

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**  
**INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE CIENCIAS**  
**CONTABLES, FINANCIERAS Y AUDITORIA**  
**UNIDAD DE POSTGRADO**



**TESIS DE MAESTRÍA**

**MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO**  
**FINANCIERO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LA**  
**EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.**

Por: Lic. Judith Erika Choquetarqui Lecoña

Tutor: MAE. Gabriel Fuentes Jaimes

**La Paz - Bolivia**

**2022**

## **DEDICATORIA:**

Dedicado a mis padres por su apoyo permanentemente y estar a mi lado, siempre al pendiente de mis logros, mis metas y objetivos propuestos.

A mis amados hijos: Matías y Karely por ser mi inspiración y fortaleza.

### **AGRADECIMIENTOS:**

Te agradezco infinitamente Dios por darme la vida y fuerzas para superarme día a día.

Agradezco a mis padres por el apoyo incondicional, mi hermano, mis hijos la fortaleza de mi diario vivir.

Agradezco a la familia Sepúlveda Moscoso, Saavedra que me apoyaron y permitieron realizar esta tesis en su prestigiosa empresa industrial FANAGOM S.R.L.

Agradezco al personal de FANAGOM S.R.L. por compartir su conocimiento y enseñanza al realizar el trabajo.

Agradezco de manera muy especial al Mae. Gabriel Fuentes por su guía, tiempo y enseñanza en el desarrollo de la Tesis.

Agradezco al director del Post grado, plantel administrativo y personas que hicieron posible la culminación del mismo.

# ÍNDICE

## CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.2. Antecedentes.....	3
1.3. Planteamiento del Problema .....	8
1.3.1 Identificación del Problema.....	8
1.3.2 Formulación del Problema.....	9
1.4. Justificación .....	9
1.4.1 Social .....	9
1.4.2. Metodología.....	9
1.4.3 Teoría.....	10
1.4.4 Práctica.....	10
1.5. Objetivos .....	10
1.5.1. Objetivo General.....	11
1.5.2. Objetivos Específicos .....	11
1.6. Hipótesis .....	11
1.6.1. Identificación de Variables.....	11
1.7. Delimitación espacio temporal .....	11
1.8. Alcance de la investigación .....	12
1.9. Ética de la investigación .....	12

## CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	13
2.1. Marco Teórico de sistemas .....	13
2.1.1. Sistema.....	13
2.1.2. Teoría de Sistemas.....	14
2.1.3. Teoría de Contingencias .....	16
2.2. Gestión Administrativa.....	16
2.2.1. Gestión.....	16
2.2.2. Administración .....	17

2.3. Planificación Estratégica .....	18
2.3.1. Planificación .....	19
2.3.2. Proceso de la Planificación Estratégica .....	19
2.4. Concepto de Control .....	20
2.4.1. Proceso de Control .....	21
2.5. Definición del Control de Gestión.....	22
2.6. Balanced Scorecard .....	24
2.6.1. Las cuatro perspectivas.....	26
2.7. Indicadores o Razones Financieras.....	32
2.8. Marco conceptual.....	34
2.9. Marco Referencial Normativo .....	36
CAPÍTULO III	
3. MARCO METODOLÓGICO .....	38
3.1. Enfoque de la Investigación .....	38
3.2. Métodos de Investigación.....	38
3.3. Tipos de Investigación.....	38
3.4. Diseño de la investigación.....	39
3.5. Sujetos vinculados de la investigación .....	39
3.6. Fuentes y diseño de los instrumentos de relevamiento de información .....	39
3.7. Instrumentos de la Investigación .....	40
3.8. Universo de Estudio.....	40
CAPÍTULO IV	
MARCO PRACTICO.....	42
4.1. Análisis e interpretación de los resultados .....	42
4.2. Resultados de la investigación.....	42
4.2.1. Entrevista a Ejecutivos .....	43
4.2.2 Resultados de la Encuesta a Mandos Medios .....	49
4.2.3 Diagnostico estratégico y matriz actualizada.....	62
CAPITULO V	
5. PROPUESTA .....	68
5.1. Presentación del Balanced Scorecard en FANAGOM S.R.L.....	71

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	86
6.1 Conclusiones.....	86
6.2 Recomendaciones .....	87
Bibliografía.....	89

## **ANEXOS**

Anexo N.º 1: Entrevista a Ejecutivos

Anexo N.º 2: Encuesta a Encargados y Responsables de Unidades Funcionales

Anexo N.º 3: Organigrama de la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L.

Anexo N.º 4: Registro de Evaluación Proveedores de Servicios

Anexo N.º 5: Registro de Evaluación Proveedores de Materiales

Anexo N.º 6: Registro de Medición de Satisfacción del Cliente

Anexo N.º 7 Planilla de Plan de Acción

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N.º 1. Modelo de negocio FANAGOM S.R.L. ....	8
Cuadro N.º 2. La organización como un sistema abierto .....	15
Cuadro N.º 3. La eficacia – Eficiencia .....	17
Cuadro N.º 4: Definición de Planeación.....	18
Cuadro N.º 5: Proceso de Control.....	21
Cuadro N.º 6. Estructura del Balanced Scorecard .....	26
Cuadro N.º 7. Claridad en los elementos del Sistema de Control de Gestión .....	31
Cuadro N.º 8: Grupos de interés para la empresa industrial FANAGOM S.R.L. ....	62
Cuadro N.º 9: Análisis FODA para la empresa industrial FANAGOM S.R.L. ....	64
Cuadro N.º 10: Ideas estratégicas del Balanced Scorecard. ....	67
Cuadro N.º 11: Mapa Estratégico para la empresa industrial FANAGOM S.R.L. ....	69
Cuadro N.º 12: Objetivos estratégicos en paramétricas.....	70
Cuadro N.º 13: Balanced Scorecard para la empresa industrial FANAGOM S.R.L.....	72
Cuadro N.º 14: Mapa de procesos del Balanced Scorecard.....	73
Cuadro N.º 15: Tablero de Control Operativo para la empresa industrial FANAGOM S.R.L.	80



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N.º1: ¿Usted está de acuerdo con el concepto mencionado? .....	43
Gráfico N.º2: ¿Estima usted que mejorarían las utilidades económicas? .....	44
Gráfico N.º3: ¿El Balanced Scorecard proporciona estrategias comunicacionales de forma coherente?.....	45
Gráfico N.º4: ¿Implementar el Balanced Scorecard en RR.HH. desarrollará cultura de responsabilidad y apreciación?.....	46
Gráfico N.º5: ¿La aplicación del Balanced Scorecard contribuirá en la creación de valor a través de las personas y la tecnología .....	47
Gráfico N.º6: ¿En qué área estima implementar el Balanced Scorecard?.....	48
Gráfico N.º7: Información insuficiente sujeta a correcciones, con retraso u oportuna.....	49
Gráfico N.º8: Tiempo supervisión del Sistema de Control de Gestión.....	50
Gráfico N.º9: Equilibrio entre los objetivos de áreas y unidades con los objetivos de la empresa .....	51
Gráfico N.º10: Controles del Control de Gestión.....	52
Gráfico N.º11: La necesidad de agregar funciones o procesos de control de gestión adicionales .....	53
Gráfico N.º12: Existencia de sistemas de alerta temprana ante posibles desviaciones de objetivos .....	54
Gráfico N.º13: Parámetros para controlar la calidad del servicio interno entre áreas, departamentos y unidades.....	55
Gráfico N.º14: Parámetros para controlar la calidad del servicio externo a clientes y proveedores .....	56
Gráfico N.º15: Existencia de un código de ética difundido y respetado .....	57
Gráfico N.º16: Claridad en las funciones del personal .....	58
Gráfico N.º17: Comunicación entre las distintas áreas de trabajo .....	59
Gráfico N.º18: Controles presupuestarios que se lleva a cabo en la organización .....	60
Gráfico N.º19: Conocimiento de controles técnicos .....	61

## RESUMEN

FANAGOM S.R.L. es una empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de productos de goma y poliuretano a nivel nacional. Considerando que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, el Balanced Scorecard puede considerar objetivos para la mejora y esta será continua.

La parte introductoria hace referencia de los aspectos generales de la investigación, en la que se expone la problemática del tema, la identificación y planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, así como el planteamiento de la hipótesis; y finalmente los alcances de la investigación. El estudio en si se encuentra dividido en tres partes Marco Teórico, Marco Práctico y la Propuesta.

El modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L. tiene como objetivo principal establecer la toma de decisiones en una herramienta administrativa que permita medir de manera cuantitativa y cualitativa todos los procesos de la empresa industrial, mediante indicadores de gestión, financieros y de control.

La población de la empresa industrial FANAGOM S.R.L., está caracterizada por el conjunto de personas que cumplen funciones laborales en la empresa.

El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos cuyo aspecto principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos. Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

El Balanced Scorecard es una herramienta útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo y retiene la perspectiva financiera (entre otras perspectivas), ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

En el marco práctico se hace una descripción de la metodología de campo, que luego de recoger, tabular e interpretar la información necesaria se llegó a la consecución de los objetivos planteados y la validez de la hipótesis.

La propuesta establece un modelo de Gerencia Estratégica la cual coadyuva a un control adecuado de los diversos componentes de la empresa y de esta forma cumplir con la meta de la empresa y a la calidad a nivel integral con los planes de acción.

## SUMMARY

FANAGOM S.R.L. Is an industrial company dedicated to the manufacture and commercialization of rubber and polyurethane products nationwide. Considering that the company is in a stage of growth, the Balanced Scorecard can consider objectives for the improvement and this will be continuous.

The introductory part refers to the general aspects of the research, which exposes the problematic of the subject, the identification and approach of the problem, the justification, the general objective and the specific objectives as well as the hypothesis approach; And finally, the scope of research. The study itself is divided, into three parts Theoretical Framework, Practical Framework and Proposal.

The model of Financial Administrative Management System in the Industrial Company FANAGOM S.R.L. Has as main objective to establish the decision making in an administrative tool that allows to measure in a quantitative and qualitative way all the processes of the industrial company, through management, financial and control indicators.

The population of the industrial company FANAGOM S.R.L., is characterized by the set of people who fulfill work functions in the company.

The internal control system is the set of all elements where the main thing is people, information systems, supervision and procedures. The managers of the organizations must create a control environment a set of direct control procedures and the limitations of the internal control. The Balanced Scorecard is a useful tool for the management of companies in the short and long term. The Balanced Scorecard retains the financial perspective, since financial indicators are valuable in summarizing the easily measurable economic consequences of actions that have already been undertaken.

In the practical context, a description of the field methodology is made, which after collecting, tabulating and interpreting the necessary information, reached the objectives set and the validity of the hypothesis.

The proposal establishes a Strategic Management model which contributes to an adequate control of the various components of the company and thus meet the company's goal and quality at an integral level with the action plans.

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación se basa en los conceptos enmarcados dentro del campo de gestión administrativo financiero y tiene como objetivo estudiar la mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas. La creación de indicadores de gestión a través del Balanced Scorecard, por un lado, identificar las estrategias que se deben seguir para alcanzar la visión de la empresa junto a los objetivos específicos cuyo logro sea medible por medio de un conjunto de indicadores de gestión utilizados para cada uno de las instancias ejecutivas de la Empresa Industrial para mejorar la calidad en la toma de decisiones de la gestión empresarial.

El diagnostico empresarial usado como herramienta de la dirección que permite ayudar a comprender el pasado y presente y a la vez actuar en el presente y el futuro. El mapa estratégico proporciona una decisión entre diversificar la actividad o retirarse del mercado, esta elección de estrategia empresarial junto a la determinación de objetivos y jerarquización de prioridades establece una gestión rigurosa y metódica. De esta forma la empresa industrial está en disposición de hacer frente a los pagos y satisfacer las obligaciones inherentes a su actividad en los plazos establecidos. El Balanced Scorecard <sup>1</sup>construye un nuevo sistema de gestión, en el cual se gestiona estrategias, el enfoque y la organización.

Robert Kaplan y David Norton crearon el concepto de Balanced Scorecard, el cual tiene una perspectiva diferente de controlar la empresa moderna, es una herramienta útil y técnica de gestión y planificación, su eficiencia radica en una buena razón de sus fundamentos, una diligencia integral que indique a la dirección de la empresa industrial. Este análisis se lleva a cabo a través de la elaboración del mapa estratégico donde quedan reflejadas las estrategias y los objetivos a seguir en cuatro áreas principales las cuales son el área financiera, área de clientes e innovación, área de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

---

<sup>1</sup> Cuadro de Mando Integral

La parte introductoria hace referencia de los aspectos generales de la investigación, en la que se expone la problemática del tema, la identificación y planteamiento del problema, la justificación, el objetivo general y los objetivos específicos, así como el planteamiento de la hipótesis; y finalmente los alcances de la investigación.

El estudio contempla el Marco Teórico, Marco Práctico y la Propuesta.

En el Marco Teórico, se desarrollan todos los conceptos relacionados con el tema de investigación, donde los capítulos expuestos guardan estrecha relación con los objetivos específicos.

Los conceptos teóricos utilizados están referidos principalmente al sistema de gestión administrativo financiero, planificación estratégica, Balanced Scorecard a través de indicadores de gestión, elementos de control de gestión y otros conceptos relacionados para una adecuada toma de decisiones.

En el marco práctico se hace una descripción de la metodología de campo que luego de recoger, tabular, analizar e interpretar la información necesaria se llegó a la consecución de los objetivos planteados y la validez de la hipótesis.

Sobre la base de conclusiones obtenidas, se procedió a elaborar la propuesta en la que se formulan las bases necesarias para establecer una gestión gerencial acorde a las necesidades de un cambio permanente como se presenta el escenario actual, haciendo uso de un modelo de sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de buen sentido, todo con el fin de mejorar la calidad en la toma de decisiones de la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L.

## **1.1. DESARROLLO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Hoy en día las empresas industriales están buscando un control eficiente y permanente del capital invertido. Es importante saber que la no aplicación de conocimientos administrativos y financieros que coadyuven hacer frente a una serie de consecuencias por la ausencia de

coordinación y control no permiten la supervivencia de la empresa industrial en el tiempo, es necesario saber que muchos de estos aspectos afectan directamente la parte financiera de la empresa.

La falta de un sistema de gestión administrativo financiero que haga converger la información con el área de producción y planificación en la ejecución de tareas genera complejidad para una adecuada toma de decisiones.

El desconocer que herramientas utilizar para el mejor manejo administrativo financiero ocasiona deficiencias en la toma de decisiones, planificando un presupuesto y considerando los recaudos necesarios para satisfacer las necesidades de cumplir compromisos con proveedores, clientes y socios, se deberá establecer un sistema de gestión que proporcione control planificado para mitigar riesgos.

Los socios son conscientes del cambio organizacional de la empresa industrial FANAGOM S.R.L. y su necesidad de implementar un Sistema de Gestión Administrativa y Financiera para mejorar el desempeño de sus recursos, una adecuada distribución de las cargas laborales, puestos de trabajo alineados con los objetivos estratégicos, la integración de procesos y establecer una cultura organizacional.

## **1.2. ANTECEDENTES**

FANAGOM S.R.L. es una empresa industrial iniciada de un emprendimiento familiar artesanal ubicado en la Villa Victoria, calle Córdova, donde con la adquisición de una pequeña máquina, el trabajo y apoyo de la familia fue el estímulo para comenzar a elaborar productos de goma de uso doméstico y comercial, sumando día a día conocimiento y experiencia en esta actividad relacionada con los productos de caucho<sup>2</sup>.

Los requerimientos de un mercado pequeño impulsaron a tener un apoyo económico para financiar la compra de maquinaria, materia prima e insumos entre otros, además de la

---

<sup>2</sup> Goma



capacitación y especialización, invirtiendo tiempo y dinero, buscando aprender los secretos de la industria del caucho, asistiendo a cursos internacionales en diferentes países como Brasil, Argentina, EE.UU. China, Guatemala, Alemania entre los principales, además de visitar industrias modernas de caucho, asistir a Ferias Internacionales para estar actualizados en la tecnología del caucho.

Alcanzar los objetivos propuestos es el desafío junto a la responsabilidad de cumplir con los créditos, mejorar la calidad de los productos, ser competitivo, ganar la confianza de los clientes, desarrollar tecnología propia, seguir aprendiendo y también enseñar. En los años de 1995 a 1997, tiempo en que la pequeña fábrica requería de mayor espacio, porque se adquirieron varias máquinas para ampliar la gama de productos que se estaban elaborando, el personal iba en aumento, se necesitaba espacio y seguridad para sus movimientos, ese fue el momento importante y fundamental para decidir convertirse en una fábrica industrial.

Así “FANAGOM S.R.L.” empieza a consolidarse, ubicándose en El Alto, carretera a Viacha, Calle Alihuata N° 1065, km. 4 ½ Zona Beneméritos del Chaco, en ese espacio de terreno de 2500 mts<sup>2</sup> se inició la visión de una empresa industrial, se genera la creatividad que se necesitaba para construir prensas, equipar el área de Matricería y Diseño Técnico, incorporar profesionales, desarrollar una forma personalizada de atención al cliente, adquirir máquinas de alta tecnología, capacitar al personal y obtener productos de buena calidad para lograr consolidarse como líder en la industria del caucho.

Así mismo, en el departamento de La Paz, se ejecuta un proyecto de plantaciones de árboles de goma, en la región de Ixiamas, Provincia Abel Iturralde, existe las plantaciones de goma que resultan ser la alternativa para la reforestación y repoblamiento con plantaciones de árboles de goma, tomando en cuenta su excelente capacidad de captar dióxido de carbono CO<sub>2</sub>, generar una actividad económica sustentable para las propias comunidades que con la extracción del látex y su proceso básico, generan recursos económicos, además de ser un árbol noble, que cuando deja de producir látex (entre los 30 a 40 años), su madera es otra opción para la fabricación de muebles.

El objetivo es el logro de convertir a esa región y por ende a Bolivia en un país productor de caucho natural certificado, materia prima codiciada especialmente por la industria de las llantas y de productos de goma.

Es así que se constituye con los siguientes elementos que la identifican, como ser:

### **Misión**

“Brindamos soluciones innovadoras a través de procesos de diseño y desarrollo, producción y comercialización de partes y componentes en goma y poliuretano”.

### **Visión**

“Ser la mejor empresa a nivel nacional en productos de goma y poliuretano, siendo reconocida por su liderazgo y presencia en el mercado nacional, su capacidad tecnológica, solidez y solvencia.”.

### **Valores**

**Honestidad.** Actuamos en un marco de confianza y sinceridad para fortalecer nuestras relaciones.

**Oportunidad.** Respondemos oportunamente, manteniendo atención constante al entorno interno y externo

**Respeto.** Valoramos y respetamos los intereses, opiniones, capacidades, necesidades y principios; individuales y colectivos.

**Responsabilidad.** La responsabilidad marca nuestro ímpetu por la dedicación, esfuerzo y entrega.

**Sinergia.** Nos orientamos al trabajo conjunto, buscando obtener el mejor y mayor rendimiento del trabajo en equipo.

## **Política de la Calidad**

FANAGOM S.R.L., en el marco de su misión y sentido de dirección estratégica, asume el compromiso de:

Brindar soluciones innovadoras a la medida de los requisitos de sus clientes, a través de personal competente, el uso de tecnología de vanguardia y un modelo de gestión identificado con la excelencia organizacional.

Mejorar continuamente los productos, servicios, procesos y Sistema de Gestión de la Calidad, en el marco de la normativa legal vigente, como el eje central de la estrategia de negocios de la empresa.

Los elementos clave para de la política de la calidad son:

- Soluciones innovadoras a la medida de los requisitos de los clientes
- Personal competente
- Tecnología de vanguardia
- Excelencia Organizacional
- Mejora continua

El modelo de gestión de la empresa FANAGOM S.R.L. se presenta en cuatro áreas más representativas de la empresa. (Anexo 3)

**Área de producción:** Esta área tiene a su cargo los siguientes departamentos: mezclas, metal mecánico, producción de goma y poliuretano, almacén de Materia prima, almacén de producto terminado, mantenimiento y adquisición.

El objetivo de esta área es la actividad de producción, buscando la optimización de los procesos productivos, para fabricar productos de manera oportuna y con los estándares de calidad exigidos.

Entre sus metas están la eficiencia en la producción, el mantenimiento preventivo de la maquinaria y del equipo, el control de los ciclos de producción, prevenir y controlar desperdicio, velar porque la producción se realice dentro de las buenas prácticas de manufactura; también tiene a su cargo la coordinación logística de la empresa. (Anexo 4 y 5)

**Área de marketing y ventas:** Esta área es la encargada de la actividad de mercadeo, buscando llegar a los clientes y consumidores de manera eficaz y oportuna. Siempre están en la búsqueda de la innovación de nuevos productos que suplan las necesidades de los clientes. Su objetivo básico es la satisfacción de los clientes y los consumidores. (Anexo 6)

Entre sus metas están el lograr volúmenes de venta adecuados, buscar siempre incrementar su participación en el mercado, capacitación constante de la fuerza de ventas, buscar óptimos canales de distribución, innovación en las líneas de productos, estrategia de publicidad, investigación de mercado, estudio y fijación de precios a los productos.

**Área financiera:** La gerencia financiera tiene a su cargo los siguientes departamentos: Contabilidad, Tesorería.

Sus funciones principales son:

- Administrar los recursos financieros de la empresa.
- Planear controlar y negociar las operaciones financieras.
- Desarrollar estrategias con el fin de maximizar el valor de la empresa.
- Mantener una adecuada estructura de financiamiento.
- Responsable de la elaboración del presupuesto y los costos de la compañía.
- Responsable por el manejo adecuado de los fondos de la empresa, evaluando qué proyectos convienen y contribuyen al objetivo de generar valor para la empresa.

**Área de Recursos humanos:** Compuesta por el personal de administración y producción, seguridad y prevención de riesgos y salud ocupacional.







Su objetivo es el bienestar de los trabajadores, velando por un buen clima organizacional.

Tiene entre sus principales funciones:

- La elaboración de la planilla de sueldos y salarios
- Los programas de capacitación, de recreación y salud ocupacional (preventivos y correctivos)
- Selección y entrenamiento de personal, y los programas de seguridad y prevención de riesgos en la compañía.

