que ellos no se encuentran motivados para actuar por su propia iniciativa en función de los objetivos organizacionales.

Algunos de los indicadores centrados en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados son:

- ✓ Sugerencias que se han hecho y que se han puesto en práctica.
- ✓ Sugerencias puestas en práctica de mejora: de Costos, Calidad, Tiempo de procesos, Reglas de procesos de Negocios.
- ✓ Coherencia de los objetivos individuales y de la organización.
- ✓ Actuación de equipo.

(Blazquez) en su informe titulado **“Uso y abuso de balanced scorecard (bsc)”** menciona que el BSC, no escapa a las características generales de autismo mencionado anteriormente, nació originalmente como los mismos autores lo mencionan como un tablero de comando, pero el mismo se fue desarrollando en su propio funcionamiento, hasta comprender un sistema de planificación integral con un alto perfil de evaluación en contraposición con los sistemas de planificación que ponen el acento fundamentalmente en el desarrollo de las actividades donde los indicadores de medición aparecen como una última etapa, no siempre debidamente desarrollada.

En este sentido es válido recordar lo mencionado en la Metodología de Reportes: Ordenar, al describir la planificación y el control como dos caras de una misma moneda pero que no siempre alcanzan igual desarrollo. El BSC pone el acento en el sentido inverso de los instrumentos de planificación al priorizar los indicadores de control. En general se prioriza la planificación sobre el control. De esta manera se acerca el fiel de la balanza hacia un grado medio entre ambos conceptos.

También se debe reconocer del BSC, al igual que lo han realizado ya otros autores, la integración de un conjunto de indicadores más allá de los aspectos financieros, demostrando la necesidad de concebir la organización en un enfoque amplio. Es válido tener en cuenta que ya en desde fines de la década del 70 se desarrolla el control de gestión con un enfoque integrador con una visión global, es así como Illescas Blanco desarrolla el “Plan estratégico Integrado” de McKisney en su libro denominado justamente El Control Integrado de Gestión.

No obstante estas virtudes, el BSC al desarrollar sus instrumentos bajo la perspectiva de un Tablero de Comando ha quedado encerrado dentro del mismo, sin poder superar esta contradicción. De esta manera se propone un conjunto de indicadores (según opinión de los autores entre 20 y 25) permanentes y rígidos que le restan flexibilidad y capacidad de adaptación en el análisis de la gestión. Hoy los indicadores de gestión deben superar esta limitación, su soporte no está dado por un tablero de comando sino por un conjunto de bases de datos adecuadamente integradas que permitan ser abordadas con una metodología de análisis, donde la rigidez este dada tan solo en la uniformidad de un lenguaje que represente los distintos tipos de informes, que hacen

a la forma de presentación y no al contenido específico fijo y permanente de los mismos.

Sus cuatro puntos claves: clientes, financiero, capacitación y procesos internos, parecieran que están fuera de toda discusión, sin embargo cabe preguntarse ¿ por qué estos cuatro factores determinantes y no seis , diez, o uno?. No existe ninguna explicación de los autores sobre el proceso de selección que ha derivado el mismo. Esto nos permite decir que se trata de una selección, arbitraria que esconde detrás de ellas una forma específica de ver las cosas que puede inducir a errores de análisis.

Pero en nuestro criterio, el problema mas grave no esta dado en la selección de los cuatro factores claves, sino en la correspondencia formalmente armónica que se desprende de cada uno de ellos al establecer las acciones que van permitiendo conformar el todo y sus partes en una armonía que es propia de la Teoría de los Sistemas, pero que muy lejos está, de ser cierta cuando se trata de comprender la organización en su contexto.

Como ya se mencionó, este enfoque tan desarrollado en la Teoría de la Administración ha sido muy útil dentro del boom económico mundial de la postguerra, pero de no es válido en la circunstancias actuales y menos aún cuando el objeto de estudio trasciende a la propia organización, porque no refleja el desarrollo entre fuerzas antagónicas, porque no se prepara la organización para asumir la contingencia ni la resolución del conflicto como instrumento necesario de un frágil equilibrio. Por el contrario el BSC al desconocer el conflicto y la contradicción, actúa unidireccionalmente en función de los cuatro pilares integrados que conforman un todo armónico, perfectamente alineado, tomando su mismo ejemplo como si fuera un rayo de luz láser a diferencia de una luz difusa.

En este sentido se debe destacar la Teoría de los Stakeholders que parte del análisis de los sectores que participan en la organización (clientes, proveedores, empleados, accionistas, comunidad) con intereses diferentes que se deben compatibilizar para crear valor a mediano y largo plazo.

La ausencia de una definición de Control de Gestión por parte de los autores, limita su desarrollo conceptual, y termina asumiendo indicadores desde una perspectiva psicológica, tales como tratar de medir iniciativa, con aquellos que se relacionan con

los procesos junto con los de resultados, todos ellos en forma rígida y limitado en no más de 25 indicadores.

En términos de instrumentos son los mismos autores Norton y Kaplan ix los que pronostican la muerte de las recientes técnicas de gestión tales como “Justo a tiempo”, “Calidad total”, “Reingeniería” etc. Diciendo que:

- a) Cada uno de ellos compite por el tiempo, la energía y los recursos de los altos ejecutivos. Y cada uno de ellos ofrece la promesa de la creación de un valor añadido.
- b) muchos de estos programas de mejora han dado unos resultados decepcionantes.
- c) Es frecuente que los programas estén fragmentados.
- d) Puede ser que no estén vinculados a la estrategia de la organización, ni a la consecución de resultados financieros y económicos concretos.

De esta manera para los autores todo lo demás no sirve porque están fragmentados, tan solo son una parte. La principal virtud del BSC es justamente ser el todo que para los autores no es otra cosa que el cumplimiento unidireccional de una última y sola estrategia. El BSC comienza y finaliza en su propia instrumentación, no depende de nadie. Es el autista ideal, porque ni siquiera se lo puede observar como una patología sino que como toda virtud está mas allá del tiempo y obviamente de cualquier espacio. Es el autismo ideal porque, es el contexto, el que debe adaptarse al mismo.

Este no es un simple problema de humildad intelectual, sino de comprender que la complejidad organizacional no puede quedar reducida a un instrumento denominado BSC y a sus no más de 25 indicadores. No existe ningún otro sistema de información que no sea el que surge de la aplicación del BSC.

Se hace necesario tener presente que existe según Shrivastava 22 líneas de investigación referidas a distintos enfoques y niveles de análisis del pensamiento estratégico, mientras Mintzberg las agrupa en 10 escuelas diferentes. También están aquellos autores que han tomado distancia en la valoración de su definición como factor hegemónico de la organización. Al respecto Norton y Kaplan desarrollan el valor estratégico sin asumir un posición clara en este profundo debate.

Por ejemplo existe a nivel de aplicación en sistema el Strategic Performance Measurement basada en la relación que existe entre los “stakeholders” y la compañía, que establece una categorización de estrategias, que permite ordenarlas por grado de importancia, de esta manera aparecen un nivel primario de estrategias y otro nivel secundario.

Pero tanto uno como otro están desarrollando un sistema de evaluación adicional y complementario a los sistemas de información tradicional. Además de los mayores gastos que origina su implementación, se debe tener en cuenta el tiempo de análisis que origina todo sistema de información adicional.

Toda nueva herramienta se debe integrar a la empresa, y no sumarse a la misma. Pero cuando estas herramientas se comercializan a través de sistemas computarizados de aplicación universal y generalizada se termina agregando actividades en muchos casos con información repetida que por tener origen de carga diferente termina siendo no coincidente con todo lo que ello significa.

Seguramente, si uno consulta los distintas versiones de sistemas que actualmente se están comercializando referido al BSC, no encontraremos como virtud principal casi generalizada su flexibilidad, que aparentemente se contradice con el punto anterior. Por eso se hace necesario reconocer que los sistemas son flexibles al incorporar distintos parámetros dentro del mismo sistema, pero lógicamente funciona en forma cerrada en relación a la existencia de otros sistemas y esto justamente lo convierte en instrumentos de aplicación autista por que no escuchan ni dialogan con el resto.

Esta realidad obviamente no es una particularidad exclusiva del BSC, pero no por ello se puede hacer omisión de la misma y reiterar como se mencionó en la introducción la característica autista que asumen muchos instrumentos de gestión.

Toda herramienta de gestión debe obligadamente hacer un análisis de su implementación efectiva, estableciendo virtudes y fundamentalmente limitaciones, sin embargo de la lectura muy lejos están los autores de desarrollar este último punto.