A continuación, se presenta el modelo de negocio de la empresa FANAGOM S.R.L. y de esta forma iniciar el plan de acción estructurado:

**CUADRO N.º 1  
MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA FANAGOM S.R.L.**

<p><b>ALIADOS CLAVE</b></p> <p>Directorio Banco Privada Proveedores</p>  	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <p>Diseño específico Fabricacion Entrega en mina Control de calidad</p>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Repuestos hechos a medida, especificaciones y requerimientos de los clientes</p> <p>Entrega casi inmediata Calidad certificada</p>	<p><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <p>Contacto directo Garantía del producto</p> 	<p><b>SEGMENTO DE CLIENTES</b></p>  <p>Empresas mineras, constructoras, comerciales que requieran repuestos para su maquinaria en cantidades grandes de forma mensual.</p>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Fabrica Materia prima certificada Personal especializado</p>	<p><b>CANALES</b></p> <p>Ferias mineras Publicaciones especializadas Marketing Digital Entrega en minas</p>			
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Materia prima Maquinaria Sueldos Impuestos</p> 		<p><b>ESTRUCTURA DE INGRESOS</b></p> <p>Venta de bien (producto)</p> 		

Fuente: Elaboracion propia.

### 1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.3.1. Identificación del problema

En la empresa industrial FANAGOM S.R.L. hubo el problema de toma de decisiones que implica la determinación de lograr una ventaja competitiva sostenible y esto determino el diseño de un modelo de Sistema de gestión, el cual coadyuvará en la mejora continua.

Los elementos del problema que se pretenden conocer son:

- Distinguir perfectamente la información accesoria de la relevante.
- Consolidación de los objetivos de la organización con los objetivos de las áreas funcionales (Gerencia general, administración, producción y planificación).
- Dar prioridad al largo plazo sobre el corto plazo.
- No limitarse al control de las actividades desarrolladas dentro de la organización, sino también analizar el entorno, sus características y su evolución.
- Avanzar hacia la consecución de objetivos, formulando por parte de expertos recomendaciones para cambiar procedimientos que mejoren el control de gestión.

### **1.3.2. Formulación del problema**

¿La toma de decisiones en la empresa industrial FANAGOM S.R.L. responde a un sistema de gestión administrativo financiero?

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. Social**

Las empresas industriales con los cambios consecutivos se encuentran en medio de una transformación de la era industrial a la era tecnológica, este cambio viene en orden cronológico. Esto implica que la sociedad vaya evolucionando día a día, la sociedad se encuentra en la época tecnológica, las herramientas de gestión ayudan a que las personas puedan gestionar los problemas y los cambios recurrentes, este conocimiento le da valor agregado a cada persona que va adquiriendo este sistema de gestión como parte de su trabajo.

### **1.4.2. Metodológica**

Para alcanzar los objetivos en el presente trabajo se recurre a la aplicación de técnicas de investigación con la finalidad de que los resultados generados puedan apoyarse en la aplicación de procedimientos de estudio validas en nuestro medio.

Se seguirán los conceptos y preceptos del método científico, el cual se entiende como la “sucesión de pasos que subyace en la mayoría de las investigaciones y que ha sido adoptado de las ciencias físicas e incluye los siguientes elementos: determinación del problema, recopilación de datos, tabulación, análisis y propuesta”. (Naghi N. Mohammad, 2002, “Metodología de la Investigación”, Pág. 72.).

El presente trabajo se basó en el tipo de investigación descriptivo, porque se busca especificar las propiedades importantes de las áreas intervinientes en el objeto de estudio que tenga que ser sometido a análisis. De una naturaleza cualicuantitativa.

### **1.4.3. Teórica**

Para el desarrollo de una adecuada investigación se realizará el análisis de los conceptos teóricos más importantes a ser utilizados. De allí que se hace importante en el diseño de la investigación, describir los principales elementos teóricos sobre los cuales se pretende desarrollar el estudio.

Los conceptos teóricos más importantes que se analizarán son los siguientes:

- Sistemas
- Control de gestión
- Mapa estratégico
- Balanced Scorecard
- Indicadores de gestión
- Análisis financiero y otros.

#### **1.4.4. Práctica**

La mejora continua establece una determinada manera de desarrollar la medición de los procesos con herramientas que determinen la alineación estratégica que es aplicada a la empresa industrial, junto a una cultura empresarial extendida para gestionar la forma eficaz en la toma de decisiones, la cual determinara roles a ser aplicados en cada área. Sistematización de la estrategia y la mejora continua de los resultados financieros.

### **1.5. OBJETIVOS**

#### **1.5.1. Objetivo General**

Diseñar un Modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero para una adecuada toma de decisiones en la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L.

#### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Desarrollar los conceptos referidos a la teoría de sistemas
2. Definir los conceptos e importancia de los indicadores de gestión
3. Analizar las variables del entorno para conocer el ambiente interno y externo de la empresa industrial FANAGOM S.R.L.
4. Establecer un sistema de indicadores de gestión.

### **1.6. HIPÓTESIS**

La aplicación de un modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en la empresa FANAGOM S.R.L. permitirá una adecuada toma de decisiones a partir de la mejora de los niveles de planificación estratégica, coordinación y control.

#### **1.6.1. Identificación de variables**



El diseño de un modelo de Sistema de Gestión Administrativo y Financieros en la empresa FANAGOM S.R.L. permitirá la planificación estratégica, control y coordinación.

Variable Dependiente: Adecuada toma de decisiones.

Variable Independiente: mejora en los niveles de planificación estratégica, control y coordinación

## **1.7. DELIMITACIÓN ESPACIAL TEMPORAL**

La presente investigación se desarrolló entre los meses de abril 2018 a marzo de 2020, en la ciudad de La Paz en la empresa industrial FANAGOM S.R.L.

## **1.8. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.8.1 Ámbito Geográfico**

La investigación se limitará al análisis de la empresa industrial FANAGOM S.R.L. de la ciudad de El Alto-Viacha, Departamento de La Paz, organización de derecho privado productora y comercializadora de artículos de goma.

### **1.8.2 Sector Económico**

El sector económico en el que se centra la presente investigación se encuentra dentro del sector secundario, clasificado en la economía como industrias que fabrican productos a partir de la transformación de materia prima.

## **1.9. ÉTICA DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de la presente investigación es proponer la medida más adecuada al problema planteado, para ello se trabajará sobre datos totalmente reales los mismos que serán utilizados de forma confidencial, evitando cualquier tipo de subjetividad.

## **CAPÍTULO II**

### **2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1. MARCO TEÓRICO DE SISTEMAS**

##### **2.1.1. Concepto de Sistema**

Actualmente, vivimos en un mundo donde las organizaciones necesitan del medio donde se encuentran para desarrollar su actividad productiva.

Un sistema es una matriz de componentes que colaboran para alcanzar una meta común, o varias, al aceptar entradas, procesarlas y producir salidas de una manera organizada. (Oz, 2006, p. 9)

Se definirá sistema como el conjunto de partes que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Propios de esta definición serían: los equipos de fútbol cuyo objetivo es anotar más goles que su adversario; una nevera, cuyas partes se relacionan para mantener a una temperatura dentro de la misma; y, el aparato digestivo humano cuyo objetivo es transformar en energía adecuada los alimentos que el hombre consume. (Carmona, 2011, pag.: 3,4).

Un sistema es un conjunto de subsistemas (Sistema mas pequeños) que intercambian energía con el fin de transformarla (cumplir un objetivo), un fenómeno cualquiera es considerado como sistema cuando sus partes constituyen entre si y cada una de ellas son también sistemas. (Carmona, 2011, pag.: 12)

Una Entidad es lo que constituye la esencia de algo y por lo tanto es un concepto básico. Las entidades pueden tener una existencia concreta, si sus atributos pueden percibirse por los sentidos y por lo tanto son medibles y una existencia abstracta si sus atributos están relacionados con cualidades inherentes o propiedades de un concepto.

Las Relaciones determinan la asociación natural entre dos o más entidades o entre sus atributos. Estas relaciones pueden ser estructurales, si tratan con la organización, configuración, estado o propiedades de elementos, partes o constituyentes de una entidad y son funcionales, si tratan con la acción propia o natural mediante la cual se le puede asignar a una entidad una actividad en base a un cierto objetivo o propósito, de acuerdo con sus aspectos formales (normas y procedimientos) y modales (criterios y evaluaciones). El Ambiente es el conjunto de todas aquellas entidades, que al determinarse un cambio en sus atributos o relaciones pueden modificar el sistema.

El Objetivo es aquella actividad proyectada o planeada que se ha seleccionado antes de su ejecución y está basada tanto en apreciaciones subjetivas como en razonamientos técnicos de acuerdo con las características que posee el sistema.

### **2.1.2. Teoría General de Sistemas**

Un sistema es un conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes dispuestas de tal forma que se produce un todo unificado. Los dos tipos básicos de sistemas son cerrados y abiertos. Los sistemas cerrados no reciben influencia de su entorno ni interactúan con él. Por el contrario, los sistemas abiertos se ven influenciados por su entorno e interactúan con él. Hoy en día, cuando describimos a las organizaciones como sistemas, nos referimos a sistemas abiertos. La figura muestra el diagrama de una organización desde la perspectiva de sistemas abiertos. Como puede ver, una organización toma elementos (recursos) de su entorno y los transforma o procesa como productos que se distribuyen nuevamente en el entorno. La organización está abierta al entorno e interactúa con él. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag.: 35)

**CUADRO N.º 2**  
**LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO**



Fuente: (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag.: 35)

En las organizaciones, la interacción con el medio no siempre será positiva, existen casos en los cuales el ente económico se ve afectado por factores determinantes externos como fuerzas naturales o artificiales. Por ejemplo, el estado de la tecnología frente a otras organizaciones, creando una ventaja de la competencia. Cabe resaltar que todos los procesos de la organización deben ir mancomunados para lograr la eficiencia esperada. Se menciona como ejemplo que no importa qué tan eficiente pueda ser el departamento de producción, si el departamento de marketing no se anticipa a los cambios en los gustos del cliente y trabaja con el departamento de desarrollo de productos para producir lo que los clientes desean o necesiten, esto quiere decir que las decisiones y acciones de un área de la organización afecta a otras áreas.

En el caso de FANAGOM S.R.L., el administrador debe considerar que existen empresas de las cuales requiere insumos para el desarrollo de la producción de los productos en goma y poliuretano, así como también suplir las necesidades de un mercado exigente que cada vez va a necesitar un valor agregado en el producto que lo diferencie frente a la competencia, cumpliendo con requisitos externos como son: los procesos de calidad de los productos, la contribución impositiva y demás obligaciones en las que tenga que incurrir, cumplimiento de parámetros para obtener recursos de entidades financieras para adecuaciones tecnológicas, infraestructura u otras inversiones.

### **2.1.3 Teoría de contingencias**

El enfoque de contingencias (algunas veces llamado enfoque de situaciones o situacional) plantea que las organizaciones no son iguales, enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren diferentes formas de dirección. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag.: 36)

Partiendo de esto, la administración de la empresa FANAGOM S.R.L., para lograr los objetivos y metas planeadas debe responder con acciones acertadas, minimizando el riesgo a situaciones inesperadas para que la elaboración de productos en goma y poliuretano no se vean afectadas por aspectos como mejores precios de la competencia, la reducción de clientes en un momento inesperado, insuficiencia tecnológica para atender la demanda, los cambios medio ambientales, entre otros; Por estos motivos, la administración debe saber qué decisiones tomar en el momento en el que ocurra una contingencia y para esto se debe construir una herramienta que ayude a prevenir dichos sucesos y a la vez sirva de soporte para tomar decisiones.

Dadas estas características se puede imaginar con facilidad una empresa, un hospital, una universidad, como un sistema, y aplicar los principios mencionados a esa entidad. Por ejemplo, las organizaciones tienen muchos componentes que interactúan: producción, comercialización, contabilidad, investigación y desarrollo, todos los cuales dependen unos de otros.

## **2.2. GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

### **2.2.1. Gestión**

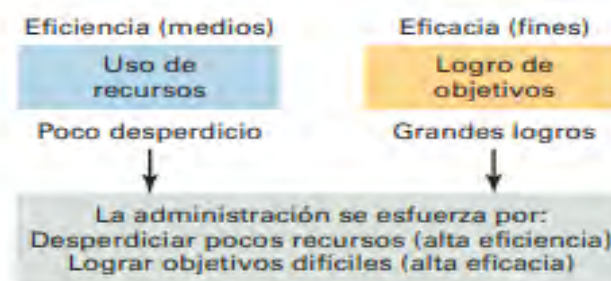
La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un ejemplo claro son los vendedores, que son promocionados a Jefes de Venta. Fracasarán en su nuevo puesto a menos que asuma nuevas actitudes y adquiriera la formación adecuada. (Dominguez, 2008, pag.: 12)

La gestión se relaciona estrechamente con la naturales cambiante del entorno de las empresas, sobre todo los cambios tecnológicos, siempre debe centrarse en las personas, estos cambios deben ser en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

### 2.2.2. Administración

La administración implica garantizar que la gente responsable de realizar actividades laborales las realice de forma eficiente y eficaz, o al menos es a lo que aspiran los gerentes. La eficiencia se refiere a obtener los mejores resultados a partir de la menor cantidad de recursos. La eficacia se suele describir como “hacer las cosas correctas”; es decir, realizar aquellas actividades que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag.: 7).

**CUADRO N° 3  
DE LA EFICACIA - EFICIENCIA**



Fuente: Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag. 7

La administración es soporte de los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros.

Propósitos de la Gestión Administrativa son:

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).

- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos y otros.

## 2.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.3.1. Planificación

Planear significa divisar el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; no obstante, en el cuadro N° 4 se encuentra un grupo de definiciones más que amplían el significado del concepto planeación. (Hernandez, 2014, pag. 10)

**CUADRO N° 4**  
**DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN**

<b>CUADRO I.1.1. Definición de planeación</b>			
Definición	Autor	Año	Corriente de pensamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• De <i>planus</i>-r: igual, nivelado (plano, llano).</li> <li>• Disposición general de una obra.</li> <li>• Análisis del trabajo para cierto tiempo.</li> </ul>	Por etimología		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calcular el porvenir y prepararlo.</li> </ul>	H. Fayol	1916	Teoría clásica
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.</li> </ul>	George R. Terry	1976	Neoclásico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo.</li> <li>• La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera.</li> <li>• Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.</li> <li>• La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas.</li> <li>• En suma, un plan es un curso de acción predeterminada.<sup>6</sup></li> </ul>	F. E. Kast y J. E. Rosensweig	1987 (1979)	Sistemas y contingencia
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.<sup>6</sup></li> </ul>	Russell L. Ackoff	1997	Sistemas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.<sup>7</sup></li> </ul>	T. S. Bateman y S. A. Snell	2005 (1990)	Neoclásica

Grafica Definición de planeación I.1.1, (Carmona, 2011, pag. 8)

El control de gestión se soporta en la Planificación Estratégica, puesto que ésta constituye un conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, estos elementos incluyen normas, medidas, sistemas y procesos de trabajo. Esto permite marcar directrices y formas de actuación dentro de un tiempo largo.

### **2.3.2. Proceso de la Planificación Estratégica**

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- Diagnóstico (descripción del medio ambiente externo e interno)
- Visión-misión
- Objetivos
- Estrategias
- Presupuesto
- Evaluación de resultados
- Realimentación

El proceso de planeación se representa con distintos diseños. Al momento de revisar cualquier libro de texto o cualquier investigación sobre el tema, cada autor lo concibe de distinta manera y muestra, en términos generales, los conceptos de planeación acomodados (estructurados), de muy variadas formas, donde bien se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación
- II. Etapa de la ejecución o implantación
- III. Etapa de control y evaluación. (Hernandez, 2014, pag, 10,11)



Como parte de los componentes de la planificación estratégica para la empresa FANAGOM S.R.L. establecerá los siguientes:

- Misión de la Empresa: Describe los propósitos fundamentales de una empresa, su razón de ser.
- Fijación de Objetivos a largo plazo: Es importante enumerar y especificar cada uno de los objetivos establecidos y acordar los plazos de ejecución y medición de resultados de los mismos.
- Describir las estrategias para conseguir los objetivos: Consiste en el análisis de las posibles estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos trazados.
- Realización del Plan Financiero: Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos, para obtener un panorama claro de los fondos utilizados y generados.

#### **2.4. CONCEPTO DE CONTROL**

Es el proceso de monitoreo, comparación y corrección del desempeño laboral. Todos los gerentes deberían controlar, aun cuando piensen que sus unidades están trabajando según lo planeado; no pueden saber realmente cómo se están desempeñando las unidades a menos que hayan evaluado cuáles actividades se han realizado y hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Los controles efectivos garantizan que las tareas se completen de tal manera que se logren los objetivos. La efectividad de los controles se determina si se sabe qué tanto ayudan a los empleados y los gerentes a alcanzar sus objetivos. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag. 398,399)

El Control es un proceso efectuado por el consejo de directores de la entidad, gerencia y todo el personal. Sirve para proporcionar una razonable seguridad en relación con el logro de los objetivos en las siguientes categorías:

- seguridad de la información financiera,
- efectividad y eficiencia de las operaciones, y
- cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables.

Este es de vital importancia, ya que promueve la eficiencia, asegura la efectividad, previene que se violen las normas y los principios contables de general aceptación.

Los directivos de las organizaciones deben crear un ambiente de control, un conjunto de procedimientos de control directo y las limitaciones del control interno.

### 2.4.1. Proceso de control

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compara este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados (vea la figura 17-2). El proceso de control da por hecho que ya existen estándares de desempeño, y así es. Son los objetivos específicos creados durante el proceso de planeación. (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag. 400)



Fuente: (Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, 2010, pag. 400)

Estos tipos de controles brindan seguridad razonable en:

- Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia

- Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros
- Se salvaguardan los activos con autorización
- Los activos registrados son comparados con las existencias.

El sistema de control tiene que procurar que no se cometan errores.

## **2.5. DEFINICIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados. En cuanto al ámbito de actuación, el control de gestión debe contemplar toda la empresa. Su objetivo, a diferencia de otros medios de control más específicos, Fundamentos del control de gestión 29 consiste en asegurar la buena marcha del conjunto de la organización. Para ello, es preciso controlar las distintas funciones, actividades y áreas de responsabilidad y efectuar la síntesis necesaria para ofrecer una visión global de la calidad de la gestión con base al control por resultados. (Veiga, 2013,pag. 29,30)

El control de gestión no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que parte de su cometido es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos. Por otra parte, existen dos concepciones clásica y moderna de control de gestión cuyas diferencias detallamos a continuación:

- Concepción Clásica: Es aquella que incluye únicamente al control operativo y que lo desarrolla a través de un sistema de información relacionado con la contabilidad de costos.
- Concepción Moderna: Integra muchos más elementos y contempla una continua interacción entre todos ellos. El nuevo concepto de control de gestión centra su atención por igual en la planificación y en el control, y precisa de una orientación estratégica que dote de sentido sus aspectos más operativos.

Por lo detallado el control de gestión debe entre sus fines:

- a) **Informar.** Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.
- b) **Coordinar.** Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- c) **Evaluar.** La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.
- d) **Motivar.** El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

La estructura de control debe diseñarse, como un traje, a medida para cada empresa y en base a las siguientes consideraciones:

**Naturaleza de las actividades:** Para cada negocio existen factores clave de éxito diferenciados, es decir, áreas de gestión prioritarias. Resulta entonces conveniente que la empresa se organice en torno a estos aspectos críticos y que los defina como elementos prioritarios de control.

**Características del entorno:** Las peculiaridades del entorno en el que se mueve la empresa afectan al diseño y funcionamiento de su sistema de control y, en concreto, a su estructura e información.

**Estrategia de la empresa:** Para un mismo tipo de actividad, la opción estratégica de posicionamiento competitivo de la empresa condiciona su estructura de control. Por un lado, porque se pueden identificar factores clave de éxito adicionales y específicos. Por otro, porque la organización ha de responder a las exigencias de la estrategia ordenando los recursos para aplicar los planes formulados.

**Estructura de la organización:** Como la estructura de control convive con la de organización de la empresa, la asignación de responsabilidades y el grado de control sobre los recursos deben ser congruentes. Es frecuente que la incorporación de un nuevo directivo suponga modificar la estructura de organización. Es una actuación sencilla, transmite un mensaje de cambio y poder

y se considera que esta acción, por sí sola, obligará a que todo lo demás se adapte al nuevo diseño organizativo. Este comportamiento, junto a otras consecuencias, puede afectar seriamente al sistema de control en funcionamiento y, en concreto, a su estructura.

**Estilo de dirección:** En cuanto que la estructura de control define la delegación de responsabilidades, se habrá de incorporar a su diseño el mayor o menor grado de delegación existente. Por ejemplo, un estilo de dirección poco participativo, donde las decisiones se tomen centralizadamente, no sería compatible con una estructura muy desagregada en centros de responsabilidad. De hacerse así, sería expresión de una descentralización más formal y burocrática que real, útil sólo para valorar el rendimiento de las unidades operativas. Sin duda los rasgos personales del máximo directivo de la empresa ejercen una influencia decisiva sobre el funcionamiento del sistema de control. Así, se ha llegado a sugerir que una empresa es la sombra alargada de la personalidad y carácter de su máximo dirigente. Por último, la estructura de control ha de contemplar también los centros de actividad a fin de poder evaluar su interés respectivo. En este sentido, un centro de actividad hace referencia a una unidad de negocio que constituye o ejecuta una función económica diferenciada. Este es el caso de un producto, un canal de distribución, una división o un centro interno de servicio, por ejemplo. Esta partición por centros de actividad permite evaluar el interés estratégico y económico de los mismos. (Veiga, 2013, pag. 33,34)

## **2.6. BALANCED SCORECARD**

“El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión de control empresarial empleada por la dirección para realizar un seguimiento acerca del cumplimiento de los objetivos operativos en cada una de las áreas de una empresa, y cuya consecución llevara a toda organización a cumplir los objetivos estratégicos fijados” (Pablot, 2010).

El Balanced Scorecard es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y

Formación y Crecimiento, que permiten que se generen un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Por lo que el “Balanced Scorecard Traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto coherente de indicadores de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias a todos los empleados. La Declaración de Misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos significativos” (Kaplan, Robert y Norton, David, 2000, pág.: 37-39).

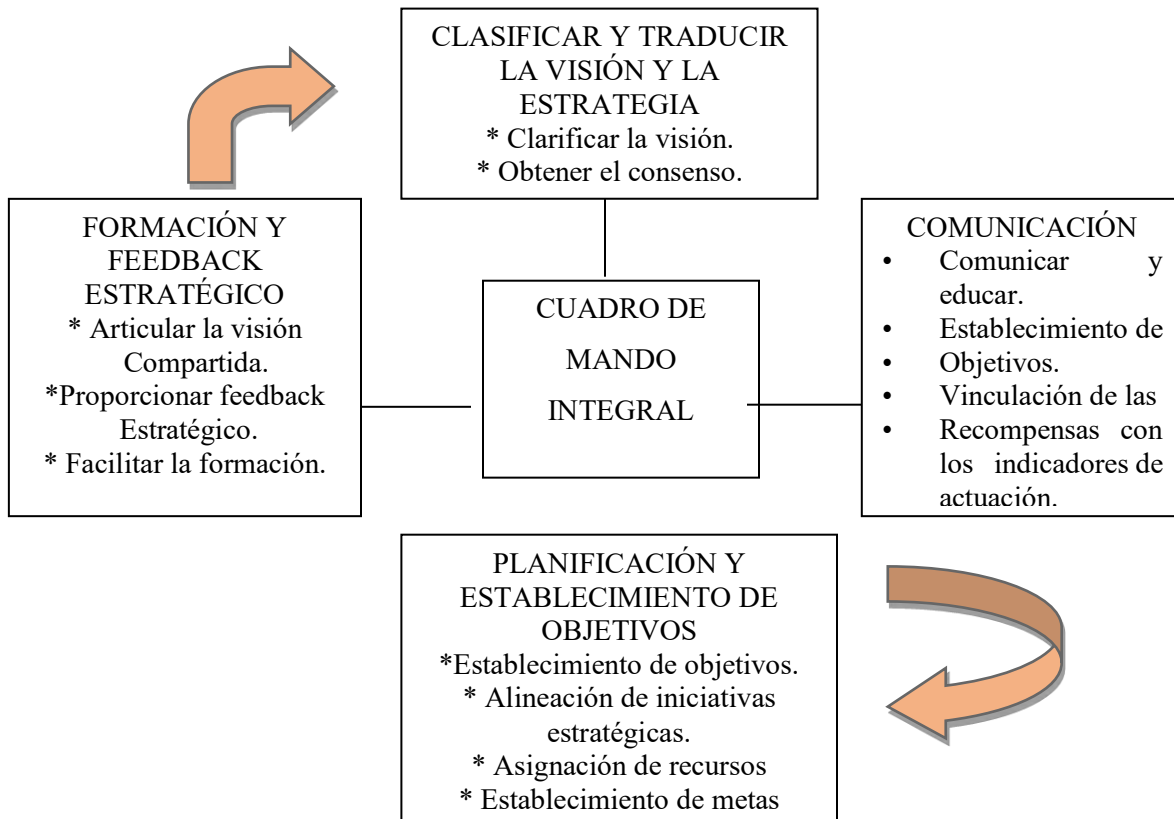
El Balanced Scorecard es una herramienta útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo. En primer lugar, porque combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

El Balanced Scorecard conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

#### Ventajas

- Proporciona una visión integral de la organización
- Permite conocer la situación actual de la organización
- Permite mirar hacia delante de forma proactiva
- Facilita el alineamiento organizativo con la estrategia
- Influye en el comportamiento de las personas clave dentro de la organización

**CUADRO N.º 6**  
**ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD**



Fuente: Kaplan, Robert y Norton, David, El Balanced Scorecard, Editores, 2.000, Pág.: 24.

### 2.6.1. Las Cuatro Perspectivas

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que se puede contemplarse la gestión de una empresa, el Balanced Scorecard adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales:

- Perspectiva del Cliente
- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Proceso Interno
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Perspectiva del Cliente**

En la perspectiva del cliente, los directivos identifican los segmentos usuarios externos, en los que se relacionara directamente, y las medidas de la actuación en la organización con los usuarios externos identificados.

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente y la evolución de la participación activa de los clientes dentro de la empresa.

- **Perspectiva Financiera**

El Balanced Scorecard retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Los objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de flujo de caja.

- **Perspectiva del Proceso Interno**

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocios:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas



Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el Balanced Scorecard a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes.

Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero continúan centrándose en la mejora de los procesos existentes.

Sin embargo, el enfoque del Balanced Scorecard acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente, por ejemplo: Una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del Balanced Scorecard de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito. La segunda novedad del enfoque Balanced Scorecard es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno.

Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos o servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representen la “onda corta” de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de un pedido procedente de un cliente ya existente, que solicita un producto o servicio ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente.

La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un solo costo inferior al precio que recibe, pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros.

“El proceso de innovación la “onda larga” o ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevos, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente consistente y sensible. Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Balanced Scorecard incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta”. (Kaplan, Robert y Norton, David, 2.000, pág.: 41).

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro.

Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando la tecnología y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Balanced Scorecard revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recalificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas

de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación del Balanced Scorecard.

Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados, junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo.

Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización, pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización y con las tasas de mejora, medida de procesos críticos internos y basados en los clientes.

Resumiendo, el Balanced Scorecard traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Balanced Scorecard incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro. (Kaplan, Robert y Norton, David, 2.000, pág.: 42-43).

### CUADRO N.º 7

#### CLARIDAD EN LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Herramientas y soportes claros	Claros Sistemas de costos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de cuentas y centros de costos e ingresos.</li> <li>• Sistema de control interno.</li> <li>• Sistema ERP.</li> <li>• Sistema de protección de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema eficaz de costos.</li> <li>• Control de costos de calidad y de no calidad.</li> <li>• Control de costos medioambientales. Planes de control y reducción de costos</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y conocimiento de los riesgos fiscales</li> <li>• Utilización de técnicas de benchmarking.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe existir un sistema de detección de riesgos.</li> </ul>
Claro Control Presupuestario	Claro Sistema de Información
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización, presentación y aprobación.</li> <li>• Seguimiento, control y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar los aspectos clave a medir de la empresa.</li> <li>• Conjunto de indicadores de control de gestión</li> <li>• Sistema de reporte de control de gestión.</li> </ul>

Fuente: Estudio de control de gestión de Partner Consulting SAC

Finalmente, y teniendo bien establecido los componentes iniciales y los elementos del sistema de control de gestión los resultados que se obtendrán serán los siguientes:

Desde un punto de vista funcional el Sistema de Control de Gestión permitirá:

- Conseguir el cumplimiento de objetivos.
- Ayudar a la toma de decisiones
- Anticipar problemas futuros.
- Controlar la evolución del negocio.
- Implantar un sistema de retribución variable.
- Dar soporte al cuadro de mando y los indicadores clave.
- Controlar mejor los recursos consumidos.
- Asignar responsabilidades y evaluar su cumplimiento.
- Comprobar la efectividad de su planificación estratégica.

Asimismo, el sistema de control de gestión desde un punto de vista práctico nos va a permitir:

- Evaluar la eficacia de la función de control de gestión
- Comprobar que el presupuesto contiene toda la información necesaria y sin errores.
- Revisar que realmente es eficaz y útil el proceso de cierre mensual.

## **2.7. INDICADORES O RAZONES FINANCIERAS**

Las razones o indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por sí solos no tienen mayor significado; sólo cuando los relacionamos unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, podemos obtener resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la real situación financiera de una empresa. Adicionalmente, nos permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que nos son útiles en las proyecciones financieras. (Martinez, 2014, pág. 1)

- Razones Rentabilidad

Existen muchas medidas de rentabilidad, estas medidas permiten a los analistas evaluar las utilidades de la empresa con respecto a un nivel determinado de ventas, cierto nivel de activos o a la inversión de los propietarios. Sin utilidades una empresa no podría atraer capital externo. Los propietarios, los acreedores y la administración presta mucha atención al incremento de las utilidades debido a la gran importancia que el mercado otorga a las ganancias. (Gitman, 2007, p. 59)

- Razones de Liquidez

Refleja la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo conforma se vencen. La liquidez se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que paga sus deudas. Debido a que una influencia común de los

problemas financieros y la bancarrota es una liquidez baja o decreciente, estas razones proporcionan señales tempranas de problemas de flujo de efectivo y fracasos empresariales inminentes. Las dos medidas básicas de liquidez son la liquidez corriente y la razón ácida o rápida.

- Razones de Apalancamiento o Endeudamiento

La posición de deuda de una empresa indica el monto del dinero de otras personas que se usa para generar utilidades. En general, un analista financiero se interesa más en las deudas a largo plazo porque estas comprometen a la empresa con un flujo de pagos contractuales a largo plazo. Cuanto mayor es la deuda de una empresa, mayor el riesgo de que no cumpla con los pagos contractuales de sus pasivos y llegue a la quiebra. Debido a que los compromisos con los acreedores se deben cumplir antes de distribuir las utilidades a los accionistas, los accionistas presentes y futuros deben prestar mucha atención a la capacidad de la empresa de saldar sus deudas, los prestamistas también se interesan en el endeudamiento de la empresa y obviamente, la administración debe preocuparse de este.

En general cuanto más deuda utiliza una empresa con relación a sus activos totales, mayor es su apalancamiento financiero.

- Apalancamiento Financiero

Es el aumento del riesgo y retorno introducido a través del uso del financiamiento de costo fijo, como la deuda y acciones preferentes.

Cuanto mayor es la deuda de costo fijo que utiliza la empresa, mayor será su riesgo y retorno esperado.

- Razones de Actividad

Miden la velocidad con que diversas cuentas se convierten en ventas o efectivo. Con respecto a las cuentas corrientes, las medidas de liquidez son generalmente inadecuadas, porque las

diferencias en la composición de las cuentas corrientes de una empresa afectan de modo significativo su verdadera liquidez. (Gitman, 2007, pág.: 52-56).

- Valor de la empresa

El valor de la empresa se calcula multiplicando los flujos de efectivo netos por el factor apropiado de valor neto. El valor de la empresa es simplemente la suma de los valores presentes de los flujos de efectivo neto individuales. (Ross, 2003, pág. 86)

## **2.8. MARCO CONCEPTUAL**

El modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L. tiene como objetivo principal establecer la toma de decisiones en una herramienta administrativa que permita medir de manera cuantitativa y cualitativa todos los procesos de la empresa industrial, mediante indicadores de gestión, financieros y de control.

Es de gran importancia la aplicación de esta herramienta para obtener un buen sistema de gestión de indicadores que no solo les permita a las empresas mejorar la satisfacción y fidelización de cliente, la competitividad y reducción de costos; sino también, medir el desempeño global de la empresa, productividad y rentabilidad internamente y con respecto a otras empresas de su sector.

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver con su tamaño. La empresa industrial es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente administrativo financiero. El gerente es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia dependerá el área de Tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa industrial. Del área de Tesorería depende Cobranzas, donde se producen todos los ingresos que se generan por el área de producción.

Existe también el área de Cuentas a pagar, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

La estructura de la empresa u organización en muchas ocasiones se suele confundir este término con organigrama, cuando este último no es más que una parte de la estructura.

El organigrama es un esquema de lo que debería ser la organización de las personas en la empresa; indica una jerarquía de las responsabilidades dentro de la empresa; constituye el esquema ideal de la organización, que en algunas ocasiones puede no respetarse debido a los caracteres, la personalidad y sobre todo la libertad de actuación de cada uno de los miembros de la organización.

El modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero en la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L. tiene como objetivo principal establecer la toma de decisiones en una herramienta administrativa que permita medir de manera cuantitativa y cualitativa todos los procesos de la empresa industrial, mediante indicadores de gestión, financieros y de control.

Es de gran importancia la aplicación de esta herramienta para obtener un buen sistema de gestión de indicadores que no solo les permita a las empresas mejorar la satisfacción y fidelización de cliente, la competitividad y reducción de costos; sino también, medir el desempeño global de la empresa, productividad y rentabilidad internamente y con respecto a otras empresas de su sector.

La forma que adopta la estructura de una empresa tiene que ver con su tamaño. La empresa industrial es grande, la importancia del tema financiero es determinante, entonces se incluirá en el organigrama la función de un gerente administrativo financiero. El gerente es aquella persona que pone en gestión financiera las decisiones enunciadas en la estrategia, a partir de la visión y misión de la empresa. Esta es su función como gerente y estratega.

De esta gerencia dependerá el área de Tesorería, donde se custodian los fondos que están en el poder de la empresa industrial. Del área de Tesorería depende Cobranzas, donde se producen todos los ingresos que se generan por el área de producción.



Existe también el área de Cuentas a pagar, que se ocupa de recibir la documentación requerida para realizar un pago, verificar que corresponda y requerir las autorizaciones correspondientes.

El Balanced Scorecard es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento, que permiten que se generen un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma.

Es por ello que, en cualquier estructura, ya sea funcional, por productos o mixta, debe existir un equilibrio entre la responsabilidad y la libertad de acción de cada uno. (Ver Anexo N.º3, Organigrama de la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L.).

## **2.9. MARCO REFERENCIAL NORMATIVO**

En relación al normativo la empresa FANAGOM S.R.L. se enmarca bajo la siguiente regulación:

Artículo 52. I. Se reconoce y garantiza el derecho a la libre asociación empresarial. II. El Estado garantizará el reconocimiento de la personalidad jurídica de las asociaciones empresariales, así como las formas democráticas organizativas empresariales, de acuerdo con sus propios estatutos. III. El Estado reconoce las instituciones de capacitación de las organizaciones empresariales.

En relación a la autonomía del empresariado privado la Constitución Política del Estado establece:

Artículo 308. I. El Estado reconoce, respeta y protege la iniciativa privada, para que contribuya al desarrollo económico, social y fortalezca la independencia económica del país. II. Se garantiza la libertad de empresa y el pleno ejercicio de las actividades empresariales, que serán reguladas por la ley.

Al estar enmarcados en la ley, la empresa privada necesita tener un adecuado control, el mismo enmarca lo siguiente en el Código de Comercio:

ARTÍCULO 211. (Control) Los socios tienen el derecho de examinar la contabilidad, libros y documentos de la sociedad en cualquier tiempo. Podrá también establecerse un órgano de control y vigilancia cuyas facultades y funciones se regirán por las normas señaladas, para los síndicos en las sociedades anónimas, en cuanto aquellas sean aplicables.

La creación del órgano de control permanente no significa la pérdida del derecho al control individual por parte de los socios.

Esto implica que pueden establecer sistemas de gestión que les permitan contralar y planificar para una adecuada toma de decisiones.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Todo enfoque es un proceso sistemático, disciplinado y controlado que está relacionado a métodos de investigación que siguen dos vertientes metodológicas principalmente en:

En el presente caso se establece el enfoque del **método Cuantitativo**, debido a que los diferentes enfoques que se utilizan en una investigación representan la clave y guía para determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos.

#### 3.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología que se utilizó para la recolección de datos es el método de observación directa que consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (emociones, prioridades, experiencias, significados y otros), también resultan de interés las interacciones entre individuos grupos y colectividades. (Hernández, Fernández y Bautista, 2010, pág. 9).

Método inductivo generalmente asociado con la investigación cualitativa que consiste en ir de casos particulares a la generalización o no.

Esta metodología permitió realizar un diagnóstico del actual estado de la Empresa Industrial FANAGOM S.R.L. para luego proponer la incorporación de una herramienta de gestión administrativa y financiera que coadyuve a una adecuada toma de decisiones.

#### 3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se basó en el tipo de investigación descriptivo, porque se busca especificar las propiedades importantes de las áreas intervinientes en el objeto de estudio que tenga que ser sometido a análisis.

Este tipo de investigación trata de describir situaciones y eventos, midiendo o evaluando diversos aspectos, dimensiones o componentes de fenómenos a investigar; su aplicación también implica la recopilación y descripción de datos, para dar una idea precisa a cerca de una determinada situación lo que conlleva a recoger, organizar, resumir, presentar, analizar y generalizar los resultados de las observaciones (Koham Nuria y Macbeth Guillermo, 2010).

### **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación utilizada es la no experimental porque se basa en categorías, conceptos, variables, sucesos que se dan sin intervención directa y de conclusiones definitivas.

### **3.5. SUJETOS VINCULADOS A LA INVESTIGACIÓN**

Los sujetos vinculados a la investigación están conformados por un conjunto de dieciocho personas que pertenecen a las áreas de administración y producción -planificación.

### **3.6. FUENTES Y DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS DE RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN**

#### **Fuentes Primarias**

- Gerencia General
- Gerentes de área
- Personal del área administrativa y financiera
- Personal de Apoyo

#### **Fuentes Secundarias**

- Informes anuales de gestión
- Informes de avance semestrales
- Documentación contable financiero
- Reglamentos
- Normas internas

- Textos y otros

### **3.7. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

- **Entrevistas**

Se evaluó la aplicabilidad de esta técnica principalmente a los sujetos intervinientes de la empresa industrial FANAGOM S.R.L. se efectuó una serie de interrogantes en aspectos fundamentales de cada actividad en relación al actual sistema de gestión administrativo financiero, con el fin de lograr la mayor información sobre los procedimientos administrativos financieros.

- **Cuestionarios**

Se recopiló la información por medio de preguntas concretas aplicadas a un universo o muestra establecidos, con el propósito de conocer una opinión. Con la ventaja de poder recopilar información en gran escala debido a que se aplica por medio de preguntas que no implican dificultad para emitir la respuesta; además su aplicación es impersonal y está libre de influencias.

#### **3.7.1. Procesamiento y análisis de información**

Una vez efectuada la recolección de datos a través de las fuentes e instrumentos de relevamiento de información, comenzó la fase esencial para toda investigación, referida a la clasificación o agrupación de los datos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación conjunta.

### **3.8. UNIVERSO DE ESTUDIO**

El universo es el conjunto de elementos: personas, objetos, sistemas, sucesos, entre otras finitos e infinitos, a los pertenece la población y la muestra de estudio en estrecha relación con las

variables y el fragmento problemático de la realidad, que es materia de investigación en la Empresa industrial FANAGOM S.R.L. el universo es el total, área administrativa y operativa.

### **3.9. POBLACIÓN**

La población de la empresa industrial FANAGOM S.R.L., está caracterizada por el conjunto de personas que cumplen funciones laborales en la empresa.

### **3.10. MUESTRA**

La muestra es un conjunto de medidas pertenecientes a una parte de la población, en el caso de la investigación efectuada, se determinó considerar una muestra aleatoria del grupo de ejecutivos, jefes y mandos medios.

## **CAPITULO IV**

### **4. MARCO PRÁCTICO**

#### **4.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

El presente capítulo se enfoca básicamente a analizar la importancia de los procesos y procedimientos que viabilizan la gestión administrativa y financiera, funciones significativas que tiene que ver con el Control de Gestión en la empresa industrial FANAGOM S.R.L. que contribuye para un mejoramiento organizacional, proactiva, dinámica y considere a la toma de decisiones, como elemento clave en el logro de objetivos.

#### **4.2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

Con el fin de tener una idea clara del actual enfoque administrativo financiero-técnico en la empresa industrial FANAGOM S.R.L. se observó que de un total dieciocho entrevistas realizadas al personal ejecutivo y mandos medios, expresaron sus respuestas y percepciones de la siguiente manera:

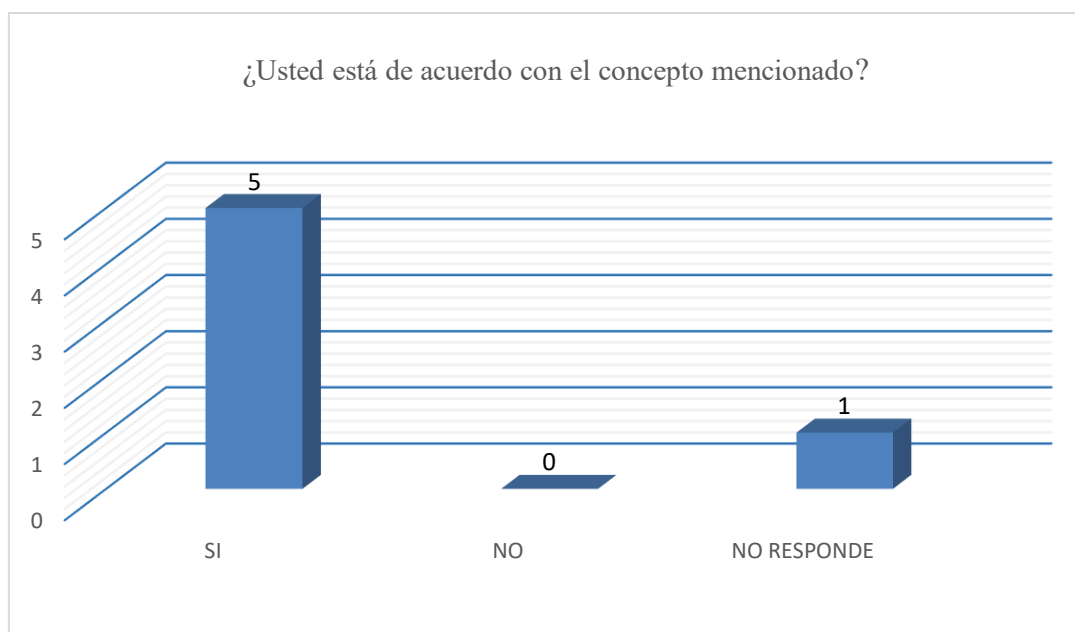
#### 4.2.1. Entrevista a Ejecutivos

##### Pregunta N.º 1.

El Balanced Scorecard (Balanced Scorecard), es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. ¿Usted está de acuerdo con el concepto mencionado?

- Si
- No ¿Por qué?

**GRAFICO N.º 1**



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas respondidas por los ejecutivos entrevistados sobre el Balanced Scorecard expresaron de los seis sujetos: cinco sujetos si tienen conocimiento del concepto y uno no responde.