1.4.2. VARIABLE DEPENDIENTE RENTABILIDAD

La presente investigación tendrá como base teórica la interpretación de: (Lizcano Álvarez, 2004) en su libro titulada “**rentabilidad empresarial**” menciona que la rentabilidad es un concepto amplio que admite diversos enfoques y proyecciones, y actualmente existen diferentes perspectivas de lo que puede incluirse dentro de este término en relación con las empresas; se puede hablar así de rentabilidad desde el punto de vista económico o financiero, o también se puede hablar de rentabilidad social, incluyendo en este caso aspectos muy variados como pueden ser los aspectos culturales, medioambientales, etc., que vienen a configurar los efectos positivos o negativos que una empresa puede originar en su entorno social o natural. En este trabajo sólo vamos a abordar la rentabilidad empresarial en el sentido primeramente apuntado, esto es, desde el punto de vista económico o financiero (dejando aparte, por tanto, los aspectos o variables sociales o medioambientales). Desde este punto de vista, la rentabilidad puede considerarse, a nivel general, como la capacidad o aptitud de la empresa de generar un excedente a partir de un conjunto de inversiones efectuadas. Por tanto, se puede afirmar que la rentabilidad es una concreción del resultado obtenido a partir de una actividad económica de transformación, de producción, y/o de intercambio. El excedente aparece en la fase o etapa final del intercambio. Es por ello que la medición del resultado adquiere una significación concreta en tanto se compara con los factores implicados para su obtención: los recursos económicos y los recursos financieros. La disociación entre recursos económicos y recursos financieros constituye la base fundamental sobre la que se establece la correspondiente distinción entre rentabilidad económica y rentabilidad financiera. Es por ello que la rentabilidad puede definirse, ya en términos concretos como la relación existente entre el resultado obtenido y los medios empleados para su consecución, debiéndose matizar que estos medios vienen referidos a los capitales –económicos o financieros– empleados. Es por ello que existe una gran diversidad de puntos de vista de la rentabilidad dependiendo de los objetivos perseguidos. Aun cuando se puede establecer que frecuentemente la rentabilidad se calcula de la forma: resultado o excedente / inversión, cabe señalar que, dependiendo

de los diferentes conceptos que aparezcan en el numerador y denominador se pueden llegar a establecer diferentes conceptos de rentabilidad. En relación a la magnitud que aparece recogida bajo la noción genérica de resultado, podrían incorporarse alternativamente una serie varia de conceptos como los siguientes: a) valor añadido; b) resultado de la explotación; c) cash-flow bruto; d) beneficio procedente de actividades ordinarias; e) beneficio neto (después de impuestos); f) dividendos. En lo que respecta al denominador, esto es las inversiones, éstas podrían conceptuarse de formas tan diversas como las que siguen: a) Activo total; b) Activo fijo bruto; c) Activo fijo neto; d) fondos propios; e) Pasivo fijo (fondos propios + deudas a largo plazo); f) capitalización bursátil (valor de mercado). En relación a unos y otros componentes, cabría mencionar, por tanto, que la rentabilidad es una variable compleja que aglutina elementos técnicos, económicos y financieros, lo que lleva a que sea difícil de identificar a primera vista cuáles son las causas que hubieran podido ocasionar una variación de los niveles de rentabilidad, tal y como vamos a comprobar en los siguientes epígrafes. En todo caso, la rentabilidad suele ser analizada desde las dos perspectivas esenciales ya apuntadas: por una parte, la rentabilidad de los propietarios de la empresa, esto es, la rentabilidad financiera; por otra parte, la rentabilidad suele venir referida al conjunto de activos empleados en la actividad de la empresa, denominándose en este caso rentabilidad económica. Se puede considerar otro aspecto al analizar la rentabilidad de la empresa, como es el nivel de recursos financieros que genera internamente (cash-flow económico) en proporción a su output, esto es, su volumen de ingresos. Ello nos lleva a otra magnitud que se denomina rentabilidad autogenerada. El análisis de estos tres tipos de rentabilidad es objeto de un análisis pormenorizado seguidamente.

Evaluación de la rentabilidad económica

La forma en que se determina la rentabilidad económica consiste en comparar el resultado alcanzado por la empresa y ello con independencia de la procedencia de los recursos financieros implicados, en relación con los activos empleados para el logro de tal resultado. Así pues:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{Resultado del período}}{\text{Activo total}}$$

También se puede expresar este ratio de una forma más vinculada a la explotación o actividad económica propia de la empresa; en este caso la formulación de este ratio sería:

$$\text{RENTABILIDAD ECONÓMICA} = \frac{\text{Resultado de la explotación}}{\text{Activo total}}$$

Por otra parte, este ratio puede descomponerse en otros elementos que permitan comprender e identificar la forma en que se han obtenido estos niveles de rentabilidad. El primer elemento o variable que permite evaluar la procedencia de la rentabilidad es el ratio de margen de beneficio, calculado como:

$$\text{MARGEN DE BENEFICIO} = \frac{\text{Resultado de la explotación}}{\text{Ventas netas}}$$

Este ratio evalúa la aportación que ha realizado el nivel de actividad alcanzado en la propia generación del beneficio. Otra variante del ratio consistiría en hacer constar en su denominador la cifra de producción, en lugar de la de ventas.

La segunda variable que incide en el nivel de rentabilidad es el ratio de rotación de los activos empleados, que se determina del modo:

$$\text{ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Mediante este ratio se evalúa la capacidad de los activos de desarrollar un determinado nivel de actividad. Cuanto mayor sea este ratio, mejor aprovechamiento o rendimiento obtiene la empresa de sus inversiones, lo que redundará en un incremento de la rentabilidad.

Los dos ratios antes mencionados están estrechamente relacionados, puesto que cuanto mayor sea el margen de beneficio, y más alta sea la rotación, la rentabilidad de las inversiones o económica será, asimismo, mayor. Por tanto:

$$\frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

The diagram illustrates the decomposition of Return on Assets (ROA) into its components. It shows the equation: $\frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Activo total}} = \frac{\text{Resultado explotación}}{\text{Ventas netas}} \times \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$. Below each fraction, an upward-pointing arrow indicates the corresponding financial metric: **RENTABILIDAD ECONÓMICA** for the first fraction, **MARGEN DE BENEFICIO** for the second, and **ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS** for the third.

Por tanto, se puede afirmar que un incremento de la rentabilidad económica puede venir originado por un aumento del margen de beneficio mediante una reducción de los costes, o aumento del precio de venta, o por un incremento de la rotación de los activos aumentando la cifra de ventas, o bien disminuyendo el conjunto de activos implicados. En cuanto a los argumentos para tomar como variable de cálculo el resultado de explotación, en lugar del resultado final, una razón puede radicar en el hecho que el resultado de explotación, al tomar en consideración únicamente las operaciones relacionadas con su actividad principal, permite identificar qué incidencia tiene, en el nivel de actividad, el volumen o nivel de inversiones o activos afectos a esta actividad principal. Si se incorporara el resultado neto o líquido, no sería posible conocer esta repercusión, dado que en este resultado se integran los efectos derivados

de la política financiera de la empresa resultado financiero, y de las operaciones extraordinarias. Por otra parte, una razón de peso para elegir el resultado final es la mayor disponibilidad de este dato de cara a un análisis externo, y la mayor objetividad o grado de acuerdo en la delimitación de esta magnitud. Por otro lado, y en lo que respecta a la medición de los activos, hay posturas que sostiene la inclusión, en el cálculo de la rentabilidad económica, únicamente de los activos afectos a la actividad principal de la empresa, por coherencia con el numerador, que incluye únicamente los resultados derivados de la actividad principal. Ello supone la eliminación de los activos ajenos a la actividad principal de la empresa, tales como inversiones financieras, inmovilizados inmateriales, en definitiva, todos aquellos activos tanto circulantes como fijos que no estuvieran vinculados al negocio de la empresa. Cabe señalar, en ese sentido que el cálculo de la rentabilidad económica basado en la totalidad de los activos de la empresa podría quedar algo desvirtuado en aquellos supuestos en los que la empresa mantuviese cuantiosas inversiones o activos extrafuncionales.

(Ccaccya Bautista, 2015) En artículo de revista titulado “**Análisis de rentabilidad de una empresa**”, menciona que: La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. Sin embargo, la capacidad para generar las utilidades dependerá de los activos que dispone la empresa en la ejecución de sus operaciones, financiados por medio de recursos propios aportados por los accionistas (patrimonio) y/o por terceros (deudas) que implican algún costo de oportunidad, por el principio de la escasez de recursos, y que se toma en cuenta para su evaluación. Hay varias medidas posibles de la rentabilidad, pero todas tienen la siguiente forma general:

$$\text{RENTABILIDAD} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Recursos económicos}}$$

De esta forma, ella representa una medida de eficiencia o productividad de los fondos comprometidos en el negocio, con el fin de garantizar el aumento de valor y su continuidad en el mercado. Esto significa que no interesa si se generan beneficios muy altos si para ello se tiene que emplear una considerable cantidad de recursos. Por tanto, una inversión es tanto mejor cuanto mayores son los beneficios que genera y menores son los recursos que requiere para obtenerlos.

1.4.3. Estructura económica y financiera

La composición patrimonial de una empresa está conformado por bienes, derechos y obligaciones y se manifiestan en dos vertientes:

1.4.3.1. Estructura económica:

Denominado también como el “capital productivo”. Está compuesto por los activos del negocio, es decir, por todos los elementos, bienes y derechos que ha adquirido la empresa para su funcionamiento, ya sea a corto plazo (activos corrientes) o de manera permanente (activos no corrientes).

1.4.3.2. Estructura financiera:

Es importante aclarar que la adquisición de los bienes que conforman el activo de la empresa implica la disposición de recursos financieros, es decir, las formas en que se han adquirido. Estos medios o fuentes de financiamiento constituyen la estructura financiera de la empresa y que en los libros contables recibe la denominación genérica de pasivos, donde se establecen en forma de deudas y obligaciones, clasificándose según su procedencia y plazos.

Es importante destacar que la forma en que se financie la empresa incidirá en la rentabilidad y el riesgo financiero, es así que hay una estrecha correspondencia entre la estructura financiera y la económica. Esto significa que al margen de la identidad contable, las decisiones de financiación condicionan a las de inversión, por lo cual, para que una empresa sea viable a largo plazo, la rentabilidad de las inversiones debe ser mayor al costo de su financiación.

1.4.4. Tipos de rentabilidad

Desde el punto de vista contable, el estudio de la rentabilidad se realiza a dos niveles:

1.4.4.1. Rentabilidad económica

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de su financiación, dado en un determinado periodo. Así, esta se constituye como un indicador básico para juzgar la eficiencia empresarial, pues al no considerar las implicancias de financiamiento permite ver qué tan eficiente o viable ha resultado en el ámbito del desarrollo de su actividad económica o gestión productiva. En otros términos, la rentabilidad económica reflejaría la tasa en la que se remunera la totalidad de los recursos utilizados en la explotación. Los ratios más utilizados en su medición relacionan cuatro variables de gestión muy importantes para el empresariado: ventas, activos, capital y resultados (utilidades) como se precisará posteriormente.

o La rentabilidad económica

(Navas, 2011) La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos. De aquí que, según la opinión más extendida, la rentabilidad económica sea considerada como una medida de la capacidad de los activos de una empresa para generar valor con independencia de cómo han sido financiados, lo que permite la comparación de la rentabilidad entre empresas sin que la diferencia en las distintas estructuras financieras, puesta de manifiesto en el pago de intereses, afecte al valor de la rentabilidad.

La rentabilidad económica es el indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, el que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos.

1.4.4.2. Rentabilidad financiera

Es una medida referida a un determinado periodo, del rendimiento obtenido por los capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en interés de los propietarios.

1.4.5. Ratios de rentabilidad

Los ratios de rentabilidad comprenden un conjunto de indicadores y medidas cuya finalidad es diagnosticar si una entidad genera ingresos suficientes para cubrir sus costes y poder remunerar a sus propietarios, en definitiva, son medidas que colaboran en el estudio de la capacidad de generar beneficios por parte de la entidad sobre la base de sus ventas, activos e inversiones.

Son variados los indicadores de rentabilidad, entre los principales se presentan los siguientes:

1.4.5.1. Rentabilidad sobre la inversión (ROA)

Este ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo, indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad neta} + \text{Intereses}}{\text{Activo total}}$$

Así, se interpreta como el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad invertida en su actividad, es decir, la tasa con la cual son remunerados los activos de la empresa. Si esta relación se hace mayor, significa que la empresa obtiene más rendimientos de las inversiones.

1.4.5.2. Rentabilidad operativa del activo

Es el indicador que mide el éxito empresarial, considerando los factores que inciden favorable o desfavorablemente en el proceso de generación de valor de la empresa.

$$\frac{\text{Utilidad operativa}}{\text{Activos de operación}}$$

1.4.5.3. Margen comercial

Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.

$$\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$$

1.4.5.4. Rentabilidad neta sobre ventas

Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería.

El ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.04.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

1.4.5.5. Rotación de activos

Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos.

$$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Es decir, mide la efectividad con que se utilizan los activos de la empresa. Se puede relacionar con cada tipo de activos, generalmente fijos o corrientes.

1.4.5.6. Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.

Este ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.07

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

1.4.6. Factores determinantes de la rentabilidad

De acuerdo con diversas investigaciones realizadas principalmente en los Estados Unidos, se ha demostrado que las principales estrategias que conducirán a obtener mayores utilidades y con ello una mayor rentabilidad son:

- Mayor participación en el mercado del giro del negocio
- Mayor calidad relativa
- Reducción de costos promedio

El segundo factor será imprescindible, puesto que una buena estrategia de calidad por medio de una diferenciación en el producto o servicio conllevará a una mayor acogida y percepción por parte del consumidor, concretándose en mayores ventas y con ello en un aumento de la participación del mercado. Por tanto, las utilidades o los beneficios generados son engañosos cuando se presenta una pérdida de capacidad de competencia, por lo que es necesario tomar en cuenta los elementos señalados, que se resumen en estrategias de innovación y especialización para asegurar el éxito de la empresa.

1.5. HIPÓTESIS

Hipótesis general:

- El Balanced Scorecard se convertirá en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General:

Determinar de qué manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.

1.6.2. Objetivos Específicos:

- 1.6.2.1.** Valorar al Balanced Scorecard para mejorar el cumplimiento de sus metas.
- 1.6.2.2.** Identificar como influyen las perspectivas del BSC en el “Multiservicios Valentino & R”
- 1.6.2.3.** Conocer de qué manera incide los estados financieros.
- 1.6.2.4.** Calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016.

2. CAPITULO II: MATERIAL Y METODOS

2.1. TIPO DE INVESTIGACION

2.1.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

La investigación fue de campo, debido a que los datos para el análisis fueron tomados de los directivos, trabajadores y sus clientes, donde la materia de investigación permitió determinar que el Balanced Scorecard ayudó a mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L, por su prolongación en el tiempo es Transversal.

2.1.1.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

- **DESCRIPTIVA:** porque permitió conocer y describir los procesos del balanced scorecard para mejorar la rentabilidad del Multiservicios Valentino & R y se pudo identificar las relaciones que existen entre las variables dependiente e independiente.
- **NO EXPERIMENTAL:** Las variables de la investigación fueron observadas y analizadas pero no manipuladas. Porque la variables rentabilidad no fue manipulada solo se describió.
- **APLICADA:** Porque permitió investigar un caso real, reconocer los errores que afronta el multiservicios Valentino & R en cuanto a la administración del dinero, buscando la solución y en el futuro tomar mejores decisiones.

2.1.2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:

- **TRANSVERSAL:** Se dio en un periodo de tiempo determinado, buscando determinar el efecto de una variable sobre la otra.

- **CONTRASTACIÓN: Modelo Lógico;** que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

2.1.3. POBLACIÓN – MUESTRA:

2.1.3.1.POBLACIÓN: teniendo en cuenta que el problema a investigar fue conocer de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad y no encontrando información de cuántas empresas utilizan el balanced scorecard en la investigación se tomó al “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L para tal efecto se ha analizado a los directivos, trabajadores y clientes.

2.1.3.2.MUESTRA : Se tomó como muestra al “Multiservicios valentino & R”. que consta de 366 personas que está conformado por los directivos, trabajadores y clientes; por lo cual también se utilizó sus Estados Financieros del periodo 2016.

$$N = \frac{z^2 pqn}{e^2(n-1) + zpq}$$

N =?

P = probabilidades de éxito (60%=0.60)

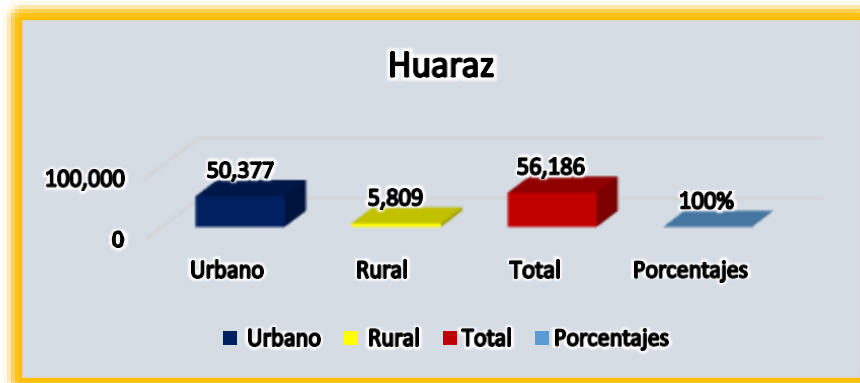
Q = probabilidad de fracaso (40%=0.40)

E = error de estimación (5%=0.05)

Z = Nivel de confianza (95%=1.96)

$$N = \frac{(1.96)^2(0.60)(0.40)(56186)}{(0.05)^2(56186 - 1) + (1.96)^2(0.60)(0.40)}$$

$$N = 366$$



2.1.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN:

2.1.4.1. TÉCNICA :

2.1.4.1.1. Análisis Documental

Es una herramienta formal y normativa que se ha empleado con la finalidad de obtener, procesar y comunicas los datos, con el propósito de medir los diversos indicadores de las variables que sustentan el trabajo de investigación, así como demostró el cumplimiento de los objetivos, adicionalmente que nos permitió reconocer información teórica-científica formal para nuestro marco teórico.

2.1.4.1.2. Cuestionario

Con está técnica de recolección de datos da lugar a establecer contacto con las unidades de observación por medio de la encuesta previamente establecida para establecer el cumplimiento de nuestros objetivos.

2.1.4.2. INSTRUMENTO:

2.1.4.2.1. Ficha de Análisis Documental

Este instrumento se aplicó a los Estados Financieros del “Multiservicios valentino & R”. del periodo 2016, donde se fijó la información recopilada de los hechos, conceptos, resúmenes, a ser utilizados como datos para el análisis, interpretación y la construcción

del informe de investigación, permitiendo valorar la información para determinar de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.

2.1.4.2.2. Encuesta:

Se aplicó dos encuestas de los cuales el primero fue aplicada a los directivos y trabajadores; y el segundo se aplicó a los clientes del “Multiservicios valentino & R” donde la información obtenida sirvió como base para la determinación de nuestros objetivos para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L.

2.1.5. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:

Se aplicó el análisis documental, a través de la ficha de análisis documental que permitió recolectar datos de los estados financieros del año 2016 necesarios para el posterior análisis e interpretación de los datos obtenidos, también se aplicó el cuestionario, a través de las encuestas aplicadas a los directivos, trabajadores y clientes del multiservicios para el procedimiento de la información obtenida, se utilizó el programa Excel, luego se realizó la tabulación de la información mediante tablas por cada una de las preguntas y gráficos, para procesar y analizar e interpretar los resultados obtenidos con esta información se dio la confirmación de la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos.