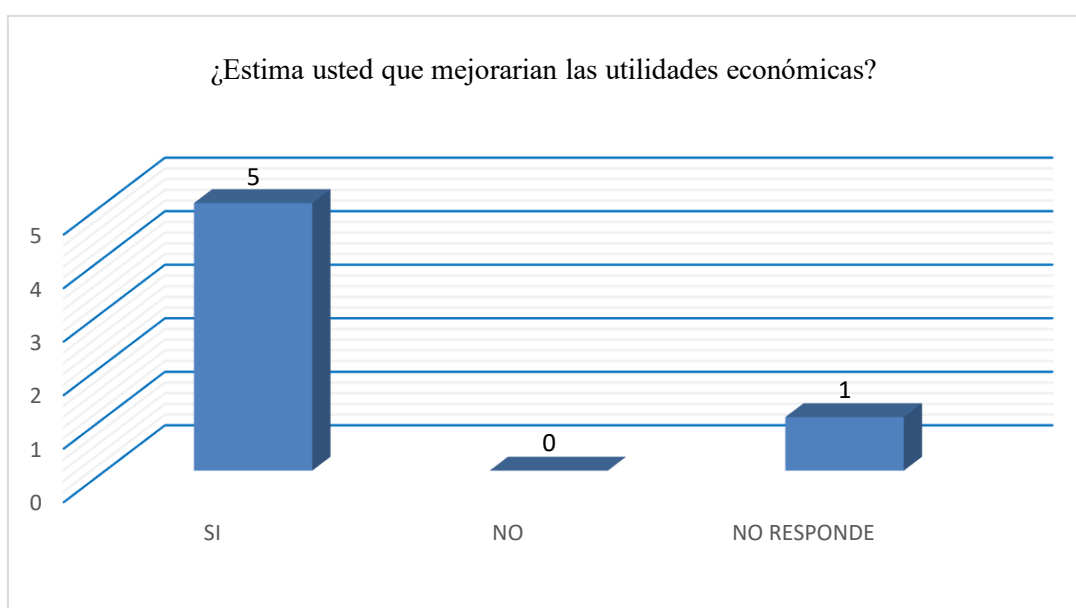


### Pregunta N.º 2.

Suponiendo se implementará el Balanced Scorecard en FANAGOM S.R.L. ¿Estima usted que mejorarían las utilidades económicas?

- Si
- No ¿Por qué?

**GRÁFICO N.º 2**



Fuente: Elaboración propia

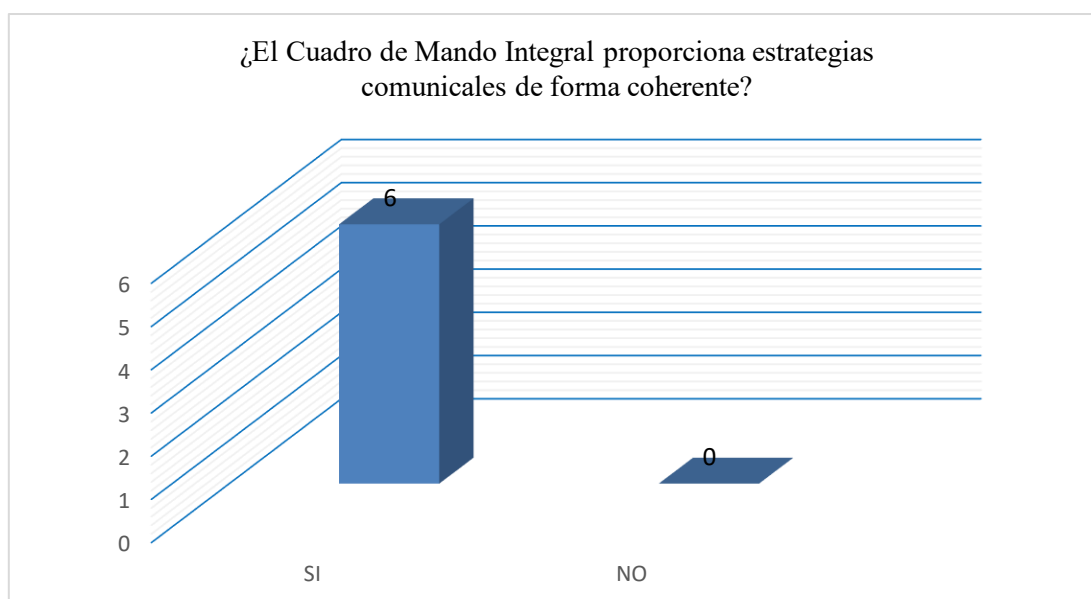
De los seis sujetos entrevistados, cinco respondieron que implementando una herramienta de gestión como es el Balanced Scorecard, efectivamente mejorarían los beneficios económicos para la organización y un sujeto se abstiene de responder.

**Pregunta N.º 3.**

¿Está de acuerdo que el Balanced Scorecard proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara?

- Si
- No ¿Por qué?

**GRÁFICO N.º 3**



Fuente: Elaboración propia

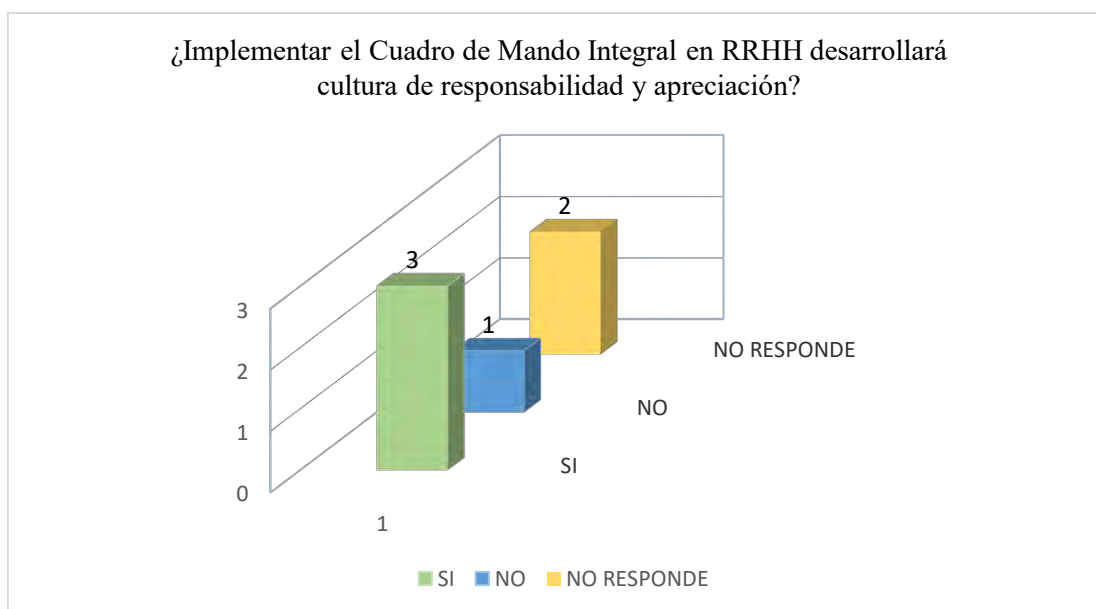
La respuesta fue unánime y favorable por parte de los ejecutivos, en el entendido que comunicar y describir una estrategia de forma clara y coherente se logrará mediante la aplicación del Balanced Scorecard.

#### Pregunta N.º 4

¿Usted cree que implementar el Balanced Scorecard en el área de RR.HH. coadyuvará a desarrollar la cultura de la responsabilidad y la apreciación?

- Si
- No
- No responde

GRÁFICO N.º 4



Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas de los sujetos son las siguientes: tres de ellos respondieron afirmativamente que sí, implementar el Balanced Scorecard contribuye a mejorar la responsabilidad y apreciar a la organización que da una oportunidad para desarrollar sus aptitudes profesionales, dos sujetos no responden y uno estima que no contribuye hacer más responsables.

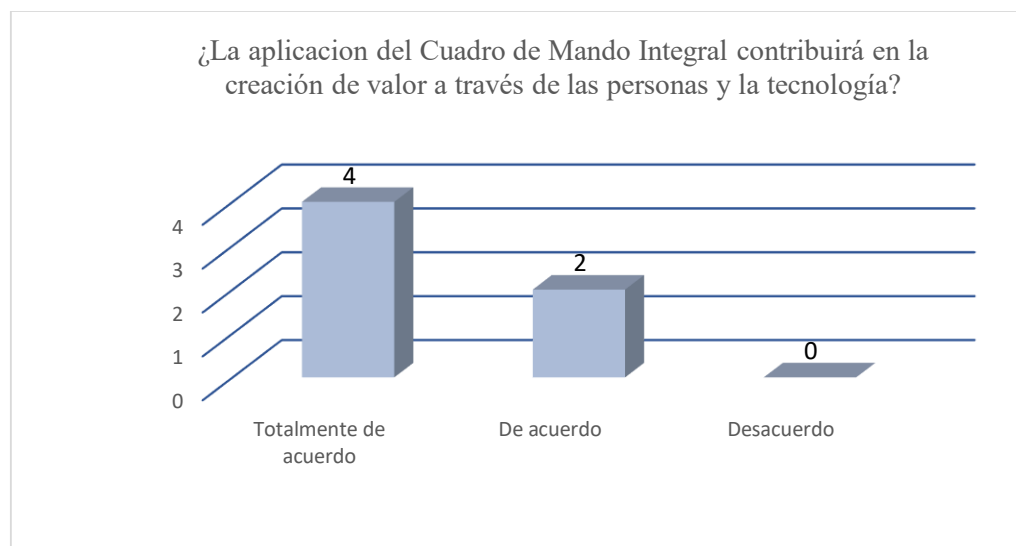
### Pregunta N.º 5

Para consolidarse como líder en la industria de la goma, FANAGOM S.R.L. debe ir de la mano de la tecnología, investigación, capacitación, certificación de normas de calidad internacionales, medio ambiente, responsabilidad social y el procesamiento de su propia materia prima producto de las plantaciones de goma en Ixiamas.

Lo señalado, no solo es un pensamiento del ejecutivo máximo, también es una intención que día a día se va convirtiendo en una realidad. Al respecto; ¿Considera Ud. que la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa industrial FANAGOM S.R.L., contribuirá a la aspiración referida, en la creación de valor a través de las personas y el uso de la tecnología?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

**GRÁFICO N.º 5**



Fuente: Elaboración propia

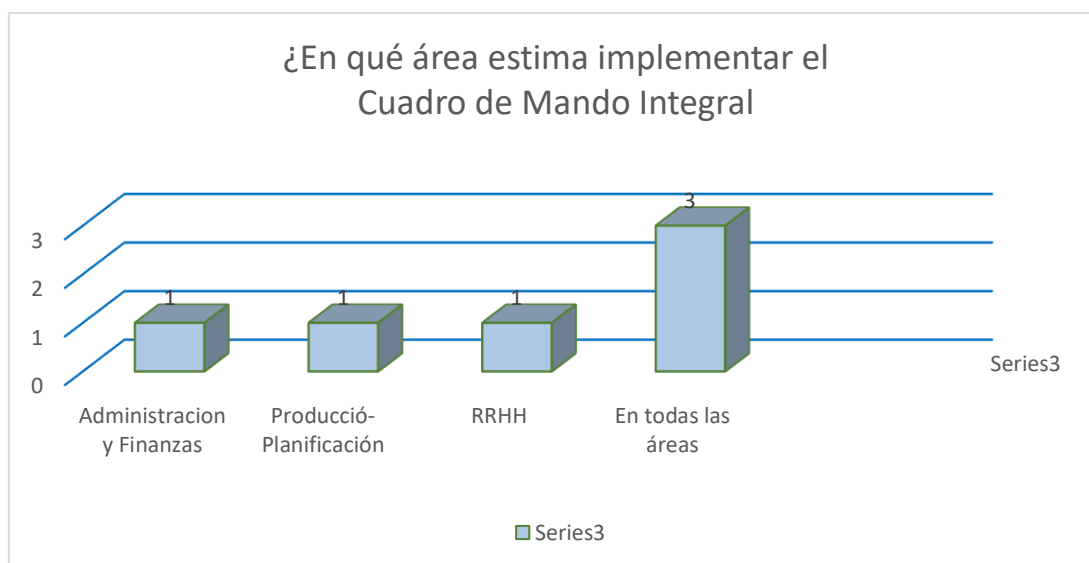
Cuatro ejecutivos de un total de seis, manifestaron estar totalmente de acuerdo que la Aplicación del Balanced Scorecard en FANAGOM S.R.L. contribuirá a asumir un liderazgo en la industria de la producción de componentes de goma, creando valor agregado a través de las personas y haciendo uso de tecnología. Dos entrevistados expresaron estar acuerdo con esa intención manifestada.

### Pregunta N.º 6

Una vez socializada la información respecto a las funciones y utilidad que brinda el Balanced Scorecard, ¿En qué área estima que es necesario implementarlo?

- Administración y Finanzas
- Producción
- Planificación
- RRHH

**GRÁFICO N.º 6**



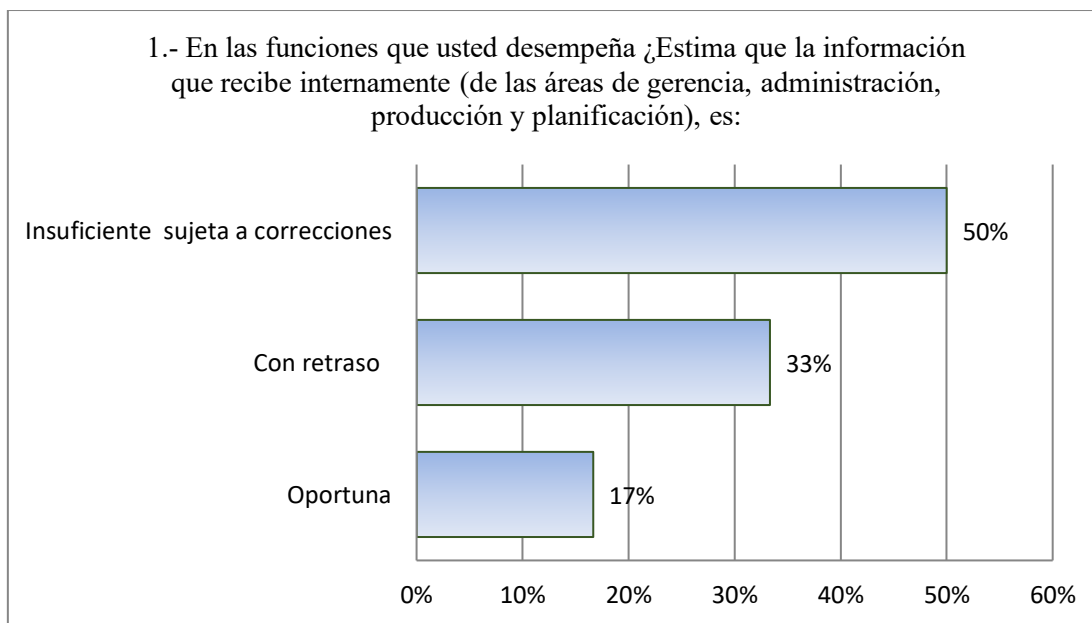
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la prioridad de implementar el Balanced Scorecard en áreas determinadas de la empresa, tres entrevistados manifestaron su parecer de implementación en todas las áreas, un sujeto opina la importancia de implementar en Administración y Finanzas y finalmente un entrevistado sugiere hacerlo en producción y un ejecutivo estima en RRHH.

#### 4.2.2. Resultados de la Encuesta a Mandos Medios

GRÁFICO N.º 7

#### INFORMACIÓN INSUFICIENTE SUJETA A CORRECCIONES, CON RETRASO U OPORTUNA



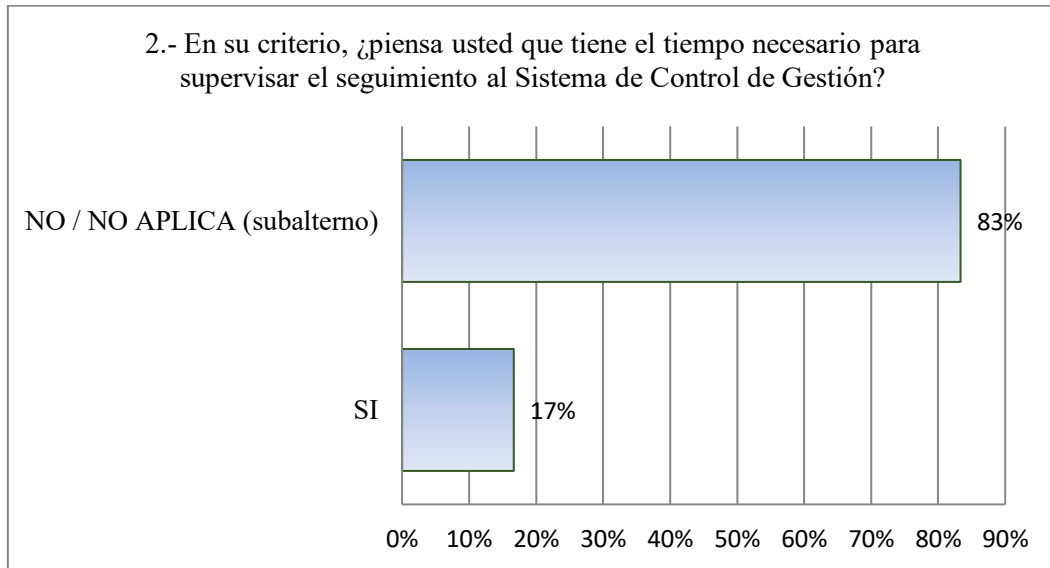
Fuente: Elaboración propia

El 50% de los entrevistados expresa que la información que recibe internamente es insuficiente y está sujeta a correcciones, un 33% estima que es con retraso y el resto expresa que es oportuna. Se puede discernir que la mitad de los entrevistados no está conforme con la información que recibe de áreas funcionales internas.

Un 83% de los entrevistados afirma que al existir información con retraso y/o sujeta a correcciones causa retraso en la toma de decisiones de manera oportuna.

## GRÁFICO N.º 8

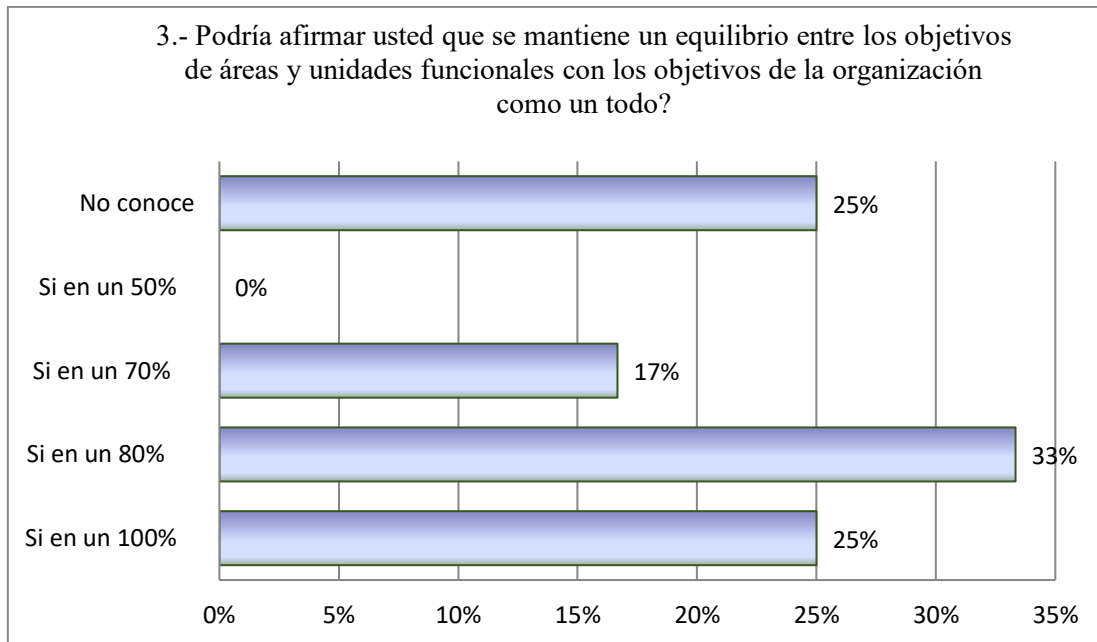
### TIEMPO SUPERVISIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN



Fuente: Elaboración propia

El 17% de los entrevistados afirma tener el tiempo necesario para supervisar el sistema de control interno, el 83% no tiene tiempo para hacerlo porque las funciones operativas cada vez requieren de mayor dedicación ya las operaciones en la empresa han aumentado considerablemente.

**GRÁFICO N.º 9**  
**EQUILIBRIO ENTRE LOS OBJETIVOS DE ÁREAS Y UNIDADES CON LOS**  
**OBJETIVOS DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia

Un 25% de los encuestados, afirmó que los objetivos de las áreas y unidades funcionales están alineados con los objetivos de la empresa en un 100%.

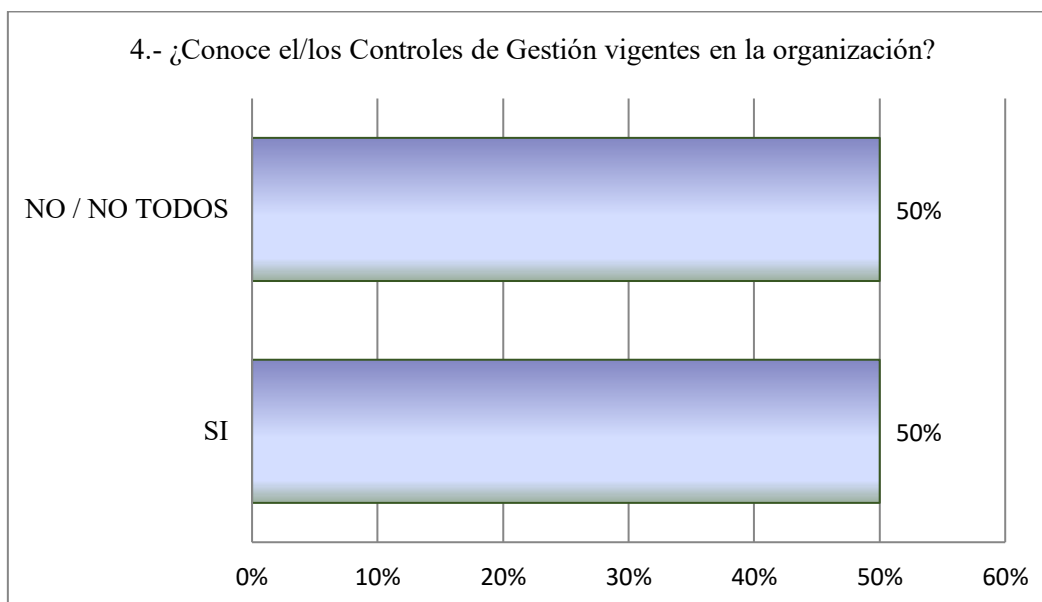
Un 33% opinó que estimaba un equilibrio en un 80%, un 17% afirmaba un equilibrio en un 70% principalmente respondieron mandos medios como jefes, encargados y Técnicos de área.