Se analizaron las variables de la investigación, tales como:

- **Variable independiente:** “Balanced Scorecard”, fueron evaluados mediante el análisis a sus estados financieros y mediante las encuestas que se realizaron a los directivos, trabajadores y clientes donde se determinó si el balanced scorecard se convierte en un facilitador para el multiservicio.

- **Variable dependiente:** “Rentabilidad”, su afectación fue evaluada a través del resultado obtenido del RATIOS DE RENTABILIDAD, que mostró con mayor exactitud el estado de rentabilidad del multiservicios, tomando como bases el estado de resultado y la situación financiera que ubicamos de los Estados Financieros.

3. CAPITULO III: RESULTADOS

3.1. DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES:

TABLA 1: El balanced scorecard ayudará al cumplimiento de los metas

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 1



Figura 1: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 1, encontramos que del 100% de las encuestas el 100% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que sí que con el balanced scorecard ayudará al cumplimiento de sus metas del Multiservicios valentino & R.

TABLA 2: consumidores potenciales

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 2

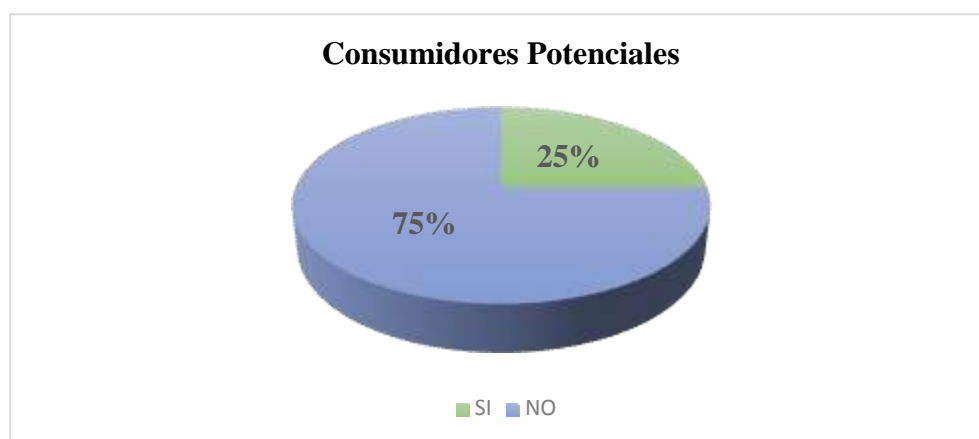


Figura 2: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 2, encontramos que del 100% de las encuestas el 75% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no tiene identificado a sus consumidores potenciales al contrario el 25% respondió que sí.

TABLA 3: éxito empresarial

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	37%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 3

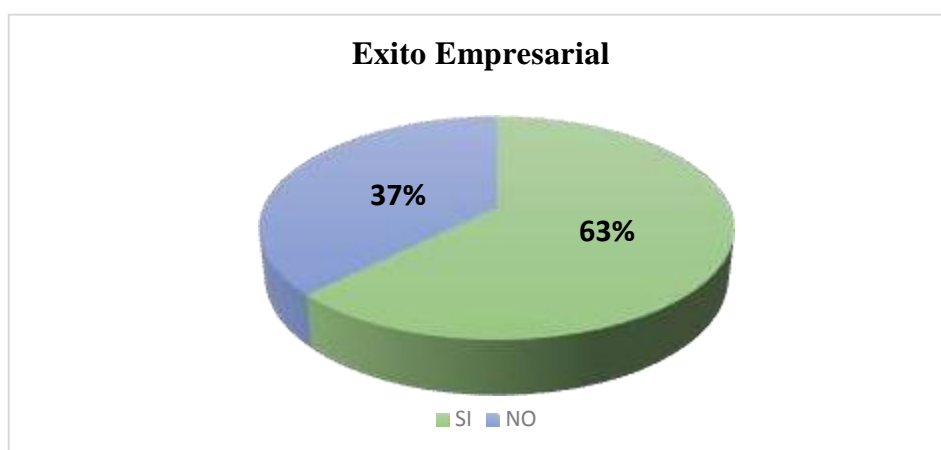


Figura 3: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 3, encontramos que del 100% de las encuestas el 63% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que sí tiene la capacidad para generar nuevas ideas para tener un éxito empresarial al contrario el 37% respondió que no.

TABLA 4: Capacitaciones

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 4

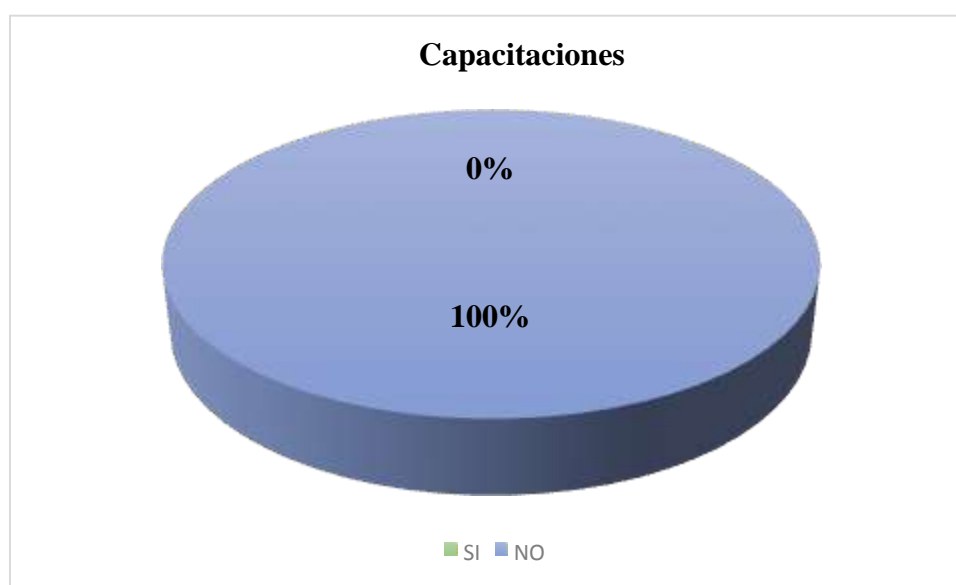


Figura 4: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 4, encontramos que del 100% de las encuestas el 100% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no se da la capacitación constantemente a los empleados del Multiservicios valentino & R.

TABLA 5: Funciones de los trabajadores

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	5	63%
NO	3	37%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 5



Figura 5: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 5, encontramos que del 100% de las encuestas el 63% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que si los trabajadores del Multiservicios cumplen eficientemente sus funciones al contrario el 37% respondió que no.

TABLA 6: Cumplimiento de metas

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	6	75%
NO	2	25%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 6

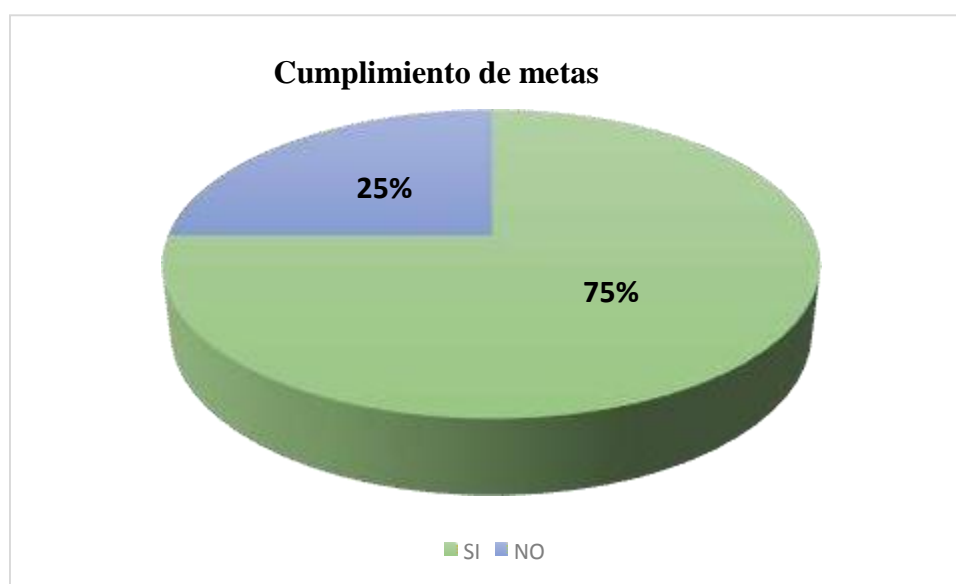


Figura 6: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 6, encontramos que del 100% de las encuestas el 75% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que si la gerencia administrativa se enfocan en sus objetivos para el cumplimiento de sus metas al contrario el 25% respondió que no.

TABLA 7: calidad del servicio

Alternativa	Directivos	Porcentaje
SI	7	88%
NO	1	12%
TOTALES	8	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 7

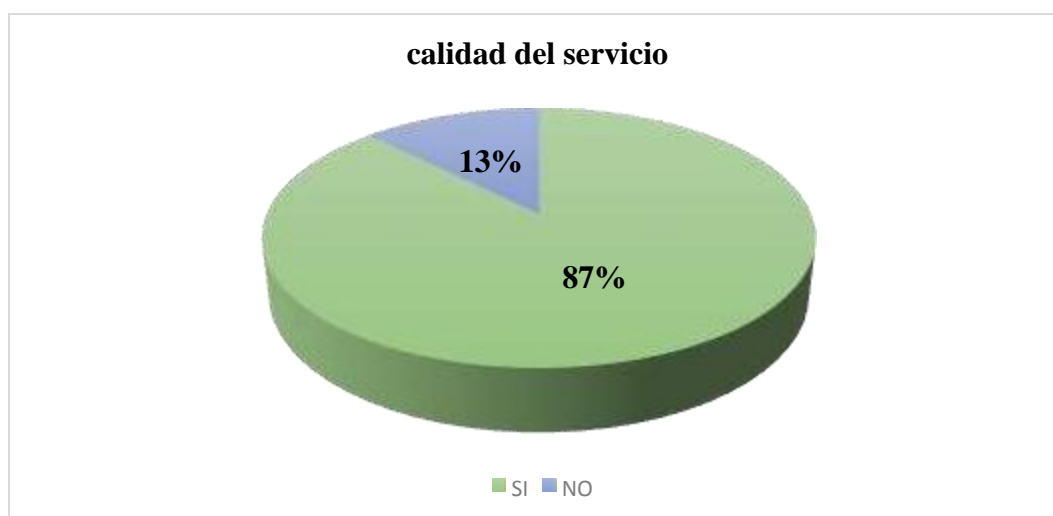


Figura 7: Cuestionario aplicado a los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 7, encontramos que del 100% de las encuestas el 88% de los directivos y trabajadores del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que se puede potenciar la promoción de calidad del servicio al contrario el 12% respondió que no.

3.2. DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS CLIENTES:

TABLA 8: buen producto

Alternativa	Clientes	Porcentaje
SI	298	83%
NO	60	17%
TOTALES	358	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 8

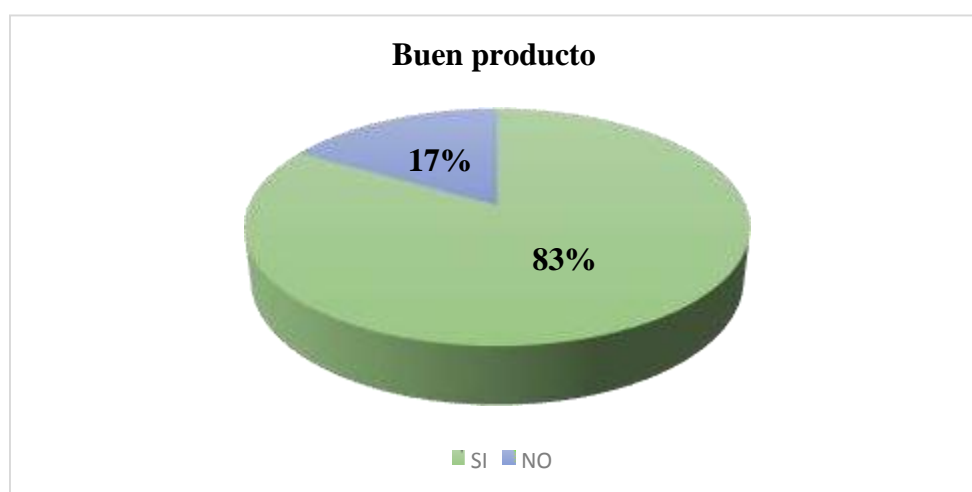


Figura 8: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 8, encontramos que del 100% de las encuestas el 83% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que sí comprende las necesidades de los clientes ofreciendo un buen producto al contrario el 17% respondió que no.

TABLA 9: precios razonables

Alternativa	Clientes	Porcentaje
SI	139	54%
NO	119	46%
TOTALES	258	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes de la empresa del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 9

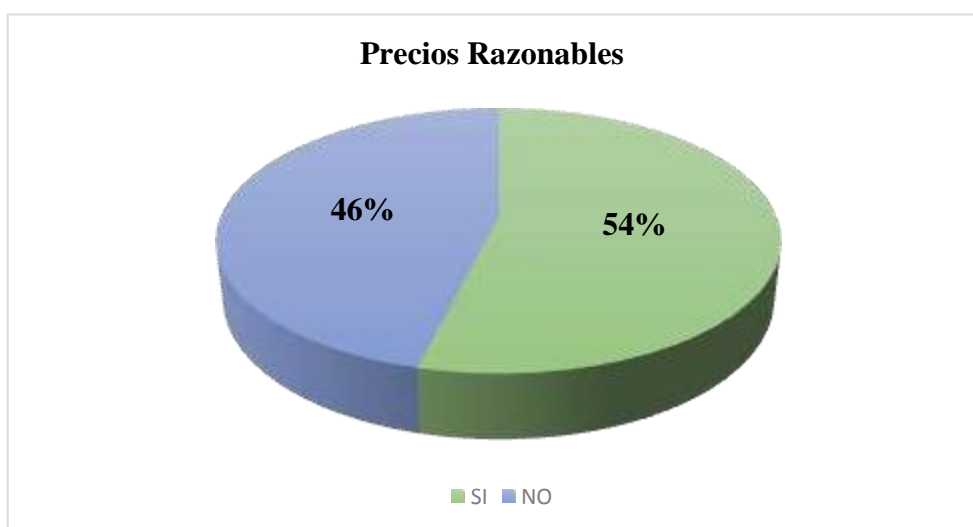


Figura 9: cuestionario aplicado a los clientes de la empresa del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 9, encontramos que del 100% de las encuestas el 54% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que sí garantiza precios razonables, rápidos y eficientes al contrario el 46% respondió que no.

TABLA 10: productos de calidad

Alternativa	Cientes	Porcentaje
SI	280	78%
NO	78	22%
TOTALES	358	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 10



Figura 10: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia.

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 10, encontramos que del 100% de las encuestas el 78% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que sí brinda productos de calidad al contrario el 22% respondió que no.

TABLA 11: buen servicio a sus clientes

Alternativa	Clientes	Porcentaje
SI	90	25%
NO	268	75%
TOTALES	358	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 11



Figura 11: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 11, encontramos que del 100% de las encuestas el 75% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no ofrece buen servicio al contrario el 25% respondió que sí.

TABLA 12: publicidad atractiva

Alternativa	Cientes	Porcentaje
SI	101	28%
NO	257	72%
TOTALES	358	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 12

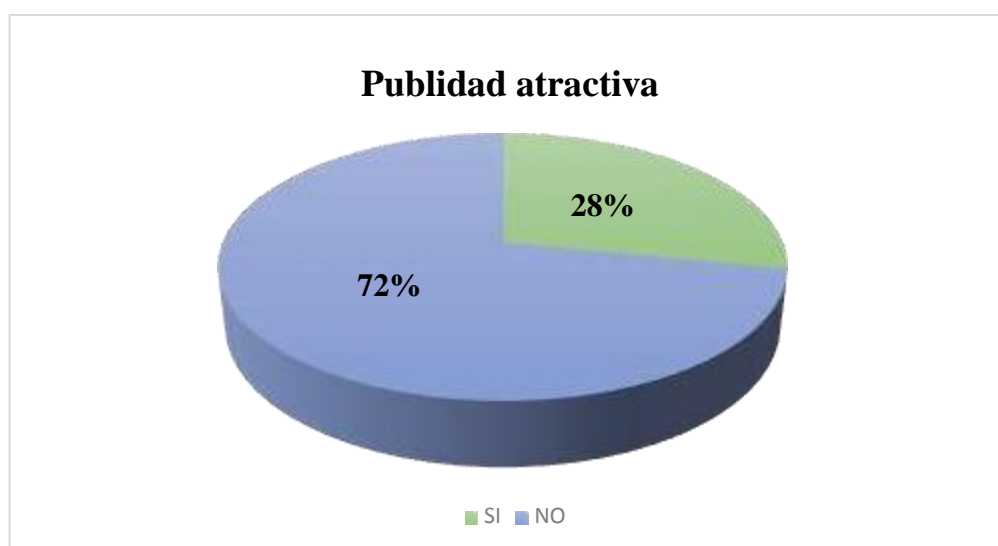


Figura 12: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 12 encontramos que del 100% de las encuestas el 72% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no aplica una buena publicidad al contrario el 28% respondió que sí.

TABLA 13: conocimiento necesario para desarrollarse en el mercado laboral

Alternativa	Clientes	Porcentaje
SI	62	24%
NO	196	76%
TOTALES	258	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 13



Figura 13: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 13 encontramos que del 100% de las encuestas el 76% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no posee el conocimiento necesario para desarrollarse en el mercado laboral al contrario el 24% respondió que sí.

TABLA 14: ámbito laboral

Alternativa	Cientes	Porcentaje
SI	223	86%
NO	35	14%
TOTALES	258	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

FIGURA 14

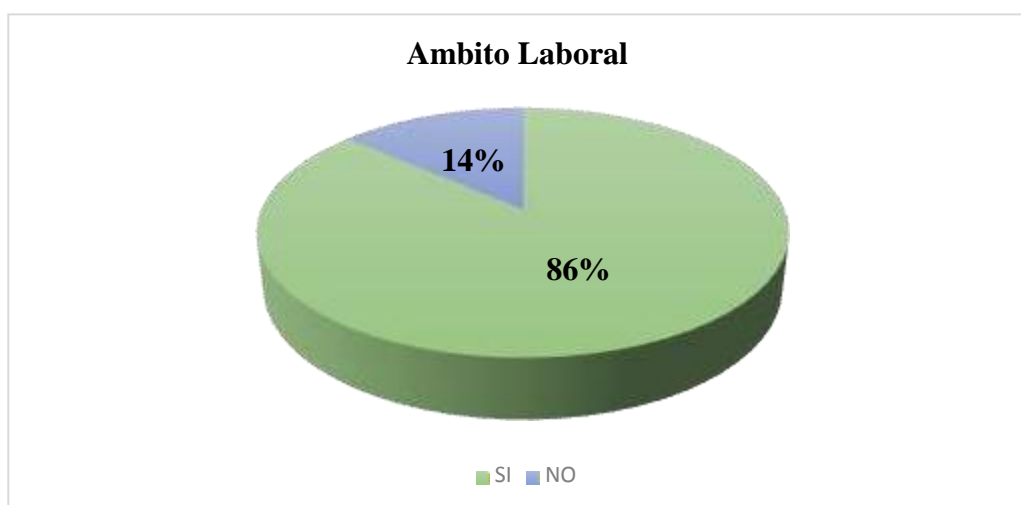




Figura 14: cuestionario aplicado a los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L.