Finalmente, un 25% opinó que desconocía del tema como Asistentes y Contadores.

En resumen, no todo el personal de la institución conoce del alineamiento de los objetivos de la organización con los objetivos de áreas y unidades técnicas, esta información disminuye a medida que se desciende en las posiciones del organigrama.



### GRÁFICO N.º 10 CONTROLES DEL CONTROL DE GESTIÓN

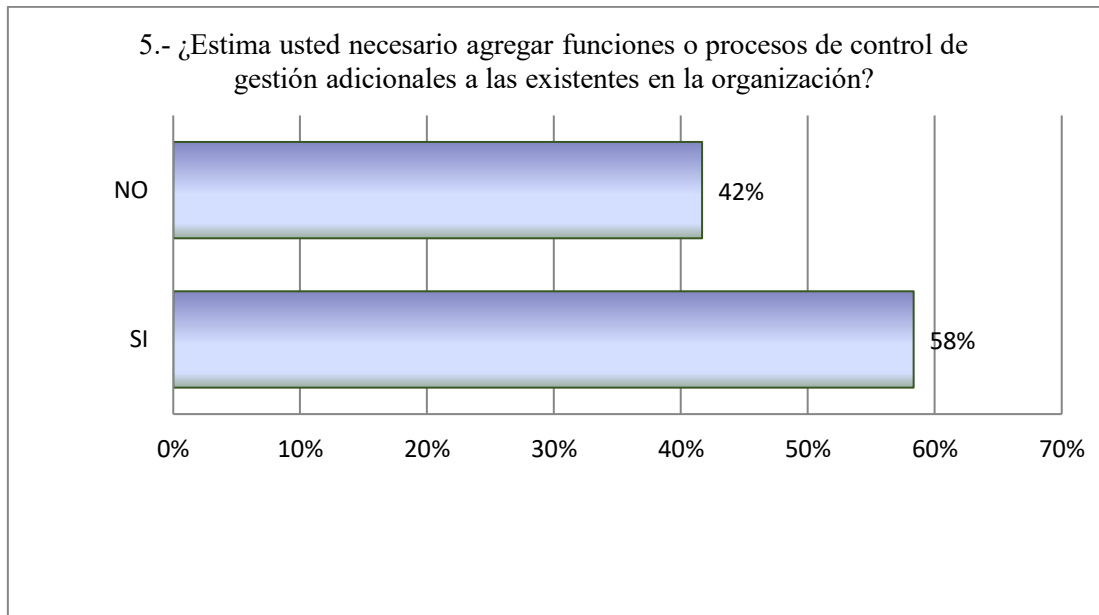


Fuente: Elaboración propia

La presente pregunta fue respondida afirmativamente por un 50% de los encuestados, y el resto de ellos respondió que no conocía los controles de gestión vigentes. Cabe aclarar, que todos los jefes declararon su conocimiento de controles existentes en la empresa, sin embargo, el resto del personal desconoce la existencia de dichos controles.

La encuesta se realizó al personal con más de 5 años de antigüedad en la institución como al personal “nuevo” con un año aproximadamente de antigüedad, en ambos casos manifestaron su desconocimiento sobre la existencia de controles vigentes en la organización.

**GRÁFICO N.º 11**  
**LA NECESIDAD DE AGREGAR FUNCIONES O PROCESOS DE CONTROL DE**  
**GESTIÓN ADICIONALES**

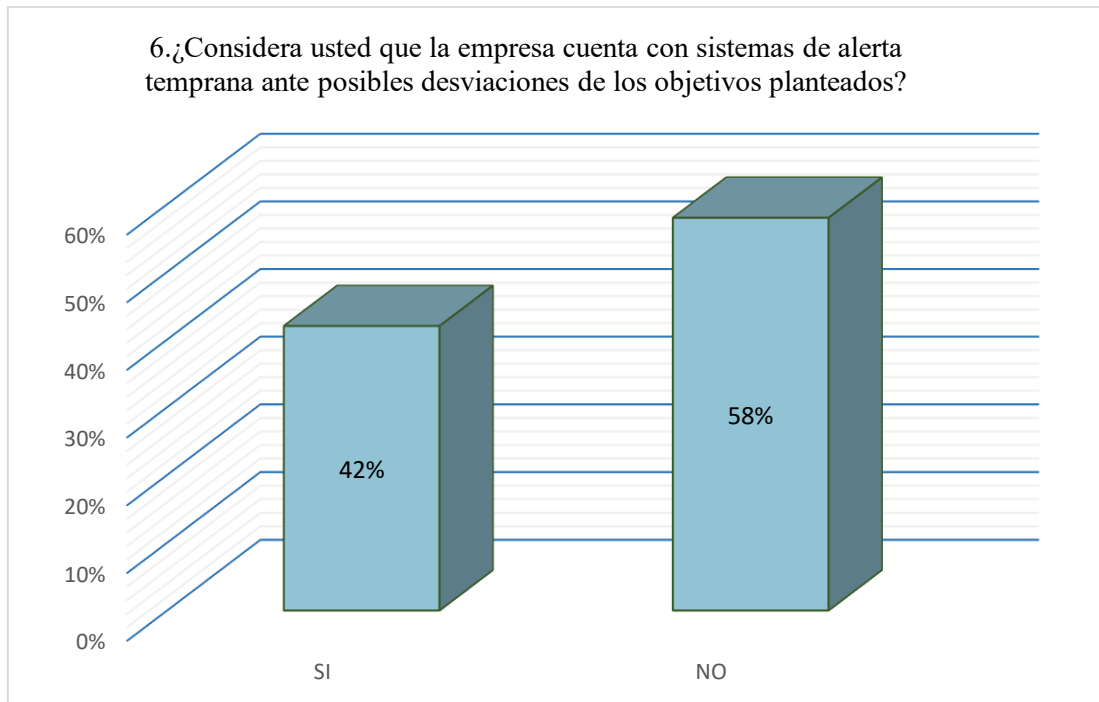


Fuente: Elaboración propia

Un 58% estima necesaria agregar funciones o procesos de control de gestión porque afirman que hacen falta protocolos, flujos del reglamento y controles internos sin embargo no señalaron específicamente que controles son necesarios para obtener mayor confiabilidad de la información que se está suministrando a los jefes para la toma de decisiones.

Sin embargo, un 42% estiman que no es necesario agregar más controles.

**GRÁFICO N.º 12**  
**EXISTENCIA DE SISTEMAS DE ALERTA TEMPRANA ANTE POSIBLES**  
**DESVIACIONES DE OBJETIVOS**

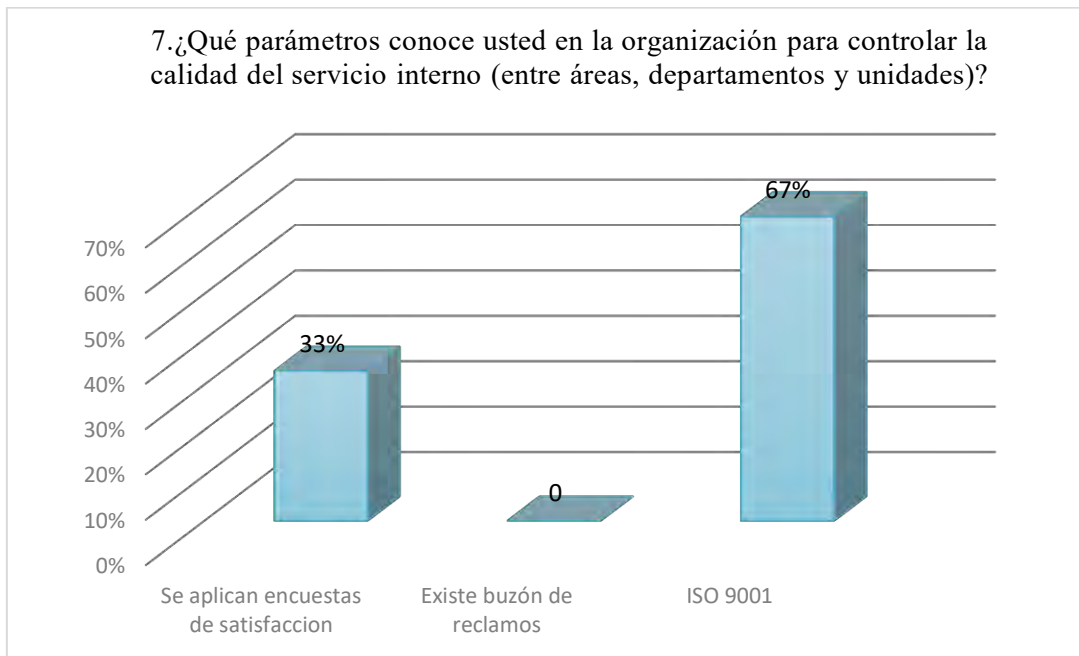


Fuente: Elaboración propia

El 58% de los encuestados, considera que FANAGOM cuenta con sistemas de alerta temprana ante desviaciones de objetivos, citan por ejemplo que los gerentes de área, hacen seguimiento permanente al Plan de Operaciones Anual, pero ello lo hacen en forma particular, voluntaria, no existiendo una política institucionalizada para realizar esa actividad. El resto del personal considera que no conoce y no sabe que existan sistemas de alerta temprana.

### GRÁFICO N.º 13

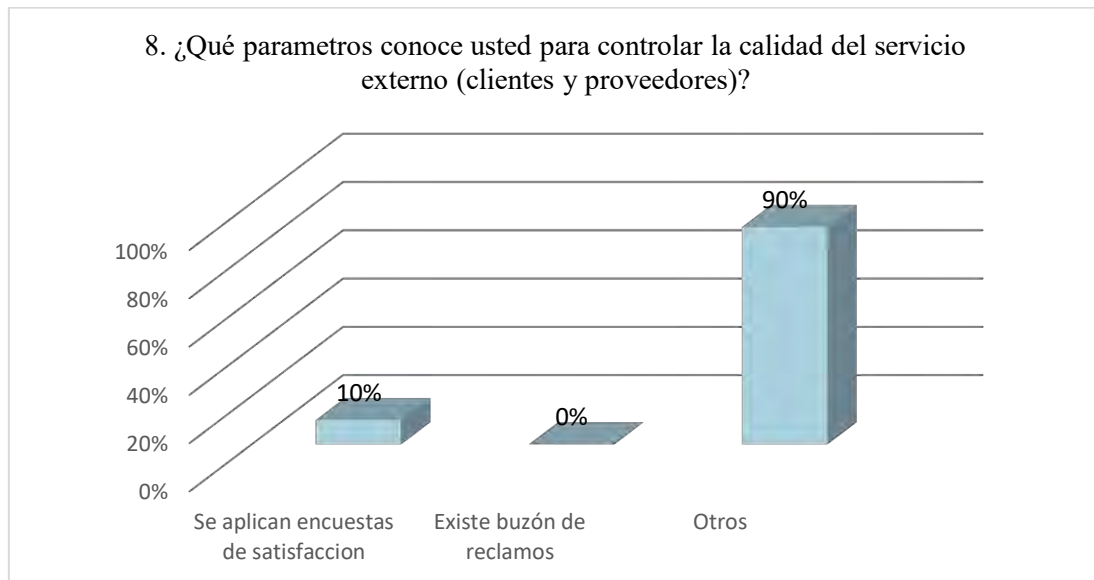
#### PARÁMETROS PARA CONTROLAR LA CALIDAD DEL SERVICIO INTERNO ENTRE ÁREAS, DEPARTAMENTOS Y UNIDADES



Fuente: Elaboración propia

El 67% de los encuestados, estima que la implementación de la ISO-9001:2015 en FANAGOM a partir de la presente gestión mejorará la calidad del servicio al interior de la empresa (entre áreas, departamentos unidades), ya que se centra en todos los elementos de administración de calidad que una organización debe contar para tener un sistema efectivo que permita mejorar las redes de interacción. Un 33% opina que la aplicación de encuestas de satisfacción permite un control de la calidad del servicio entre los funcionarios.

**GRÁFICO N.º 14**  
**PARÁMETROS PARA CONTROLAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EXTERNO**  
**A CLIENTES Y PROVEEDORES**

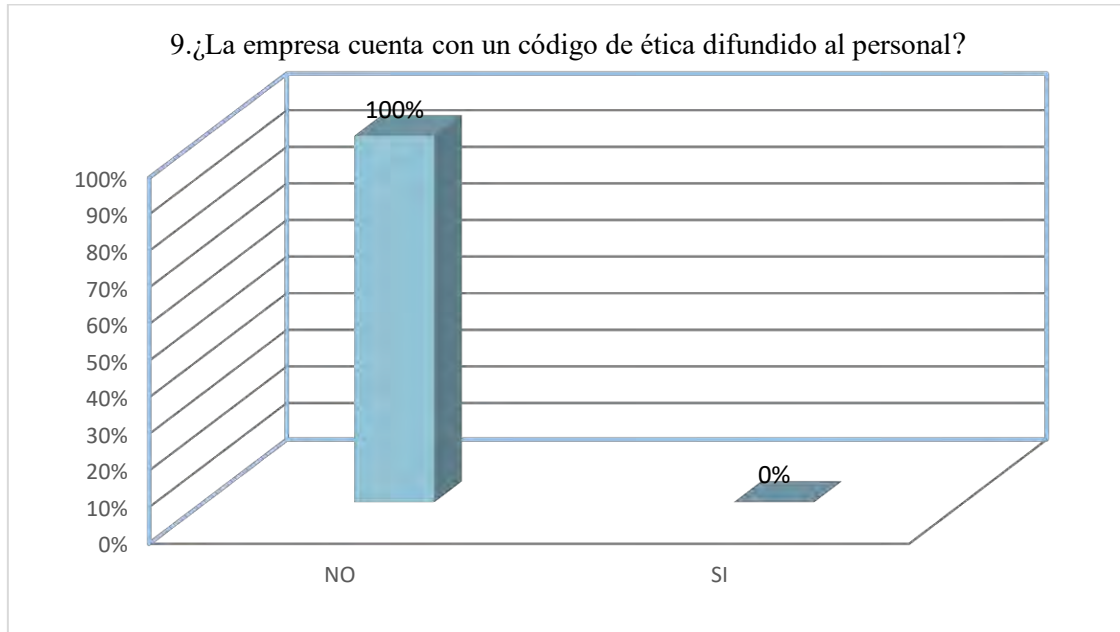


Fuente: Elaboración propia

El 90% de los encuestados se manifiesta a través de la alternativa “otros” señalando que la reciente aplicación de la certificación ISO 9001:2015, por si sola, constituye un parámetro de control para una mejor atención, un buen trato que se debe dar tanto al cliente como al proveedor. Un 10% expresa que recién se está implementando la encuesta de satisfacción en la que clientes y proveedores opinan respecto a la calidad del servicio de atención que reciben por parte de personeros de la empresa.

### GRÁFICO N.º 15

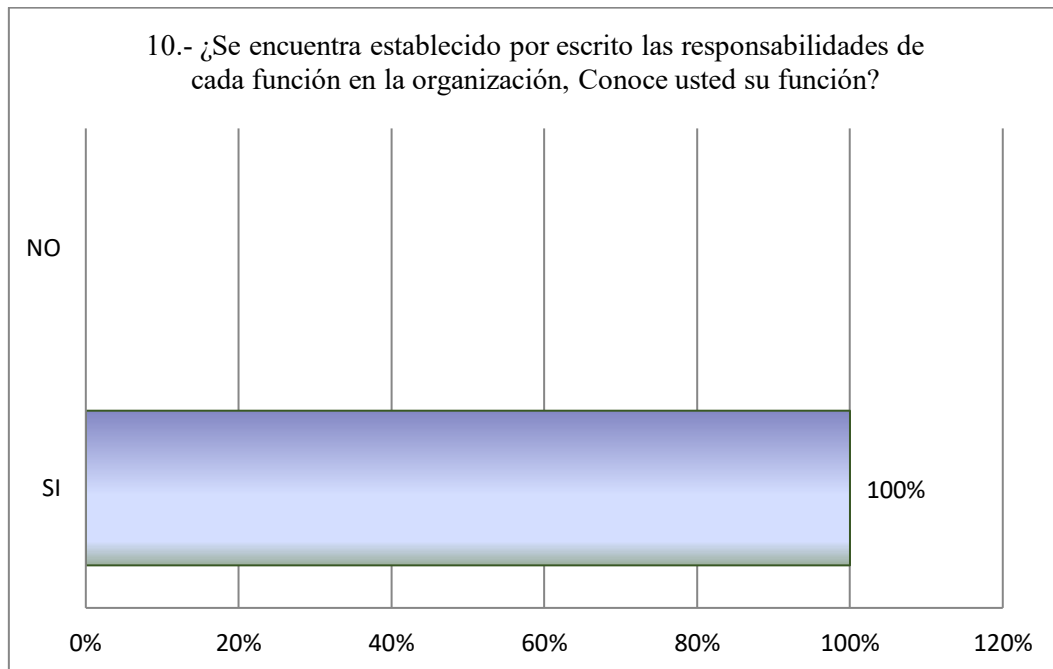
#### EXISTENCIA DE UN CÓDIGO DE ÉTICA DIFUNDIDO Y RESPETADO



Fuente: Elaboración propia

En relación a la consulta realizada, si la organización cuenta con un código de ética y este es socializado y respetado por los miembros de la empresa, todos los encuestados afirmaron unánimemente que no, la empresa no cuenta con un código de ética ni código de conducta.

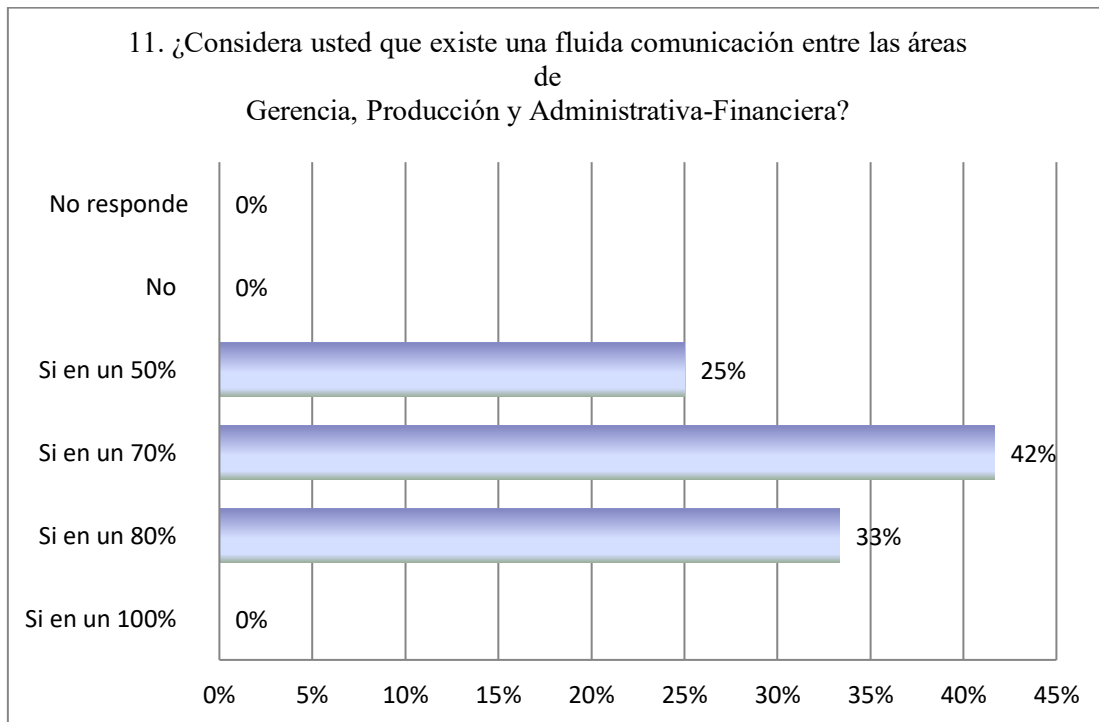
**GRÁFICO N.º 16**  
**CLARIDAD EN LAS FUNCIONES DEL PERSONAL**



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados expresaron afirmativamente que conocen su función dentro de la organización ya que se cuenta con un organigrama que es socializado a todas las unidades administrativas y técnicas. Sin embargo, FANAGOM S.R.L. no cuenta con manual de funciones.