Fuente: preparación propia

INTERPRETACIÓN:

En la tabla N° 14 encontramos que del 100% de las encuestas el 76% de los clientes del multiservicios Valentino & R E.I.R.L. respondieron que no mantienen un buen ámbito laboral al contrario el 24% respondió que sí.

3.3. DEL ANALISIS DOCUMENTAL APLICADO LOS ESTADOS FINANCIEROS

FICHA DE ANALISIS N° 01	
	
UNIVERSIDAD SAN PEDRO FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD	
INFORME DE INVESTIGACION: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.	
OBJETIVO: Calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016.	
VARIABLE: independiente : rentabilidad	
FUENTE/DATOS: anexos 06 y 07	
ANEXO N°: 01	
<u>ANALISIS</u>	
CONCEPTO: Margen comercial Determina la rentabilidad sobre las ventas de la empresa considerando solo los costos de producción.	
<div style="border: 1px solid black; background-color: #e0e0e0; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> $\frac{\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$ </div>	
ANALISIS:	$\frac{\text{S/. 217,406.00} - \text{S/. 194,009.00}}{\text{S/. 217,406.00}} = 0.1076$
<u>INTERPRETACION</u>	
Esta razón indica la cantidad que se obtiene de utilidad por cada unidad monetaria de ventas, después que el multiservicios ha cubierto el costo de sus bienes que produce y/o vende. En el año 2016, del multiservicios Valentino & R EIRL tuvo un margen bruto de utilidades, es decir, deducido sus costos de servicios, se obtuvo 10.76%, ya que por cada unidad monetaria que vendió el multiservicios.	



FICHA DE ANALISIS N° 02



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

INFORME DE INVESTIGACION: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.

OBJETIVO: Calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016.

VARIABLE: independiente : rentabilidad

FUENTE/DATOS: anexo 06 y 07

ANEXO N°: 01

ANALISIS

CONCEPTO: Rentabilidad neta sobre ventas

Es una medida de la rentabilidad neta sobre las ventas, donde se consideran los gastos operacionales, financieros, tributarios y laborales de la empresa. Indica cuántos céntimos gana la empresa por cada sol vendido de mercadería. El ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.04.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

ANALISIS:

$$\frac{\text{S/. 7,186.00}}{\text{S/. 217,406.00}} = 0.0330$$

INTERPRETACION

Esta razón mide el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de que todos los gastos, incluyendo los impuestos que han sido deducidos. Para del multiservicios Valentino & R EIRL, en el año 2016, tenemos que por cada unidad monetaria que vendió el multiservicios obtuvo una utilidad neta de 3.30%.



FICHA DE ANALISIS N° 03

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



INFORME DE INVESTIGACION: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.

OBJETIVO: Conocer de qué manera incide los estados financieros.

VARIABLE: independiente : rentabilidad

FUENTE/DATOS: anexo 06 y 07

ANEXO N°: 03

ANALISIS

CONCEPTO: Rotación de activos

Es un indicador que refleja la capacidad de la empresa para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos.

$$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Es decir, mide la efectividad con que se utilizan los activos de la empresa. Se puede relacionar con cada tipo de activos, generalmente fijos o corrientes.

ANALISIS:

$$\frac{\text{S/. 217,406.00}}{\text{S/. 76,282.00}} = 2.8500$$

INTERPRETACION

Esta razón es un indicador que refleja la capacidad para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos mide la efectividad con que se utilizan los activos del multiservicios, Para el multiservicios Valentino & R EIRL del año 2016, la rotación del activo que obtuvo fue de 2.85.

FICHA DE ANALISIS N° 04



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



INFORME DE INVESTIGACION: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.

OBJETIVO: Calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016.

VARIABLE: independiente : rentabilidad

FUENTE/DATOS: anexo 06 y 07

ANEXO N°: 04

ANALISIS

CONCEPTO: Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y es conocida también como la rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital.

Este ratio debe encontrarse o ser mayor a 0.07

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$$

ANALISIS:

$$\frac{\text{S/. 7,186.00}}{\text{S/. 70,481.00}} = 0.1019$$

INTERPRETACION

Esta razón mide la rentabilidad de los fondos aportados por el inversionista. Para el multiservicios Valentino & R EIRL del año 2016, la rentabilidad que obtuvo por su patrimonio fue de 10.19%. Esto significa que por cada unidad monetaria que el dueño mantuvo en el ejercicio, esto genero un rendimiento de 10.19%.

4. CAPITULO IV: ANALISIS Y DISCUSIÓN

41. A la consulta sobre determinar de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L se encuentra que de acuerdo a las encuestas el 100% de los directivos y trabajadores afirman que ayuda al cumplimiento de sus metas (TABLA N°1), así mismo el total de los directivos y trabajadores respondieron que no se da la capacitación constantemente (TABLA N°4), el 65% respondieron que si los trabajadores cumplen eficientemente sus funciones (TABLA N°5), también el 72% respondió que no aplica una buena publicidad atractiva para sus clientes(TABLA N°12), y el 76% de los clientes manifestaron que el multiservicios no posee el conocimiento necesario para desarrollarse en el mercado laboral (TABLA N°13) Resultados que coinciden con lo expresado por (Kaplan & P., 1993) En artículo titulado **“Poniendo el Balanced Scorecard en acción”** menciona que los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia. Por ejemplo, los ejecutivos podrían introducir nuevas estrategias e innovadores procesos operativos destinados a lograr un desempeño excepcional, pero luego seguir utilizando los mismos indicadores financieros de corto plazo que han usado por décadas, mediciones tales como retorno sobre la inversión, crecimiento de las ventas e ingreso operacional. Estos ejecutivos no sólo dejan de introducir nuevos indicadores para monitorear nuevas metas y procesos, sino que tampoco cuestionan si sus antiguos indicadores son relevantes para las nuevas iniciativas.
42. A la consulta sobre el valorar al Balanced Scorecard para mejorar el cumplimiento de sus metas, se encuentra que el 100% de los directivos y trabajadores afirman que ayuda al cumplimiento de sus metas (TABLA N°1), el 75% de los directivos y trabajadores consideran que no tiene identificado a sus consumidores potenciales (TABLA N°2), como también el 63% de los directivos y trabajadores consideran que si tienen la capacidad de generar nuevas ideas para tener el éxito

empresarial (TABLA N°3) y el 75% de los directivos y trabajadores afirmaron que sí la gerencia administrativa se enfoca en sus objetivos para el cumplimiento de sus metas (TABLA N°6) Resultados que coinciden con lo expresado por (Fernandez, 2001) En su revista **“El Balanced Scorecard”** ha despertado gran interés entre los directivos y empresarios hasta el punto que se considera como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión en los últimos años ya que contribuye a la resolución de problemas que tienen las empresas y que preocupa los directivos. La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. Esta se ha implementado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas, así mismo coincide con los resultados obtenidos por (Gaona Córdova & Rojas Peralta, 2015), en su tesis titulada “Propuesta de un sistema de control estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard, aplicado a la empresa minera “Golden Mining” en el Cantón Ponce Enriquez” que sea podido establecer claramente la situación de la empresa “Golden Mining” a través del análisis tanto interno como externo realizado, determinando ciertos problemas que le impiden desarrollar mejor sus actividades, siendo la falta de una herramienta de gestión una de las principales falencias que ha presentado, así como la generación de resultados negativos; por lo que con el diseño del Balanced Scorecard como se propuso inicialmente, se pudo constatar su importancia para facilitar la gestión integral de la sociedad y su contribución a la toma de decisiones, mejorando el desempeño tanto organizacional como operativo. Con la elaboración de un Mapa Estratégico se logró plasmar en un conjunto de objetivos claves la estrategia propuesta y ponerla en acción; la misma que se decidió enfocar en una estrategia de crecimiento y de productividad, de acuerdo a la misión y visión y a los ambiciosos objetivos que la empresa desea alcanzar.

- 43.** A la consulta de identificar como influyen las perspectivas del BSC se encuentra que, el total de los directivos y trabajadores respondieron que no se da la capacitación constantemente (TABLA N°4), el 65% respondieron que si los trabajadores cumplen eficientemente sus funciones (TABLA N°5), como también el 88% manifestaron que si se podrá potenciar la promoción de calidad del servicio (TABLA N°7), el 83% de los clientes afirman que si comprende las necesidades de los clientes ofreciendo un buen producto (TABLA N°8), como también el 54% afirmó que si garantiza a sus clientes precios razonables (TABLA N°9), así mismo se manifiesta que el 78% afirma que si brinda productos de calidad (TABLA N°10), mientras que el 75% de los clientes manifiestan que no ofrece buen servicio (TABLA 11), así mismo el 72% respondió que no aplica una buena publicidad atractiva para sus clientes(TABLA N°12), el 76% de los clientes manifestaron que el multiservicios no posee el conocimiento necesario para desarrollarse en el mercado laboral (TABLA N°13),y el 86% de los clientes respondieron que si mantienen un buen ámbito laboral (TABLA N°14), lo cual coincide con (Michela, 2007) En su revista “El Balanced Scorecard” Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. BSC sugiere que estas perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores. El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión.
- 44.** A la consulta de conocer de qué manera incide los estados financieros, en esta razón es un indicador que refleja la capacidad para generar ingresos respecto de un volumen determinado de activos mide la efectividad con que se utilizan los activos del multiservicios, la rotación del activo que obtuvo fue de 2.85 lo cual discrepa con (Alfaro Wong & Córdor Silva, 2015), en su tesis titulada “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” presentado a la universidad Privada Antenor Orrego para obtener el título de contador público, tuvo como objetivo demostrar que el Balanced Scorecard como instrumento de planificación estratégica permite optimizar la situación financiera de la empresa TOPSA S.A, utilizo el método descriptivo-analítico, concluyendo que 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.

45. A la consulta sobre calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016. Se manifiesta mediante los ratios financieros, en el Margen comercial se puede observar que en el 2016 donde tuvo un margen bruto de utilidades, es decir, deducido sus costos de servicios, se obtuvo 10.76%, ya que por cada Unidad monetaria que vendió el multiservicios, así mismo al calcular la rentabilidad neta sobre las ventas para del multiservicios, tenemos que por cada unidad monetaria que vendió obtuvo una utilidad neta de 3.30%, mientras en el rendimiento sobre el patrimonio se puede observar que en el 2016 por cada unidad monetaria que el dueño mantiene en el ejercicio referido, se generó un rendimiento de 10.19% sobre el patrimonio el cual genero mayor utilidad. Resultados que coinciden con (Rodriguez Franco, 2016) en su tesis titulada “Clima laboral de los trabajadores y su influencia en la Rentabilidad de la empresa Afiguer”, presentado a la universidad San Pedro para obtener el título profesional de contador público, tuvo como propósito determinar la influencia del Clima laboral de los trabajadores en la Rentabilidad de la Empresa Afiguer EIRL, de la ciudad de Chimbote, año 2016, fue una investigación aplicada por el fin que persiguió, de tipo descriptiva, ya que describió los atributos de las variables clima laboral y rentabilidad, con diseño no experimental, de corte transversal, que utilizó como técnicas; el análisis documental y la encuesta, como instrumentos la ficha de análisis documental y el cuestionario, que fue aplicada a ocho conductores,

además del Gerente General y el administrador de la empresa de transportes Afiguer, la misma que constituyó la unidad de análisis, haciendo un total de diez trabajadores, los resultados nos demostraron que el Clima Laboral de los trabajadores influyó en la rentabilidad de la empresa, así quedó demostrado cuando el 50% de los trabajadores consideraron que el Clima laboral es regular y el 60% de dichos trabajadores consideraron que no existe respeto y compañerismo como también que al 80% no se les otorgó incentivos laborales, así mismo mediante el análisis documental se observó que la rentabilidad de la empresa fue regular.

5. CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- 5.1.1.** Se determinó que el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L de acuerdo con las encuestas y análisis documental realizados lo cual es favorable para ayudar a un mejor rendimiento del multiservicio, sin embargo los directivos, trabajadores y clientes esperan que se mejore todas las deficiencias que tienen y así obtenga una mejor rentabilidad.
- 5.1.2.** Se valoró al balanced scorecard para mejorar el cumplimiento de sus metas del Multiservicios Valentino & R, es favorable, así se desprende de la opinión de los directivos y trabajadores que consideran en un 100% como favorable, sin embargo ellos esperan que con el balanced scorecard puedan mejor y tener identificados a sus consumidores potenciales y así mejorar la rentabilidad del multiservicio.
- 5.1.3.** Las perspectivas de BSC influyen para la implementación del balanced scorecard donde las 4 perspectivas las cuales son financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje y crecimiento fueron evaluadas donde el total de trabajadores respondieron que no se da la capacitación constantemente y se pudo conocer cuáles son los atajos que tiene el multiservicios Valentino & R para poder mejorar su rentabilidad.
- 5.1.4.** Se conoció que los estados financieros inciden para el cálculo de la rentabilidad del Multiservicios Valentino & R así mismo mide la efectividad con que se utilizaron los activos del multiservicios por tanto la rotación del activo que obtuvo fue de 2.85.

5.15. Mediante los EEFF tomados del año 2016 del Multiservicios Valentino & R se observó que la rentabilidad financiera según los coeficientes de rentabilidad es regular ya que según el margen neto de utilidades del año 2016 el porcentaje fue de 3.30%, aunque el porcentaje debería encontrarse entre 4% ya que un coeficiente alto ayuda a lograr los objetivos del multiservicios ya se cuenta con una buena rentabilidad sobre el patrimonio.

5.2. RECOMENDACIÓN

5.21. El “Multiservicios Valentino & R”, deberá mejorar su rentabilidad teniendo al balanced scorecard como un facilitador que le brinda la información necesaria, clara y precisa para un mejor desarrollo del multiservicio y así logre toda sus metas trazadas sin tener ninguna dificultad en el futuro.

5.22. El “Multiservicios Valentino & R”, debe mejorar las estrategias para así llegar al cumplimiento de sus metas trazadas teniendo en cuenta al balanced scorecard como principal herramienta de trabajo y así lograr una buena rentabilidad para el multiservicio.

5.23. El “Multiservicios Valentino & R”, deberá tomar en cuenta las perspectivas de BSC para que el funcionamiento del multiservicios sea óptimo, así mismo deberá capacitar al personal de trabajo para que puedan conocer las necesidades de los clientes y aumente su rentabilidad.

5.24. El “Multiservicios Valentino & R” deberá tener los estados financieros debidamente estructurados y así poder tener una referencia clara y exacta para ayudar el funcionamiento del multiservicio y el cálculo de los ratios sean los adecuados para conocer la rentabilidad.

5.25. El “Multiservicios Valentino & R”, de la ciudad de Huaraz, debería de mejorar sus coeficientes de rentabilidad, mediante la identificación de los trabajadores

con el multiservicio, proponiendo estrategias para el desarrollo óptimo del multiservicio, al igual los trabajadores deberán ofrecer un mejor servicio y por ende generar una mayor utilidad para la empresa y así lograr los metas trazados. A si mismo ayudara a proporcionar una mayor productividad mejorando su rentabilidad y su posicionamiento frente a otros multiservicios.

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada dar gracias A dios por la vida y permitirme seguir adelante, guiándome en el buen direccionándome de mi camino, pudiendo yo así tomar buenas decisiones y ser victoriosa en cada objetivo planteado

Le agradezco a la Universidad SAN PEDRO por darme la oportunidad de ser parte de ella para poder estudiar mi carrera.

A mi asesor de tesis el DR. CPC. LEON ALVA ERNESTO quien me motivo a realizar el tema, por brindarme su tiempo en la revisión de la investigación y poder mejorar mi informe.

A mis padres quienes me brindaron su apoyo, y confianza incondicional y creyeron en mí.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro Wong, w. T., & cóndor silva, f. M. (2015). 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. Trujillo.
- Anónimo. (2010). La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Visión de futuro* año7 volumen n°13, pág. 3.
- Barba, f. J., & García, p. J. (2011). *Estrategia competitiva*. Ncr: 3945.
- Blázquez, m. (s.f.). *Uso y abuso del balanced scorecard control de gestión y tablero de comando*. Argentina: investigador instituto de administración- facultad de ciencias económicas - Univ. Nac. De córdoba docente de control de gestión Universidad Blas Pascal - Córdoba.
- Brancato, b. (2011). " ¿ puede influir el clima laboral en la productividad? Cuyo.
- Brunet. (1999). Obtenido de m.monografias.com/trabajos71/clima-laboral-organizaciones/clima-laboral-organizaciones2.shtml
- Ccaccya bautista, d. A. (2015). *Análisis de rentabilidad de una empresa*. *Actualidad empresarial* n.º 341 - segunda quincena de diciembre, vii 1 - vii 2.
- Escobar Huaroc, j. B. (2016). "implantación de un sistema de control operativo y contable para los inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa centro acopio & alimentos El Salvador E.I.R.L.". Lima - Perú.
- Fernández, a. (2001). *El balanced scorecard ayudando a implementar la estrategia*. Antiguo alumno, 32.
- Gaona Córdova, j. P., & rojas peralta, x. B. (2015). "propuesta de un sistema de control estratégico basado en la metodología del balanced scorecard, aplicado a la empresa minera "Golden Mining" en el cantón Ponce Enríquez". Cuenca - Ecuador.

- Joaquim Vergés, j. (2001). Analisis del funcionamiento económico de las empresas. Barcelona: departament economía de l'empresa edifici b, campus universidad autónoma de Barcelona.
- Kaplan, r. S., & p., n. D. (1993). Poniendo el balanced scorecard en acción. Harvard business review, 52-53.
- Lizana Puelles, g. A. (2012). Importancia de aplicar el balanced scorecard para mejorar la eficiencia de la gestión del sistema comercial en entidades prestadoras de servicios de agua y saneamiento. Lima.
- Lizcano Álvarez, j. (2004). Rentabilidad empresarial. España: cámaras de comercio. Servicios de estudios.
- Llerena Sevilla, p. D. (2011). "modelo de control de gestión para la empresa servifaconza, basados en indicadores financieros y no. Quito.
- Medina Ramírez, c. A., & Mauricci gil, g. F. (2014). Factores que influyen en la rentabilidad por línea de negocio en la Clínica Sánchez ferrer en el periodo 2009 - 2013. Trujillo.
- Michela, v. (2007). Balanced scorecard, pag. 10.
- Michela, v. (2007). Balanced scorecard. Universidad internacional de catalunya departamento marketing, investigación y desarrollo master oficial en dirección de empresas y sistemas de producción, 7 - 9.
- Moyolema Muyulema, m. H. (2011). La gestión financiera y su impacto en la rentabilidad de la cooperativa de ahorro y crédito kuriñan de la ciudad de ambato año 2010. Ambato – ecuador.
- Navas. (2011). <https://importancia.mx/rentabilidad/>.
- Pérez Tenazoa, p. O. (2013). "clima organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del instituto de investigaciones de la amazonia peruana, periodo 2013". Iquitos - Perú.
- Quiroga, a. (2000). El balanced scorecard aplicado al individuo. España: tesis.