**GRÁFICO N.º 17**  
**COMUNICACIÓN ENTRE LAS DISTINTAS ÁREAS DE TRABAJO**



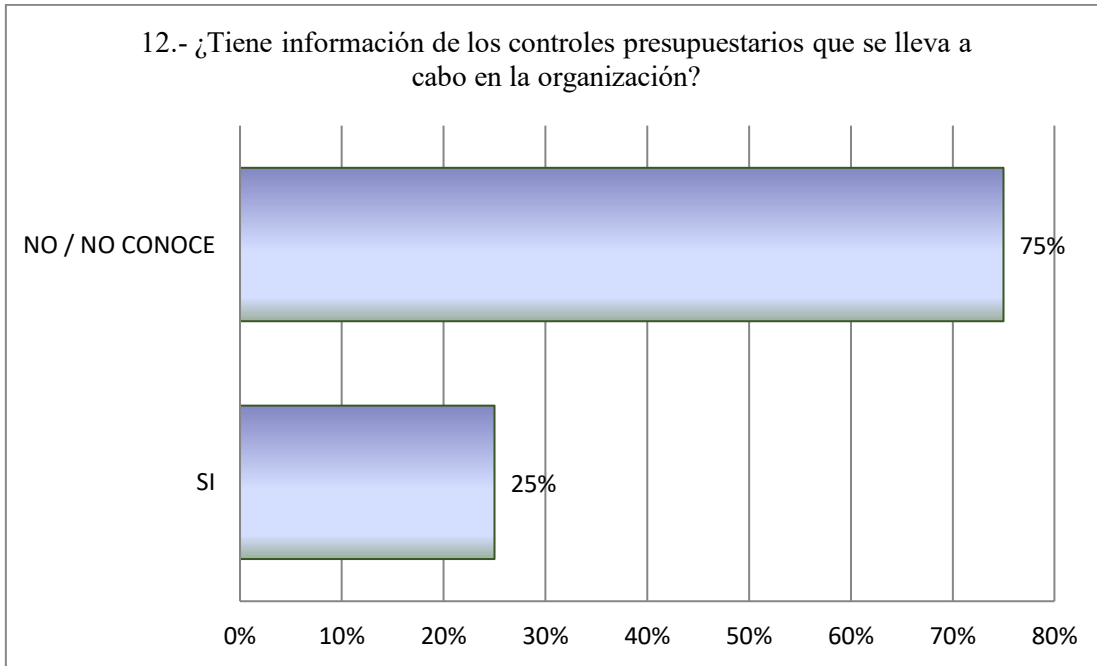
Fuente: Elaboración propia

Ningún entrevistado expresó que exista una fluida comunicación entre las áreas señaladas en un 100%. Un 33% respondió que existía una comunicación fluida entre área técnica y administrativa, estimada en un 80%. Un 42% dijo que la comunicación fluida se da en un 70%, y un 25% cree que apenas existe comunicación fluida en un 50%.

Es evidente que, es necesario trabajar más en la comunicación interna de la empresa, el área técnica desconoce las funciones del área administrativa-financiera y viceversa, por lo que la colaboración y comunicación se ve afectada.



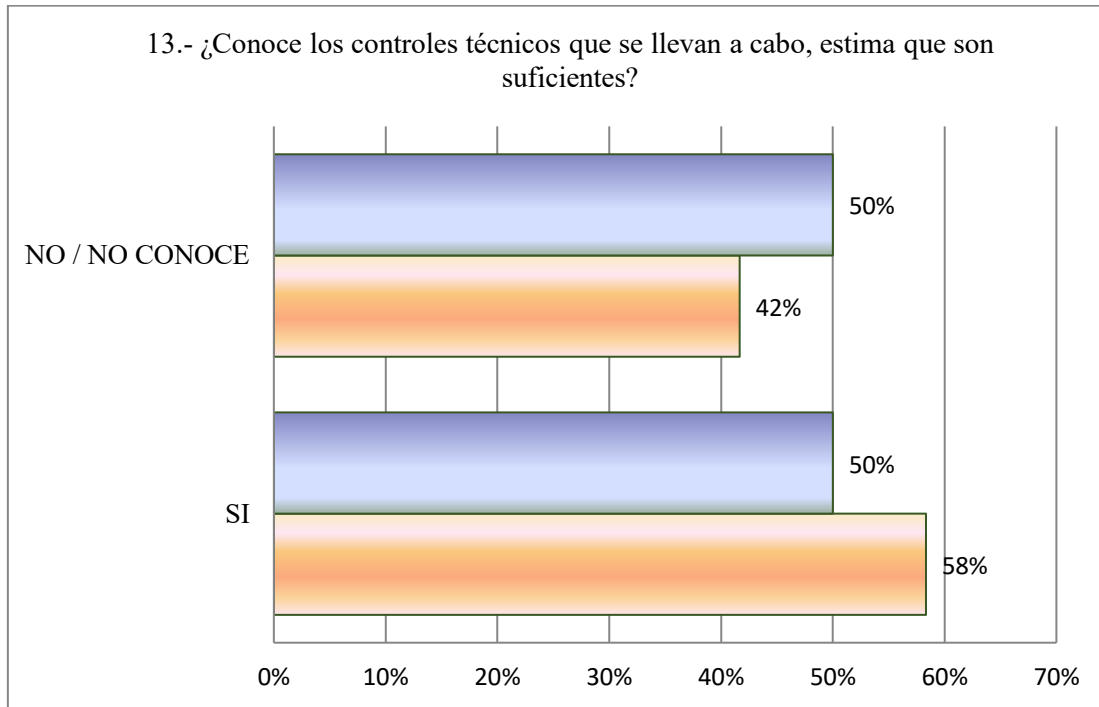
**GRÁFICO N.º 18**  
**CONTROLES PRESUPUESTARIOS QUE SE LLEVA A CABO EN LA ORGANIZACIÓN**



Fuente: Elaboración propia

Un 25% de los entrevistados respondieron conocer controles presupuestarios que se lleva a cabo en la FANAGOM, pero algunos de ellos expresaron que los controles mencionados han sido posibles por iniciativa propia de los integrantes, esos controles no están institucionalizados o formalizados. Este grupo también mencionó que lo que ellos hayan improvisado no es suficiente. Un 75% no conoce, no sabe que se efectúen controles presupuestarios.

**GRÁFICO N.º 19**  
**CONOCIMIENTO DE CONTROLES TÉCNICOS**



Fuente: Elaboración propia

De un 50% de los encuestados respondieron que conocen los controles técnicos que se llevan a cabo en la institución, principalmente respondieron los técnicos de área de producción, sin embargo, también un 50% expresaron que no conocen estos controles, principalmente del área administrativa-financiera.

Por otra parte, un 58% piensan que son suficientes estos controles pero que debería haber la función de un profesional encargado de elaborar procedimientos para implementar controles y hacer seguimiento al cumplimiento de objetivos técnicos. El 42% señalaron que no es suficiente la aplicación de controles.

### 4.2.3. Diagnostico Estratégico y Matriz Cruzada

Al establecer el diagnóstico de la empresa industrial FANAGOM S.R.L., se inicia el planteamiento de la Misión, Visión, para establecer la ventaja competitiva.

La misión para la empresa es: “Brindamos soluciones innovadoras a través de procesos de diseño y desarrollo, producción y comercialización de partes y componentes en goma y poliuretano”.

La visión es:” Ser la mejor empresa a nivel nacional en productos de goma y poliuretano, siendo reconocida por su liderazgo y presencia en el mercado nacional, su capacidad tecnológica, solidez y solvencia”.

Así mismo, establecer los grupos de interés tal como establece el Cuadro N° 8 para delimitar el impacto que no nos pueda permitir alcanzar nuestra visión y misión.

#### CUADRO N.º 8

##### GRUPOS DE INTERÉS PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.

Parte interesada	¿Qué características tienen?	¿Qué piensan de la Organización?	¿Qué esperan de la Organización?	Conclusión sobre la parte interesada	Nivel valorado del Impacto 1= bajo 5= alto	Acciones sugeridas
Gerentes Propietarios	Representan a los dueños, socios y plantel gerencial	Tienen un compromiso familiar con la empresa	Retorno del compromiso y lealtad de parte de sus empleados Generar el rendimiento necesario para que la empresa perdure los próximos 50 años	Fortaleza	5	Establecer un plan de sucesión para reducir el riesgo de hombre clave (Gerente).
Sindicato	Personales obreros (sindicales)	Si bien están comprometidos con la empresa. Buscan sus	Que cumpla con todas las obligaciones y beneficios sociales para los empleados, manteniendo la	Debilidad	4	Tomar conciencia y previsión de la ley a favor de los sindicatos

		intereses propios	administración actual			
No sindicatos	Personal administrativo	Buscan un bienestar en común dentro/para la empresa	Contar con el respaldo de la empresa para su desarrollo personal y profesional	Fortaleza	3	Mantener incentivos al personal: capacitaciones, etc.
Comunidad	Vecinos - Zona Beneméritos del Chaco	Que es una fuente potencial de trabajo	Que cumpla con aportes a la comunidad y la responsabilidad social para con la zona	Oportunidad	3	Mantener buenas relaciones con los vecinos
Instituciones gubernamentales y locales	GAMEA Min Trabajo, SIN, SEPREC	Que es una empresa que cumple con sus requerimientos y brindan trabajo a los alteños	Que cumplan con las obligaciones legales vigentes	Amenaza	5	Mantenerse actualizados en la normativa vigente
Acreedores	BNB - BMSC - BISA	Que la empresa es un negocio rentable	Que cumplan con la documentación que solicitan	Oportunidad	4	Diversificar fuentes de acreedores
Clientes	Mineras (Oruro y Potosí)	Que es un proveedor cumplido	Que les vendan productos de calidad, garantizados a crédito y con mejores descuentos	Oportunidad	5	Fidelizar al cliente Preocuparse por sus necesidades
Clientes Potenciales	Otras mineras	No saben mucho de la empresa	Que la empresa los visite y/o contacte	Oportunidad	4	Realizar un screening de forma semestral para evaluar el mercado potencial
Competidores	Internacionales y Nacionales	Que es un negocio fácil de replicar	Ganarse a nuestros clientes y posicionarse en nuestro mercado	Amenaza	5	Realizar un benchmark de las empresas competidoras.

Fuente: Elaboración propia

Una vez entendido el conocimiento del entorno se debe establecer las estrategias con la ayuda del análisis FODA, tal como se ve en Cuadro N° 9 y como establece el Cuadro N° 10 se determina las ideas estratégicas.

**CUADRO N.º 9**

**ANÁLISIS FODA PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.**

		OPORTUNIDADES					AMENAZAS				
		Existe una cartera de clientes potenciales y existe demanda de nuestros productos en distintos segmentos	Existen escuelas en el extranjero especializadas en el proceso productivo relacionado a este tipo de materiales	Los bancos deben cumplir con cupos de cartera al sector productivo industria	Existe apertura de los proveedores a mejorar las condiciones crediticias	Existe innovación tecnológica en producción al que puede acceder la empresa	Desabastecimiento de materia prima	Incertidumbre política por elecciones generales 2019	Las normativas y regulaciones vigentes dificultan a la empresa	El rubro de la Minería está actualmente en decadencia	Ingreso de competidores con costos menores
		<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>
FORTALEZAS											
La empresa puede acceder a crédito de proveedores y del sistema financiero	<b>F1</b>	Diversificar fuentes de financiamiento y mejorar las condiciones y relaciones tanto con proveedores como con financiadores actuales. O3 O4 F1									
Se cuenta con recursos, equipos y maquinarias que permiten la elaboración de nuevos productos para otros rubros	<b>F2</b>	Incrementar el volumen de ventas en los otros segmentos. O1 F2 F3 A4					Incrementar el volumen de ventas en los otros segmentos. O1 F2 F3 A4				
Se cuenta con una amplia red de contactos y	<b>F3</b>						Formar parte activa de la Cámara del sector industrial A4 F3				

presencia en distintos rubros			
Cuenta con la experiencia necesaria para conducir el negocio	<b>F 4</b>	Desarrollar nuevos productos para diferentes sectores de acuerdo a sus necesidades. F4 O5	
Cuenta con los recursos y la disponibilidad para crear y desarrollar las capacidades necesarias en sus empleados	<b>F 5</b>	Desarrollar y actualizar capacidades del personal en las innovaciones del proceso productivo. O2 O5 F5	Mantener actualizado al personal en temas reguladores A3 F5
<b>DEBILIDADES</b>			
La infraestructura que tienen ya no es del todo adecuada para producir	<b>D 1</b>	Ampliar y mejorar infraestructura aprovechando el acceso a financiamiento y los recursos de innovación tecnológica disponibles D1 O3 O5	
Capacidad inutilizada de herramientas tecnológicas o informáticas	<b>D 2</b>	Trabajar en Investigación y Desarrollo para atender a los nuevos segmentos O1 D2	
Falta de dirección estratégica	<b>D 3</b>		Fidelizar nuevos sectores productivos e industriales D3 A4
El modelo de negocio es susceptible de ser replicable por personal retirado	<b>D 4</b>	Realizar un estudio de prefactibilidad para la transformación de una S.R.L a SA D5	Fidelizar personal clave y generar planes de sucesión para estos cargos D4 A5
Las utilidades son distribuidas en su totalidad y no hay posibilidad de ingreso de nuevos socios	<b>D 5</b>		Comprometer al personal clave D4 A5

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO N.º 10**

**IDEAS ESTRATÉGICAS DEL BALANCED SCORECARD**

Ideas Estratégicas	Objetivos	Objetivos Estratégicos	Perspectiva
Diversificar fuentes de financiamiento y mejorar las condiciones y relaciones tanto con proveedores como con financiadores actuales. O3 O4 F1	Mejorar condiciones y relaciones con proveedores y financiadores	Mejores condiciones con proveedores	Financiera
	Diversificar fuentes de financiamiento	Diversificar fuentes de financiamiento	Financiera
Incrementar el volumen de ventas en los otros segmentos. O1 F2 F3 A4	Investigar los segmentos potenciales de mercado	Investigar los segmentos potenciales de mercado	Procesos
	Diseñar productos innovadores para atender a estos segmentos	Fortalecer el dpto. de I&D	Aprendizaje y Desarrollo
Desarrollar y actualizar capacidades del personal en las innovaciones del proceso productivo. O2 O5 F5	Contar con personal calificado en las innovaciones del proceso de producción	Contar con personal calificado	Aprendizaje y Desarrollo
Ampliar y mejorar infraestructura aprovechando el acceso a financiamiento y los recursos de innovación tecnológica disponibles D1 O3 O5	Mejorar la infraestructura	Mejorar la infraestructura	Aprendizaje y Desarrollo
Trabajar en Investigación y Desarrollo (I&D) para atender a los nuevos segmentos O1 D2	Desarrollar el dpto. de I&D		Aprendizaje y Desarrollo
Realizar un estudio de prefactibilidad para la transformación de una S.R.L a SA D5	Fortalecer la figura jurídica	Fortalecer la figura jurídica	Aprendizaje y Desarrollo

Formar parte activa de las Cámaras del sector productivo	Formar parte activa de entes que velen por el sector industrial	Formar parte activa de entes del sector industrial	Procesos
Mantener actualizado al personal en temas reguladores	Capacitar de forma continua e integral al personal		Procesos
Fidelizar y comprometer al personal clave y generar planes de sucesión para estos cargos D4 A5	Comprometer al personal clave	Comprometer al personal clave	Procesos

Fuente: Elaboración propia



## **CAPITULO V**

### **5. PROPUESTA**

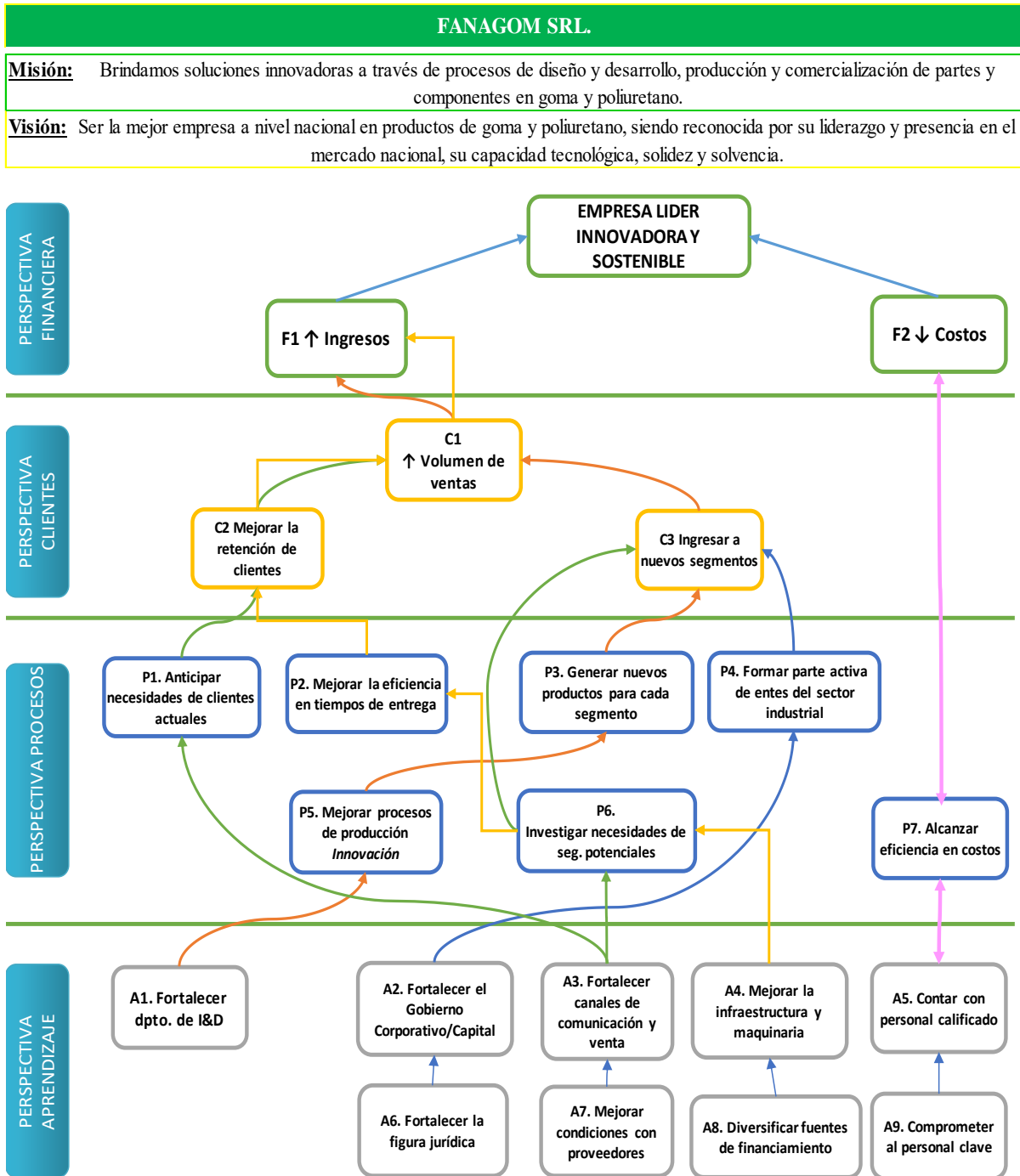
Al incorporar en la empresa industrial FANAGOM S.R.L. un Modelo de Sistema de Gestión Administrativo Financiero se logrará mejorar el seguimiento y supervisión permanente a la empresa y a sus operaciones mostrando un adecuado desempeño en el tiempo y el logro de objetivos organizacionales.

Por tanto, el modelo que se propone es la aplicación del Balanced Scorecard que es también conocido como Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que permite alinear los indicadores de las áreas funcionales de una organización con su visión, misión y estrategia (Kaplan y Norton, 2002).

El Balanced Scorecard surge como una alternativa ante las limitaciones de la gestión tradicional, basada frecuentemente en información financiera, y plantea un enfoque de largo plazo que genera un mayor valor para la empresa, el Balanced Scorecard permite expresar la estrategia del negocio en objetivos e indicadores enlazados a través de relaciones de causa y efecto.

## CUADRO N.º 11

### MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos estratégicos explicados con paramétricas

**CUADRO N.º 12**  
**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN PARAMÉTRICAS**

Objetivos Estratégicos	Métricas	Objetivos	Iniciativas
<b>FINANCIERA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el valor de la empresa</li> <li>• Costo total inferior al promedio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>EVA = \text{Valor económico agregado} = \text{Utilidad operacional después de impuestos} - \text{Costo de capital} \times \text{capital}</math></li> <li>• <math>EBIT = \text{Resultado de explotación} = \text{Resultado neto} + \text{impuestos} + \text{intereses}</math></li> <li>• <math>ROCE = \text{ratio de rentabilidad del capital} = (\text{EBIT}/\text{Capital empleado}) * 100</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor a 0</li> <li>• Aumentar 10%</li> <li>• Mayor a 10%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear unidad de Control de Gestión.</li> </ul>
<b>CLIENTES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concordancia en calidad.</li> <li>• Mejora relaciones con la comunidad.</li> <li>• Mantener certificaciones ISO 9001 y otros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclamos de clientes incidentes ambientales</li> <li>• Comunidad satisfecha.</li> <li>• Procedimiento de un sistema de Gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0</li> <li>• 0</li> <li>• Aumentar índice en 90%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo en línea de reclamos.</li> <li>• Atención y buen trato</li> <li>• Programas de mejora de acuerdo a ISO 9001.</li> </ul>
<b>PROCESOS INTERNOS</b>			
<p>Lograr una producción de cantidad de artículos de goma, necesarios para cubrir demanda y satisfacer objetivos presupuestales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar capacidad de tratamiento de caucho.</li> <li>• % Utilización de Planta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X cantidad por día, mensual, anual</li> <li>• 78%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en marcha programa de mejora continua.</li> <li>• Eliminación de cuellos de botella.</li> <li>• Poner en marcha mejoras en control de calidad.</li> </ul>
<p>Incrementar la vida de las plantaciones de caucho.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevas reservas arboríferas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• X cantidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de sondajes</li> </ul>

Ubicarse en el primer cuartil de accidentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de accidentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0</li> </ul>	Poner en marcha Plan de Tolerancia Cero.
<b>INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un ambiente armónico</li> <li>• Mejorar competencias claves de trabajadores</li> <li>• Desarrollar activos de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del empleo</li> <li>• Índice de capacitación</li> <li>• Test de competencias</li> <li>• % avance del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor a 80%.</li> <li>• 16-20 porcentual</li> <li>• 15% mayor</li> <li>• 100% avance mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa Mejoramiento Laboral</li> <li>• Programa de Capacitación y Desarrollo de Competencias</li> <li>• Programa s de Desarrollo de Internet.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 5.1. PRESENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN FANAGOM S.R.L.

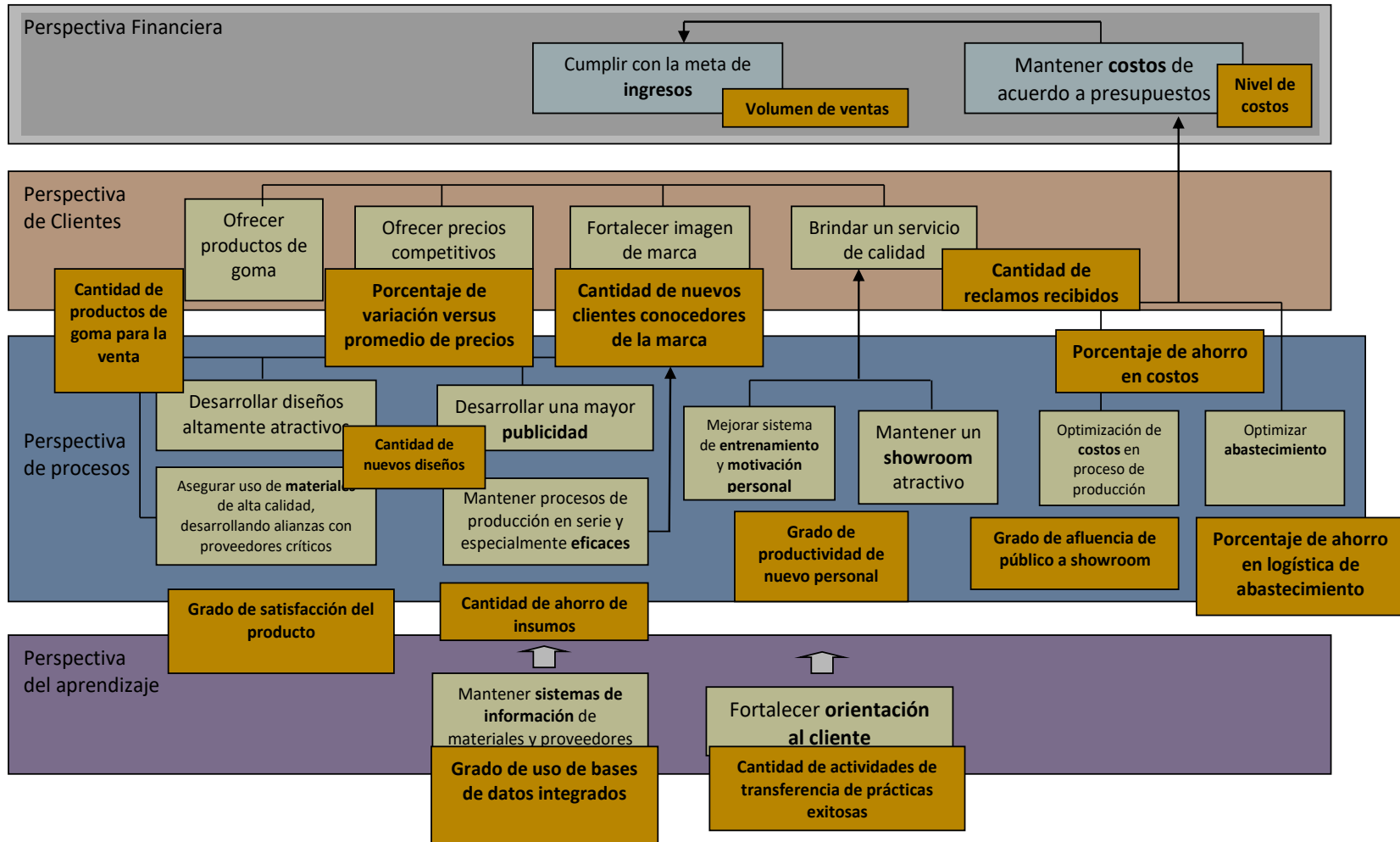
FANAGOM S.R.L. es una empresa industrial dedicada a la fabricación y comercialización de productos de goma y poliuretano a nivel nacional. Considerando que la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, el Balanced Scorecard puede considerar objetivos financieros como:

- Cumplir con la meta de ingresos y
- Mantener costos de acuerdo a presupuestos planificados. Aquí parte la relación causa y efecto requerido para cumplir con estos objetivos y así poder enlazar las cuatro perspectivas para obtener el resultado esperado.

En la siguiente tabla se presenta el Balanced Scorecard sugerido para la empresa, considerando las cuatro perspectivas y los objetivos para cada uno.

CUADRO N.º 13

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.



Fuente: Elaboración Propia.

**CUADRO N.º 14**

**MAPA DE PROCESOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA FANAGOM S.R.L.**

<b>PERS P.</b>	<b>Objetivos Estratégicos</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Meta 2020</b>	<b>Meta 2021</b>	<b>Frecuenc ia de Medición</b>	<b>Responsabl e</b>
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar ingresos	Haber mejorado nuestros ingresos netos	Margen Neto	(Utilidad Neta/Total de ventas) x 100	2.00%	3.00%	4.00%	Semestral	Finanzas
	Disminuir costos	Haber alcanzado una mayor eficiencia en gastos del personal	Productividad por persona del área productiva	Nº de kilos producidos por año/Nº de personas del área operativa	156 kilos/persona	160 kilos/persona	170 kilos/persona	Anual	Finanzas
<b>CLIENTES</b>	Ingresar a nuevos segmentos	Haber ingresado a segmentos de clientes no tradicionales	% de participación de sector no tradicional en total de ventas	(Ventas al sector no tradicional/total de ventas) x 100	60.00%	65.00%	70.00%	Anual	SGC
	Mejorar la retención de clientes	Haber logrado una relación a largo plazo con los clientes	Porcentaje de retención de clientes	(Número de clientes del año anterior que siguen siendo clientes en el año actual) / (Total de clientes año anterior) X 100	No disponible	90.00%	95.00%	Anual	Ventas

	Incrementar el volumen de ventas	Haber incrementado o el volumen de ventas	% de incremento de ventas gestión actual vs gestión anterior	(# Ventas gestión actual / # Ventas gestión anterior) x 100	84%	90%	95.00%	Anual	Ventas
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar procesos de producción	Haber reducido la cantidad de productos no conformes	Porcentaje de productos no conformes	(Total de productos no conformes/total de productos entregados) x 100	10.00%	5.00%	5.00%	Mensual	SGC
	Investigar necesidades de seg. potenciales	Haber encontrado los segmentos en el que la empresa diversificara su producción	Numero de segmentos incorporados	# de segmentos incorporados en el año	1	2	4	Semestral	Marketing
	Anticipar necesidades de clientes actuales	Haber realizado visitas técnicas	# de visitas técnicas realizadas a los clientes	(Número de visitas realizadas/numero de visitas Programadas) x100	10.00%	30.00%	50.00%	Mensual	Marketing
	Generar nuevos productos para cada segmento	Haber creado productos nuevos para los diferentes segmentos del mercado	# de productos nuevos generados para cada segmento no tradicional	# de productos nuevos	5	7	9	Anual	Marketing

	Formar parte activa de entes del sector industrial	Haber registrado a la empresa en diferentes Cámaras y/o Asociaciones del sector industrial	# de inscripciones activadas	# de inscripciones registradas en el año	3	4	5	Anual	Legal
	Mejorar la eficiencia en los tiempos de entrega	Haber reducido los tiempos de entrega a nuestros clientes	Tiempo de entrega a nuestros clientes	Tiempo de entrega 0/ Tiempo de entrega 1	100.00%	80.00%	60.00%	Mensual	Ventas
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Contar con personal calificado	Haber logrado que el personal desarrolle las capacidades necesarias para innovar para el proceso productivo	Porcentaje de cumplimiento o al plan de capacitación	(Número de capacitación ejecutadas / número de capacitaciones planificadas) x 100	10.00%	50.00%	75.00%	Mensual	Recursos Humanos
			Numero de mejoras implementadas en el proceso productivo	Numero de modificaciones revisadas a los procesos de producción	0	1	2	Semestral	SGC
	Comprometer al personal clave	Haber logrado que el personal clave tenga las habilidades requeridas	Apreciación del desempeño	Numero de reconocimiento e incentivos realizados	1	5	10	Semestral	Recursos Humanos



	Mejorar la infraestructura y maquinaria	Haber adquirido y/o arreglados ambientes y/o maquinarias	# mejoras realizadas durante la gestión	# mejoras de la gestión es mayor a 0	35	50	70	Trimestral	Mantenimiento
	Diversificar fuentes de financiamiento	Lograr el reconocimiento de categorización A en la Banca Privada	Clasificación de cartera	Categoría otorgada de acuerdo a la ASFI (A,B,C)	A	A	A	Mensual	Gerencia Financiera
	Fortalecer canales de comunicación y venta	Lograr que el área de Marketing realice más visitas a los clientes	# de visitas realizadas a los clientes	Número de visitas realizadas/ número de total visitas	5	10	15	Mensual	Comercialización
	Mejorar condiciones con proveedores	Contar con la materia prima en menos tiempo.	Tiempo de recepción de materia prima	Días de recepción de materia prima	No disponible	90	80	Semestral	Responsable de Logística
	Fortalecer el Gobierno Corporativo/Capital	Haber logrado fortalecer la transparencia y gestión profesional	# de propuestas de mejora ejecutadas	Número de mejoras realizadas	No disponible	1	2	Anual	Responsabilidad Social Empresarial

	Fortalecer la figura jurídica	Cambiar la figura jurídica de S.R.L a SA y ajustar los estatutos para permitir el ingreso de nuevos socios y el incremento de capital.	Obtención de los Estatutos de Constitución como Sociedad Anónima	Obtención de los Estatutos de Constitución como Sociedad Anónima	No disponible	-	Obtener estatutos reformados	Anual de acuerdo a avance	Asesoría legal
	Fortalecer el departamento de Investigación y Desarrollo	Haber alcanzado mayor eficiencia en tiempos de entrega en productos críticos	Porcentaje de reducción de ciclo de producción (T)	$(T1-T0) / T0 \times 100$	No disponible	20.00%	30.00%	Bimensua l	SGC

Fuente: Elaboración propia.

La tabla muestra la descomposición de los objetivos estratégicos, sus índices de medición, sus metas y las iniciativas para apoyar el cumplimiento de éstos.

1. Debido al éxito que han tenido las compañías en todo el mundo con la implantación de Balanced Scorecard, es plenamente factible la aplicación de esta herramienta.
2. La empresa tiene definida su estrategia, requisito necesario para implantar un modelo de control de gestión, pero el conocimiento de la estrategia es bajo dentro de la organización, y como consecuencia también lo es su grado de implantación.
3. La mayoría de los encuestados dice conocer el Balanced Scorecard, pero su grado de preparación y conocimiento de esta metodología es de moderado a bajo.
4. Un requisito fundamental para tener una implantación exitosa en la industria de la goma, es el compromiso total y un efectivo liderazgo por parte de los altos ejecutivos.
5. Vincular el pago de compensaciones individuales al logro de objetivos cuantificables, no es una práctica habitual en la empresa. Cuando existe esta práctica, solo involucra a la alta dirección.
6. La empresa tiene establecido un proceso presupuestario, pero éste no tiene una clara vinculación con el logro de los objetivos estratégicos.

En general el Balanced Scorecard tiene una baja utilización en la industria de la goma, ya que esta herramienta es relativamente nueva. Las perspectivas de un mayor uso, están supeditadas a superar la brecha del conocimiento.

Junto a lo anterior, en la medida que una o dos empresas adicionales, a las ya existentes, implementen Balanced Scorecard, por un efecto contagio, es muy factible que se masifique rápidamente. Otro hecho relevante, está relacionado con la estructura organizacional; sólo aquellas compañías que utilizan efectivamente Balanced Scorecard, tienen definido claramente

un cargo a nivel gerencial de Control de Gestión. En el resto de las organizaciones esta función está inserta dentro de otras responsabilidades, principalmente en las áreas de finanzas.

El siguiente cuadro demuestra el tablero de control operativo, este establece la frecuencia de la dificultad para aterrizar la estrategia y vincular el desempeño de los niveles operativos con los objetivos estratégicos.

Existe una necesidad de conectar la gestión con el logro de los objetivos y los indicadores para evaluar los resultados de gestión.

Es así que para cumplir con los objetivos estratégicos se debe establecer un Tablero de control operativo en el cual establecemos planes de acción que nos ayudan a cumplir con lo requerido, este control se realiza de acuerdo a los tiempos establecidos con cada área de la empresa. Su control es integral, tal como se evidencia en el Cuadro N° 15.

Los planes de acción deben ser revisados de acuerdo a las necesidades de la empresa, estos son necesarios revisarlos de forma mensual, semestral, anual o de acuerdo a lo requerido siempre con el fin de cumplir los objetivos. Anexo 7.

**CUADRO N.º 15**

**TABLERO DE CONTROL OPERATIVO DE FANAGOM S.R.L.**

**ARTEFACTO: Tablero de Control Operativo**

**NOTACIÓN PRIORIDAD:**

<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Objetivos Operativos</b>	<b>Indicador del Objetivo Operativo</b>	<b>Valor actual</b>	<b>Meta</b>	<b>Planes de Acción (Actividades - Iniciativas)</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>
Incrementar ingresos	Realizar visitas técnicas a nuestros clientes	Número de nuevas visitas a los clientes	10%	50%	1. Elaborar y aprobar el plan de visitas técnicas. 2. Coordinar con el área de Marketing para realizar las visitas. 3. Verificar el cumplimiento del plan de visitas.	1. jun-21 2. Agust-21 3. oct21	Ventas
Disminuir costos	Reducir el gasto total en relación al nivel de ventas	(Gasto Operativo + Gasto administrativo + Costo de ventas) / Total ventas	90%	80%	1. Reunión con proveedores para mejorar condiciones. 2. Reunión con bancos para revisión del costo del financiamiento.	1. Ago-21 2. Sep-21	Finanzas
Mejorar procesos de producción	Reducir los tiempos ociosos del ciclo productivo del recauchutamiento de rodillos.	Porcentaje de reducción de ciclo de producción del recauchutamiento de rodillos (T)	nd	40%	1. Diagnóstico del tiempo del ciclo productivo del recauchutamiento de rodillos. 2. Identificar los cuellos de botella. 3. Redefinir el proceso del ciclo productivo. 4. Seguimiento de avance del proceso.	1. May-21 2. Jun-21 3. Jul-21 4. Mar-22	Gerencia de producción

Anticipar necesidades de clientes actuales	Realizar grupos Focales para investigación de mercado	Numero de sugerencias	nd	50%	1. Seleccionar valores representativos del mercado 2. Exponer muestras de los productos y observar reacciones acerca de ello 3. Tomar nota de las sugerencias y las expectativas del producto 4. Realizar un informe de resultados	1. jul - 21 2. agosto-21 3. sept-21 4. Nov-21	Departamento de desarrollo e investigación
Generar nuevos productos para cada segmento	Utilizar los resultados del estudio focal para obtener nuevos productos	Numero de productos sugeridos	nd	25%	1. Analizar el informe de estudio focal. 2. Realizar Muestras 3. Reunión de prefactibilidad de los productos sugeridos 4. Lanzamiento de nuevos productos al mercado	15. febr - 2022 2022. febr- 2022 5. mar- 2022 8. Jun- 2022	Departamento de Investigación y desarrollo
Formar parte activa de entes del sector industrial	Asistir de manera consecutiva a reuniones de cámaras de empresarios	# de reuniones asistidas durante la gestión	-	5	1. Pagar la membresía / suscripción en las diferentes cámaras de empresarios 2. Asistir a los eventos programados por las cámaras de empresarios durante esta gestión	1. jun- 2021 2. mar- 2022	Socios
Mejorar la eficiencia en los tiempos de entrega	Calcular tiempos de entrega en cada ruta programada	$(T1/T0) \times 100$	-	10%	1. Medir tiempos de entrega 2. Implementar controles de rutas con equipos y software de GPS 3. Planificar bajo calendarios la gestión por tiempos de entrega	1. jun- 2021 2. ago- 2021 3. ago- 2021	Planificación

Alcanzar eficiencia en costos de producción	Realizar un estudio de precios de los proveedores existentes en el mercado	Lista de proveedores	50%	100%	1. Revisar la actual cartera de proveedores 2. Analizar su lista de productos y servicios 3. Seleccionar los productos con mayor coste/beneficio	2. may-2021 15 May 2021	Planificación
Contar con personal calificado	Capacitar al personal crítico	% de ejecución del plan de capacitación	10%	50%	1. Diagnóstico de necesidades de capacitación. 2. Elaborar y aprobar un plan de capacitación. 3. Ejecutar el plan de capacitación. 4. Seguimiento del plan de capacitación	1. May-21 2. Jun-21 3. Jul a Mar-21 4. Mar-2022	Jefe de RR.HH.
	Mejorar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal	% Índice de ratificación	nd	80%	1. Elaborar y aprobar el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal. 2. Validar el Manual de funciones del cargo solicitado. 3. Elaborar la herramienta de desempeño para ratificar el personal	1. May-21 2. Jun-21 3. Jul-21	Jefe de RR.HH.
	implementar un proceso de inducción	% de cumplimiento del cronograma de inducción	nd	90%	1. Elaborar y aprobar el manual de inducción. 2. Coordinar con las áreas para armar el cronograma de inducción.	1. May-21 2. Jun-21	Jefe de RR.HH.

Comprometer al personal clave	Minimizar la salida de personal clave	Retención del personal clave	No disponible	100%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar cual es el personal clave.</li> <li>2. Realizar encuestas de satisfacción de este personal.</li> <li>3. Gestionar planes de carrera, crecimiento y capacitación con este personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jun-21</li> <li>2. sep-21</li> <li>3. sep-2022</li> </ol>	Jefe de RR.HH.
Mejorar la infraestructura y maquinaria	Reducir el porcentaje de maquinaria averiada	Cantidad de máquinas en mal estado / Total de máquinas	No disponible	0%	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar el estado actual de las máquinas.</li> <li>2. Gestionar el plan de reparación.</li> <li>3. Gestionar el presupuesto para la reparación.</li> <li>4. Ejecutar el plan de reparación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. may-21</li> <li>2. jul-21</li> <li>3. sep-21</li> <li>4. dic-21</li> </ol>	Jefe de Producción
Diversificar fuentes de financiamiento	Incrementar el número de alternativas de financiamiento	Número de fuentes de financiamiento	4	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un screening de posibles fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Solicitar condiciones de financiamiento.</li> <li>3. Evaluar las alternativas e iniciar negociaciones.</li> <li>4. Firmar contrato de financiamiento.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. may-21</li> <li>2. ago-21</li> <li>3. sep-21</li> <li>4. mar-2022</li> </ol>	Gerencia Financiera
Fortalecer canales de comunicación y venta	Ampliar y utilizar más canales de comunicación no tradicionales	Número de canales de comunicación utilizados	2	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un análisis de los canales de comunicación disponibles y no utilizados</li> <li>2. Seleccionar los canales de comunicación que se utilizaran para campañas, spots y otros fines de Marketing</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. jun-21</li> <li>2. ago-21</li> </ol>	Ventas



	Abrir sucursales en Santa Cruz	Ampliar la cobertura de puntos de venta en la ciudad de Santa Cruz	0	1	1. Identificar los segmentos. 2. Gestionar los productos solicitados.	1. nov.21 2. dic 21	
Mejorar condiciones con proveedores	Minimizar los tiempos de entrega de Materia Prima	Numero de proveedores con el stock necesario de materia prima	25%	75%	1. Identificar los proveedores potenciales. 2. Gestionar los productos requeridos en un tiempo menor de entrega.	1. jun.21 2. Agost.21	Logística
Fortalecer el Gobierno Corporativo / Capital	Capacitación del Directorio y Planta Gerencial en Gobierno Corporativo	Número de talleres y cursos relacionados a Gobierno Corporativo tomados por miembros de los órganos de decisión.	No disponible	2 por año	1. Averiguar que cursos aplicables se encuentran disponibles 2. Gestionar la participación de los miembros	1. may-21 2. dic-21	Jefe de RR.HH.
Fortalecer la figura jurídica	Contratar firma legal de asesoría para el cambio de constitución	Contrato con firma legal	No disponible	Firma de contrato	1. Seleccionar firma de asesoría legal 2. Elaborar el contrato con la firma	1. sep-21 2. dic-21	Asesoría Legal
	Ejecutar proceso de cambio de constitución a SA	Recepción de los Estatutos de Constitución como SA	No disponible	Obtención docs.	1. Revisar el avance con la firma de asesoría legal. 2. Revisar el borrador de los Estatutos. 3. Gestionar la firma por parte de los socios de los nuevos estatutos de constitución y documentos relacionados a la SA.	1. jun-2022 2. sep-2022 3. dic-2022	Asesoría Legal

Fortalecer el departamento de Investigación y Desarrollo	Ejecutar los procedimientos de investigación y desarrollo	Numero de reuniones de equipo realizadas	No disponible	70%	1. Elaborar y aprobar los procedimientos a ser ejecutados en I&D. 2. Verificar el cumplimiento del procedimiento.	1. jun.21 2. dic.21	Departamento de desarrollo e investigación
--	---	--	---------------	-----	--	------------------------	--

Fuente: Elaboración propia.

## CAPITULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. CONCLUSIONES

Es importante la incorporación de un modelo de Gestión Administrativo Financiero acorde a las necesidades cambiantes de hoy día que proporcione no solo una instancia de Control de Gestión, sino también que a la vez permita una adecuada toma de decisiones, introduciendo a la organización un nuevo enfoque para administrar eficientemente todos sus recursos.

- El uso de herramientas de Control de Gestión como el Balanced Scorecard permitirá guiar y avanzar hacia el logro de objetivos otorgando líneas de acción de corto y largo plazo con una mirada no solo al desarrollo interno de la organización sino también hacia el entorno con una expansión y/o posicionamiento empresarial.
- Las direcciones de proyecto y la dirección de Administración y Finanzas no cuentan con el tiempo necesario para diseñar, supervisar e implementar procedimientos de Control de Gestión.
- La información que fluye internamente entre las áreas de dirección, administración, financiera-contable y producción (técnica) no es la adecuada, carece de coordinación, oportunidad y se torna insuficiente para la toma de decisiones, por lo que se requiere por un lado que se haga seguimiento y parametrizar los tiempos evitando demoras distinguiendo la información importante de la complementaria y por otro lado, es importante diseñar herramientas que creen convergencia entre la información de las diferentes áreas.
- Se hace evidente la instrumentalización y/o creación de herramientas de control que funcionen como instrumentos de alerta temprana para evitar posibles riesgos o dificultades que afecten el cumplimiento de objetivos.