- Ramírez Madrid, j. P. (2013). Implementación de balanced scorecard en una empresa de desarrollo de software – caso quipux. Medellín: tesis.
- Rodríguez franco, r. J. (2016). Clima laboral de los trabajadores y su influencia en la rentabilidad de la empresa afiguer“. Chimbote.
- Salinas bernuy, l. I. (2015). Diseño de un balanced scorecard como apoyo para la toma de decisiones de la empresa S&M ingenieros S.R.L. - Huaraz 2014. Huaraz - Perú.
- Sánchez ballesta, j. P. (2002). "análisis de rentabilidad de la empresa". 5campus.com, análisis contable <<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>>.
- Santandreu, e. (2000). El análisis de la empresa a través de los ratios. Coordinador del área de formación del centre metal·lúrgic.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO N° 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	HIPOTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES
<p>¿De qué manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz - 2016?</p>	<p>El Balanced Scorecard se convertirá en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.</p>	<p>OBJETIVO GENERAL: Determinar de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.</p> <p>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Valorar al Balanced Scorecard para mejorar el cumplimiento de sus metas. • Identificar como influyen las perspectivas del BSC en el “Multiservicios Valentino & R” • Conocer de qué manera incide los estados financieros. • Calcular la rentabilidad del “Multiservicios Valentino & R” del año 2016. 	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE: Balanced Scorecard</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE: Rentabilidad</p>

ANEXO 02: OPERACIONALIZACION DE LAS VARIABLES

TIPO DE VARIABLE	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES
Variable Independiente	Balanced Scorecard	<p>Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 categorías de negocio. Las 4 categorías de negocio son: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. (Michela, 2007) En artículo titulado “Balanced Scorecard”,</p>	Perspectivas BSC	Cliente
				Procesos Internos
				Aprendizaje Y Crecimiento
				Financiera
Variable Dependiente	Rentabilidad	<p>La rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y/o financieros con el fin de obtener ciertos resultados. Bajo esta perspectiva, la rentabilidad de una empresa puede evaluarse comparando el resultado final y el valor de los medios empleados para generar dichos beneficios. (Ccaccya Bautista, 2015)</p>	Rentabilidad Económica	Ratios De Rentabilidad
			Rentabilidad Financiera	

ANEXO 03: FICHA DE ANALISI DOCUMENTAL

FICHA DE ANÁLISIS N° ____



UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS
VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.**

Objetivo :
Variable :
Fuente /
Datos :
Anexo n° :

ANÁLISIS

Conceptos:

Análisis :

INTERPRETACIÓN

**ANEXO N°4: ENCUESTA PARA LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES
DEL MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L**

**“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA
MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS
VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.”**



**UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

INSTRUCCIONES: la presente encuesta tiene por finalidad determinar de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.

El cual debe de ser llenado con mayor sinceridad, puesto que sus respuestas contribuirán en el desarrollo del proyecto de investigación:

I. DATOS ESPECIFICOS

1.1.¿el balanced scorecard ayudara al cumplimiento de los metas
Multiservicios valentino & R?

- a) SI ()
b) NO ()

1.2.¿El Multiservicios valentino & R tendrá identificado a sus consumidores
potenciales?

- a) SI ()
b) NO ()

1.3. ¿El Multiservicios valentino & R tendrá la capacidad para generar nuevas ideas para tener un éxito empresarial?

- a) SI ()
- b) NO ()

1.4. ¿La capacitación se dará en el Multiservicios valentino & R constantemente?

- a) SI ()
- b) NO ()

1.5. ¿Los trabajadores del Multiservicios valentino & R cumplen eficientemente sus funciones?

- a) SI ()
- b) NO ()

1.6. ¿La gerencia administrativa se enfocaran en sus objetivos para el cumplimiento de sus metas?

- a) SI ()
- b) NO ()

1.7. ¿Se podrá potenciar la promoción de calidad del servicio?

- a) SI ()
- b) NO ()

Gracias por su colaboración.

ANEXO N°5: ENCUESTA PARA LOS CLIENTES DEL MULTISERVICIOS

VALENTINO & R E.I.R.L

“IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DEL MULTISERVICIOS



VALENTINO & R E.I.R.L HUARAZ – 2016.”

UNIVERSIDAD PRIVADA SAN PEDRO
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

INSTRUCCIONES: la presente encuesta tiene por finalidad determinar de que manera el Balanced Scorecard se convierte en un facilitador para mejorar la rentabilidad del “Multiservicios valentino & R” E.I.R.L Huaraz – 2016.

El cual debe de ser llenado con mayor sinceridad, puesto que sus respuestas contribuirán en el desarrollo del proyecto de investigación:

I. DATOS ESPECIFICOS:

1.1.¿El Multiservicios valentino & R comprende las necesidades de los clientes ofreciendo un buen producto?

a) SI ()

b) NO ()

1.2.¿El Multiservicios valentino & R garantiza a sus clientes precios razonables?

a) SI ()

b) NO ()

1.3. ¿crees que el Multiservicios valentino & R brinda productos de calidad?

a) SI ()

b) NO ()

1.4. ¿El Multiservicios valentino & R ofrece buen servicio a sus clientes?

a) SI ()

b) NO ()

1.5. ¿El Multiservicios valentino & R aplica una buena publicidad atractiva para sus clientes?

a) SI ()

b) NO ()

1.6. ¿cree usted que el Multiservicios valentino & R posee el conocimiento necesario para desarrollarse en el mercado laboral?

a) SI ()

b) NO ()

1.7. ¿cree usted que en el Multiservicios valentino & R mantienen un buen ámbito laboral?

a) SI ()

b) NO ()

Gracias por su colaboración.

**ANEXO N°6: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA DEL
MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L**

SUNAT DECLARACIÓN		DECLARACIÓN PAGO ANUAL IMPUESTO A LA RENTA TERCERA CATEGORIA Ejercicio gravable: 2016	
PAGO 704	RUC	20533671358	
	RAZON SOCIAL	MULTISERVICIOS VALENTINO & R E.I.R.L.	
1.- ESTADOS FINANCIEROS			
I.- Balance General			
ACTIVO		Valor Histórico Al 31 Dic. de 2016	
Caja y Bancos	359		0
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360		
Cuentas por cobrar com.- terceros	361		
Ctas por cobrar com - relacionadas	362		
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363		
Cuentas por cobrar div. - terceros	364		
Ctas por cobrar div. - relacionadas	365		
Serv. y otros contratad. p anticip.	366		
Estimación de ctas cobranza dudosa	367		
Mercaderías	368		55,830
Productos terminados	369		
Productos, desechos y desperdic.	370		
Productos en proceso	371		
Materias primas	372		
Mat. Auxiliar., suma. y repuestos	373		
Envases y embalajes	374		
Existencias por recibir	375		
Desvalorización de existencias	376		
Activos no ctes manten. p la venta	377		
Otros activos corrientes	378		
Inversiones mobiliarias	379		
Inversiones inmobiliarias	380		
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381		
Inmuebles, maquinaria y equipo	382		
Dep inm, activ arren fin. e IME acum.	383		
Intangibles	384		
Activos biológicos	385		
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386		
D. valorización de activo inmoviliz	387		
Activo diferido	388		16,940
Otros activos no corrientes	389		3,512
TOTAL ACTIVO NETO	390		76,282
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2016	
Sobregiros bancarios	401		4,295
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402		879
Remuneraciones y participaciones por pagar	403		627
Ctas p pagar comercial - terceros	404		
Ctas p pagar comer - relacionadas	405		
Ctas p pag acc, directrs y gerentes	406		
Ctas por pagar diversas - terceros	407		
Ctas p pagar divers - relacionadas	408		
Obligaciones financieras	409		
Provisiones	410		
Pasivo diferido	411		
TOTAL PASIVO	412		5,801

ANEXO N°7: ESTADO DE RESULTADO DEL MULTISERVICIOS

VALENTINO & R E.I.R.L

Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	40,499
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	9,982
Pérdida del ejercicio	424	
TOTAL PATRIMONIO	425	70,481
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	76,282

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos

		Importe	
		Al 31 Dic. de 2016	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	217,406	
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	0	
Ventas Netas	463	217,406	
(-) Costo de Ventas	464	(194,009)	
Resultado Bruto	466	23,397	
		Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(13,416)	
(-) Gastos de administración	469	0	
Resultado de operación	470	9,981	
		Pérdida	0
(-) Gastos financieros	472		
(+) Ingresos financieros gravados	473	0	
(+) Otros ingresos gravados	475	0	
(+) Otros ingresos no gravados	476	0	
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477		
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478		
(-) Gastos diversos	480		
REI Positivo	481		
(-) Negativo	483		
Resultado antes de participaciones	484	9,981	
		Pérdida	0
(-) Distribución legal de la renta	486		
Resultado antes del impuesto	487	9,981	
		Pérdida	0
(-) Impuesto a la Renta	490	(2,795)	
Resultado del ejercicio	492	7,186	
		Pérdida	0