- A pesar de los esfuerzos que los ejecutivos de la empresa industrial FANAGOM S.R.L. realizan para mantener motivados al personal, se denota una comunicación poco fluida entre las Instancias Directivas y el personal, lo que conlleva a una falta de cooperación por desconocimiento y este hecho afecta al logro oportuno de objetivos. Siendo necesario compartir la información con todo el personal de forma que los empleados apoyen en la solución de problemas coordinadamente y no de forma aislada.
- En gran medida el personal no conoce ni sabe que haya un código de ética, así como reglamentos internos. Esta declaración manifestada por el personal de mandos medios, es un hecho negativo que es necesario reconocer como una desventaja en la guía del accionar de las personas en las funciones que cumplen dentro de la organización.
- La incorporación del ISO 9001:2015 que es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de la administración con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios, es un factor positivo en la empresa industrial FANAGOM S.R.L., ya que le permite mejorar sus procesos internos para brindar una mejor atención a clientes y proveedores así como optimizar el servicio interno (entre áreas, departamentos y unidades).

## **6.2. RECOMENDACIONES**

De acuerdo a los resultados obtenidos a lo largo del presente trabajo cuyo objeto de estudio está enfocado en el Sistema de Gestión Administrativo Financiero para la empresa industrial FANAGOM S.R.L. y con el fin de dar una mayor viabilidad a la propuesta, como una alternativa de mejora en la calidad de gestión para una mejora en el proceso de toma de decisiones, se recomienda que:

- La Gerencia General como máxima autoridad en la empresa industrial FANAGOM S.R.L. y como líder estratégico que es, genere una conciencia de la situación actual para facilitar

la incorporación del “cambio en la empresa” y junto a los ejecutivos, jefes y mandos medios cumplan con la función organizacional de:

- Proyectar a la empresa industrial FANAGOM S.R.L., en sus operaciones hacia el futuro,
- Formalizar e institucionalizar los procesos y procedimientos de control: financieros-contables, técnicos, administrativos y otros,
- Motivar al personal, permanentemente en torno a las tareas que desempeñan socializando los cambios organizativos-normativos que se realicen en la empresa, y
- Coadyuvar a una mejora sustancial en los canales de comunicación, para que la información fluya con normalidad de arriba hacia abajo y viceversa.

- Por otro lado, es importante que la Gerencia General asigne las tareas y responsabilidades a las áreas de Administración, Financiera-Contable y Producción y Proyectos en correspondencia a su importancia y capacidad, con lo que se busca su eficiencia y eficacia. Para ello es necesario que la Gerencia General, marque una filosofía de acción, a fin de que el personal se identifique con la organización por medio de una integración eficaz, lo que permitirá llegar a cumplir las metas institucionales.

- La incorporación de herramientas de Control de Gestión permitirá a la empresa el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, lo cual ayudará a mantener y conseguir mayores clientes y lograr una consolidación, reconocimiento y posicionamiento institucional-empresarial.

## BIBLIOGRAFÍA

- Brien , J., & Marakas, G. (2006). Sistemas de Informacion Gerencial. Santa Fe: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Carmona, D. H. (2011). TEORIA GENERAL DE SISTEMAS . Lulu.com.
- Chiavenato, I. (2006). Introduccion a la Teoria General de la Administracion. McGraw-Hill.
- Dominguez, P. R. (2008). Introduccion a la Gestion Empresarial . Madrid : Instituto Europeo de Gestion Empresarial .
- Emery, J. (1980). Sistemas de Planeamiento y Control en la Empresa. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gesellschaft, C. D. (1983). Calculo de Costo e Inversion . Alemania : Lerntechnologisches Institut Heppenheim.
- Gitman, L. J. (2010). Principios de Administracion Financiera. San Diego : Pearson Education.
- Gitman, L. (2000). Administracion Fianciera . Mexico: Pearson Edison Wesley.
- Gomez, H. S. (1999). Gerencia Estrategica, Planeacion y Gestion - Teoria y Metodologia . Bogota: Er editores.
- Hernandez, Z. T. (2014). Administracion Estrategica. Mexico : Grupo Editorial patria .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The Balanced Scorecard Translating Strategy into Action. USA: HBS Press.
- Lopez, R. G. (s.f.). google. Obtenido de [www.ugr.es/local/rgomezl](http://www.ugr.es/local/rgomezl)
- Mendez, C. (2007). Metodología, diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Mexico: Limusa.
- Meyer, J. (1973). El Control de Gestion . Barcelona: Oikos-tau S.A. Ediciones.
- Muñoz, L. (2000). Como implementar un Sistema de Control . Grupo Planeta.
- Oz, E. (2006). Administracion de los Sistemas de Informacion. Santa Fe, Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
- Porter, M. (1998). Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia . Mexico: CECSA.
- Rober, A. (2008). Sistema de Control de Gestion . Mexico: MCGRAW-HILL .

- Robbins, Stephen P. y Mary Coulter. (2010). Administracion. Mexico: Pearson Education.
- Sampieri, R. H. (2006). Metodologia de la investigacion . Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores SA.
- Thompson, S. (1998). Direccion y administracion estrategicas, conceptos, casos y lecturas . Mexico: MacGraw-Hill interamericana.
- Touchard, F. (2008). Glosario del consultos - Analisis Financiero y Economico. La Paz: Enoe .
- Ulrich, H. (1983). Principios de Estrategia Empresaria. Buenos Aires : El Ateneo Pedro Garcia SA.
- Veiga, J. P.-C. (2013). Control de gestion Empresarial . Madrid: Esic Editorial .

## ANEXO N.º 1

### ENTREVISTA A EJECUTIVOS

#### Cargo: Gerente General

1. El Balanced Scorecard es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. ¿Usted está de acuerdo con el concepto mencionado?
  - ✓ Si
  - ✓ No ¿Por qué?
2. Suponiendo se implementará el Balanced Scorecard, en FANAGOM S.R.L. ¿Estima usted que mejorarían las utilidades económicas?
  - ✓ Si
  - ✓ No ¿Por qué?
3. ¿Está de acuerdo que el Cuadro Mando Integral, proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara?
  - ✓ Si
  - ✓ No ¿Por qué?
4. ¿Usted cree que implementar el Balanced Scorecard en el área de RR.HH. coadyuvará a desarrollar la cultura de la responsabilidad y la apreciación?
  - ✓ Si
  - ✓ No
  - ✓ No responde
5. Para consolidarse como líder en la industria de la goma, FANAGOM S.R.L. debe ir de la mano de la tecnología, investigación, capacitación, certificación de normas de calidad internacionales, medio ambiente, responsabilidad social y el procesamiento de su propia materia prima producto de las plantaciones de goma en Ixiamas.

Lo señalado, no solo es un pensamiento del ejecutivo máximo, también es una intención que día a día se va convirtiendo en una realidad. Al respecto; ¿Considera Ud. que la aplicación del Balanced Scorecard en FANAGOM S.R.L., contribuirá a la aspiración referida, en la creación de valor a través de las personas y el uso de la tecnología?

  - ✓ Totalmente de acuerdo
  - ✓ De acuerdo



✓ En desacuerdo

6. Una vez socializada la información respecto a las funciones y utilidad que brinda el Balanced Scorecard, ¿En qué área estima que es necesario implementarlo?

✓ Administración y Finanzas

✓ Producción

✓ Planificación

✓ RR.HH.

**ANEXO N.º 2**

**ENCUESTA A ENCARGADOS Y RESPONSABLES DE UNIDADES FUNCIONALES**

La presente encuesta tiene el objeto de reunir información, con el fin de captar la opinión de encargados y responsables de unidades funcionales de la empresa industrial FANAGOM S.R.L.

1.- En las funciones que usted desempeña ¿Estima que la información que recibe internamente, es la adecuada?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

2.- En su criterio, ¿piensa usted que tiene el tiempo necesario supervisar el seguimiento al Sistema de Control de Gestión?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

3.- ¿Podría afirmar usted que se mantiene un equilibrio entre los objetivos de las áreas y unidades funcionales con los objetivos de la organización como un todo?

MUCHO ( )

POCO ( )

NADA ( )

4.- ¿Conoce el/los controles de gestión vigentes en la organización?

SI ( ) NO CONOCE ( )

¿Por qué?

.....  
.....

5.- ¿Estima usted necesario agregar funciones a procesos de control de gestión adicionales a las existentes en la organización?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....

.....  
6.- ¿Considera usted que la empresa cuenta con sistemas de alerta temprana ante posibles desviaciones de los objetivos planteados?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

7.- ¿Qué parámetros conoce usted en la organización para controlar la calidad del servicio interno (entre áreas, departamentos y unidades)?

- ✓ Se aplican encuestas de satisfacción
- ✓ Existe buzón de reclamos
- ✓ ISO 9001

8.- ¿Qué parámetros conoce usted en la organización para controlar la calidad del servicio externo (clientes y proveedores)?

- ✓ Se aplican encuestas de satisfacción
- ✓ Existe buzón de reclamos
- ✓ Otros

9.- La empresa cuenta con un código de ética difundido al personal?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

10.- ¿Se encuentra establecido por escrito las responsabilidades de cada función en la organización, conoce usted su función?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

11.- Considera usted que existe una fluida comunicación entre las áreas de Gerencia, Producción y Administrativa-Financiera?

\* Si en un 100% ( )

\* No ( )

\* Si en un 80% ( )

\* No responde ( )

\* Si en un 70% ( )

\* Si en un 50% ( )

Podría dar una sugerencia

.....  
.....

.12.- ¿Tiene información de los controles presupuestarios que se llevan a cabo en la organización?

SI ( )

NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

13.- ¿Conoce los controles técnicos que se llevan a cabo, estima que son suficientes?

SI ( )

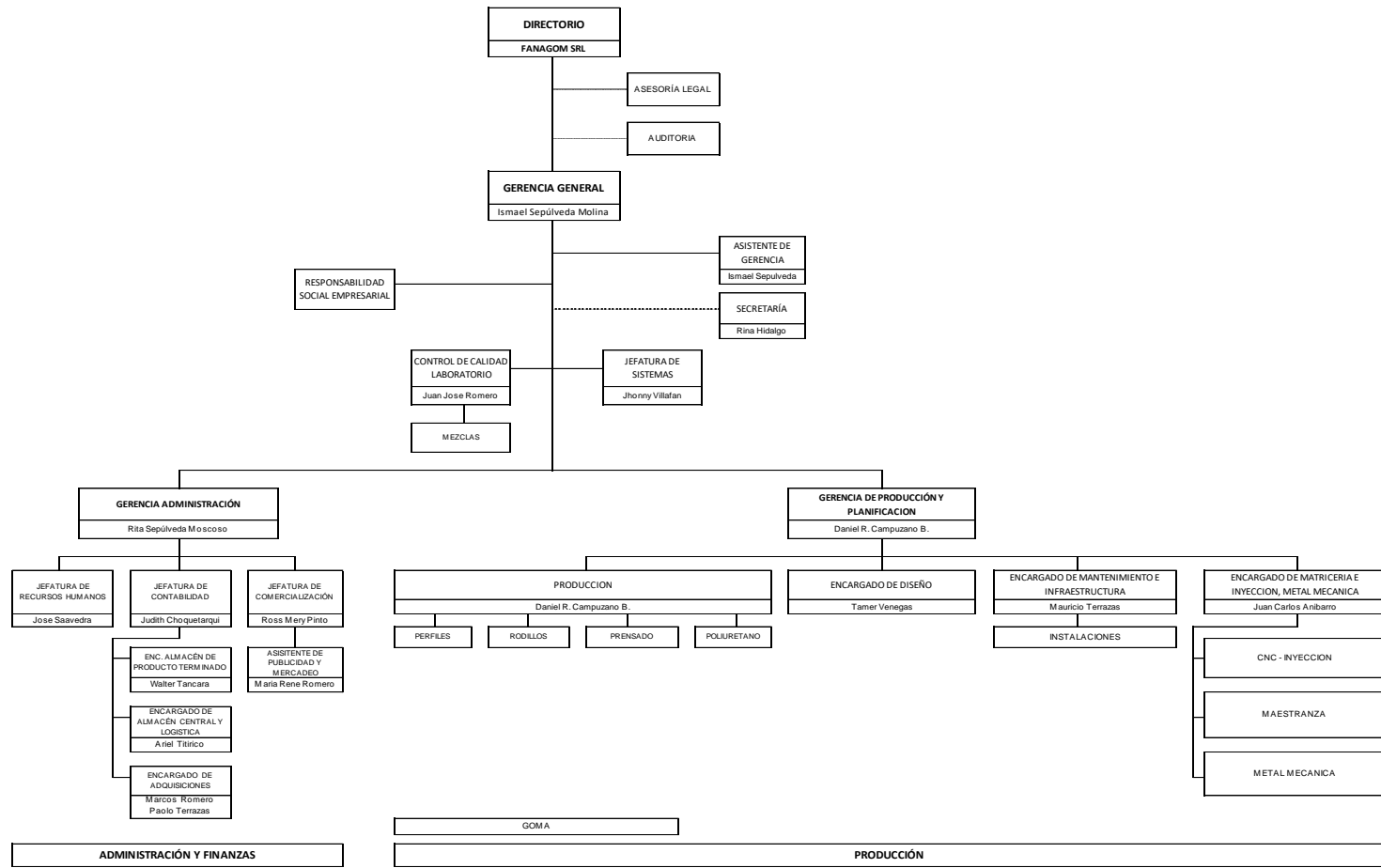
NO ( )

¿Por qué?

.....  
.....

### ANEXO N.º 3


## ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL FANAGOM S.R.L.



Fuente: Elaboración Gerencia administrativa Financiera y Jefatura de Contabilidad.

## ANEXO N.º 4

### REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

	<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>  <b>REGISTRO DE EVALUACIÓN</b> <b>PROVEEDORES DE SERVICIOS</b>	No. G-046 Versión 0 Emisión 13.10.2014 Vigencia 13.10.2014 Pág. 1 de 1
---	--	--

**1. DATOS GENERALES**

Sección	Nombre Proveedor	Servicio Provisto
Fecha		

**2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SERVICIOS**

Criterio	Pond.	Sub Criterio 1	Sub Criterio 2	No.	Descripción	Pond.	Nota	Nota
CALIDAD DEL SERVICIO 60%	60%	Cumplimiento de: normas SysO y ambientales, normas del SSC; equipos, herramientas; iniciativa y cooperación; idoneidad del personal; calidad del servicio	CUMPLE 60% NO CUMPLE 0%	1	Cumplimiento normas SysO	10		
				2	Cumplimiento normas ambientales	10		
				3	Uso de equipos y herramientas	10		
				4	Iniciativa y cooperación	10		
				5	Idoneidad del personal	10		
				6	Calidad del servicio	10		
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA 20%	20%	Programación de trabajos; cumplimiento de plazos	CADA DIA DE ATRASO MENOS 5, HASTA 0	7	Programación del trabajo	10		
				8	Cumplimiento de plazos	10		
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 10%	10%	Cumplimiento aspectos administrativos	POR CADA ASPECTO MENOS 2, HASTA 0	9	Aspecto administrativo 01	4		
				10	Aspecto administrativo 02	4		
				11	Aspecto administrativo 03	2		
CONDICIONES DE PAGO 10%	10%	Plazos y condiciones de pago	MEJOR OFERTA MAS 10	12	Plazos y condiciones 01	4		
				13	Plazos y condiciones 02	4		
				14	Plazos y condiciones 03	2		

**3. ESCALA DE CALIFICACIÓN**

0 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 80	81 a 90	91 a 100
Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

**4. DICTAMEN DE LA EVALUACIÓN**

Por la calificación obtenida por el proveedor de servicios evaluado, se dictamina que:

4.1 SE SEGUIRÁ TRABAJANDO con este proveedor, realizando las recomendaciones del caso, para optimizar la prestación del servicio.

4.2 SE SEGUIRÁ TRABAJANDO con este proveedor, REALIZANDO fuertes recomendaciones, de forma sustentada.

4.3 NO SE SEGUIRÁ TRABAJANDO con este proveedor, debiendo notificarse al proveedor esta determinación, de forma sustentada.

Encargado / Responsable (nombre y firma) \_\_\_\_\_

Gerencia del área (nombre y firma) \_\_\_\_\_

## ANEXO N.º 5

### REGISTRO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIALES

	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD <b>REGISTRO DE EVALUACIÓN                  PROVEEDORES DE MATERIALES</b>	No. G-045 EPM Versión 0 Emisión 13.10.2014 Vigencia 13.10.2014 Pág. 1 de 1
---	---	--

<b>1. DATOS GENERALES</b>	
Sección	Nombre Proveedor
	Servicio Provisto
	Fecha

2. CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE MATERIALES						
Criterio	Pond.	Sub Criterio 1	Sub Criterio 2	No.	Descripción	Pond.
CALIDAD (CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS)	40%	Depende de la aceptación o rechazo del producto, como producto de la revisión en la recepción.	CUMPLE 40%/ NO CUMPLE 0%	1	Tipo de empaque, según el material	10
				2	Documentación correspondiente	10
				3	Cumplimiento de especificaciones	10
				4	Servicio post venta	10
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS DE ENTREGA	40%	En función de los días de retraso respecto a la fecha concertada	CADA SEMANA MENOS 5 HASTA 0	5	Programación de la entrega	10
				6	Notificación de fabricación	10
RESPUESTA A LA SOLICITUD DE CONTIZACIÓN	10%	En función de los días transcurridos a partir de la solicitud	CADA SEMANA MENOS 2 HASTA 0	7	Notificación de despacho	10
				8	Seguimiento por parte del proveedor	10
				9	Confirmación de recepción de solicitud	4
CONDICIONES DE PAGO	10%	En función a las plazos y condiciones de pago	MEJOR OFERTA MAS 10	10	Envío de cotización	3
				11	Seguimiento por parte del proveedor	3
				12	Plazos y condiciones 01	4
				13	Plazos y condiciones 02	3
				14	Plazos y condiciones 03	3

<b>3. ESCALA DE CALIFICACIÓN</b>	<b>0 a 50</b>	<b>51 a 60</b>	<b>61 a 70</b>	<b>71 a 80</b>	<b>81 a 90</b>	<b>91 a 100</b>
	<b>Pésimo</b>	<b>Malo</b>	<b>Regular</b>	<b>Bueno</b>	<b>Muy Bueno</b>	<b>Excelente</b>

**4. DICTAMEN DE LA EVALUACIÓN**

Por la calificación obtenida por el proveedor de materiales evaluado, se dictamina que:

4.1 SE SEGUirá TRABAJANDO con este proveedor, realizando las recomendaciones del caso, para optimizar la prestación del servicio.

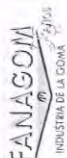
4.2 SE SEGUirá TRABAJANDO con este proveedor, REALIZANDO fuertes recomendaciones, de forma sustentada.

4.3 NO SE SEGUirá TRABAJANDO con este proveedor, debiendo notificarse al proveedor esta determinación, de forma sustentada.

Encargado / Responsable (nombre y firma) \_\_\_\_\_ Gerencia del área (nombre y firma) \_\_\_\_\_

## ANEXO N.º 6

# REGISTRO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

	<b>REGISTRO DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	ADM.COM.R-011.MSC Versión 0 Emisión 15.04.2014 Vigencia 15.04.2014 Pág. 1 de 1
Gerencia de Administración y Finanzas		

Fecha: \_\_\_ / \_\_\_ / \_\_\_ Empresa: \_\_\_\_\_ E - mail: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Estimado Cliente, apelamos a su gentileza para que a través de su respuesta a las siguientes preguntas, podamos buscar alternativas de mejora de atención en diferentes aspectos. Por favor seleccione la respuesta que cree más adecuada.

Importancia para su empresa	Parámetro / Aspecto	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy Satisfecho
1	2	3	Cual fue su grado de satisfacción respecto a:			
1	2	3	La atención directa brindada por el personal de Comercialización, Logística, similares.			
1	2	3	La atención recibida, si es que Ud. realizó su pedido vía e-mail, vía telefónica ó vía fax.			
1	2	3	La forma y tiempo en que se efectuó la cotización			
1	2	3	El cumplimiento de los plazos establecidos para la entrega de su pedido.			
1	2	3	La calidad requerida (duración, apariencia, solidez, otros) de los productos de FANAGOM.			
1	2	3	El apoyo en la determinación y revisión de los requisitos especificados por su persona y/o empresa.			
1	2	3	El asesoramiento técnico del personal que lo atendió.			
1	2	3	La relación calidad / precio			
1	2	3	La respuesta y solución oportuna y adecuada a sus observaciones, quejas y reclamos.			
1	2	3	La comunicación constante y eficaz, para apoyar el proceso de entrega de los productos solicitados.			
1	2	3	Nuestra empresa se mantiene como líder entre las empresas del mismo rubro.			

¿Qué otros servicios y/o productos desearía que le ofreciéramos?

¿Qué sugerencias podría hacernos, para mejorar la calidad de nuestros servicios y/o productos?


¿Tiene Ud. quejas ó reclamos por el servicio brindado ó por el producto enviado? Le pedimos nos dé la oportunidad de mejorar nuestro desempeño?

Muchas gracias por su gentileza

Fuente: SGC Fanagom Srl.



**ANEXO N.º 7**  
**PLANILLA DE PLAN DE ACCIÓN**

	<b>PLAN DE ACCION</b>				R-001.GAF.RPA					
					Versión 0					
					Emisión 15.04.2019					
<b>PLAN DE ACCION N°001 FECHA 2022</b>										
<b>Nombre del Plan</b>								<b>Debilidad</b>		
<b>Objetivo estratégico</b>										
<b>Responsable Plan de acción</b>										
<b>Equipo de Trabajo</b>										
<b>Herramientas de apoyo</b>										
<b>Indicador (de resultado y de logro)</b>		<b>Meta</b>			<b>Plazo</b>					
<b>Actividades del Plan de Acción</b>	<b>Descripción de las Actividades</b>	<b>Responsable</b>	<b>Inicio</b>	<b>Término</b>	<b>Grado de Avance</b>					
					31/10/21					
<b>Inversiones</b>										
<b>Recursos Comprometidos</b>										
<b>Período de Evaluación</b>										
<b>Instancia de Evaluación</b>										
<b>CIERRE DEL PLAN DE ACCION</b>										
<b>Evidencias Superación de la debilidad</b>										
<b>Fecha de inicio real</b>		<b>Fecha de cierre</b>		<b>Firma del responsable</b>						

Fuente: Elaboración propia.