



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TRABAJO DE TITULACIÓN

MODALIDAD: PROPUESTA METODOLÓGICA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:
ECONOMÍA Y DESARROLLO SOSTENIBLE**

**SUBLINEA DE INVESTIGACIÓN: GESTION Y CONTROL FINANCIERO
Y TRIBUTARIO**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERO EN AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO
HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO
FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC
CONSTRUCCIONES”**

AUTORAS:

JAZMÍN GISELLA PINTO MACÍAS

KAREN MERCEDES ZAMBRANO CEVALLOS

TUTORA:

ING. BLANCA VICTORIA CERRUFO BRIONES

REVISORA:

ING. SALOME GARCÍA PÁRRAGA

Portoviejo, 2019

DEDICATORIA

Familia, amigos, y personas especiales en mi vida, no son nada más ni nada menos que un solo conjunto: seres queridos que suponen benefactores de importancia inimaginable en mis circunstancias de humana. No podría sentirme más aminorada con la confianza puesta sobre mi persona, especialmente cuando he contado con su mejor apoyo desde que siquiera tengo memoria.

Este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes; he logrado concluir con éxito un proyecto que en un principio podría parecer tarea titánica e interminable. Quisiera dedicar mi tesis a ustedes, personas de bien, seres que ofrecen amor, bienestar, y los fines deleites de la vida.

Muchas gracias a aquellos seres queridos que siempre aguardo en mi alma.

JASMIN GISELLA PINTO MACIAS

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

A mi madre, por darme la vida que, por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por ayudarme con los recursos necesarios para estudiar. Me ha dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos, gracias madre por todo tu apoyo incondicional

A mi hijo Mathias quien ha sido y es una mi motivación, inspiración y felicidad.

A mi compañera de tesis Jazmín por su apoyo incondicional y por la oportunidad de compartir este logro,

KAREN MERCEDES ZAMBRANO CEVALLOS

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza en aquellos momentos de dificultad y de debilidad.

Gracias a nuestros familiares, amigos y conocidos, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

Agradecemos a nuestros docentes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Manabí, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial, a nuestra Ing. Blanca Cerrufo tutora de nuestro proyecto de investigación quien ha guiado con su paciencia, y su rectitud como docente, y a la revisora Ing. Salomé García que aunque fue poco el tiempo compartido con ella, dió su valioso aporte para la culminación de nuestra tesis.

Portoviejo, Febrero de 2019

Ing. Blanca Victoria Cerrufo Briones

DOCENTE TUTORA

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Quienes suscribimos la presente, Miembros del Tribunal de Defensa del Trabajo de Titulación: **DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC CONSTRUCCIONES”** presentado por las egresadas: Jazmín Gisella Pinto Macías y Karen Mercedes Zambrano Cevallos, previo a la obtención del título de Ingenieras en Auditoría – Contador Público, tenemos a bien certificar que la misma ha sido desarrollada y culminada satisfactoriamente.

APROBADO POR:

Docente Delegado del Honorable Consejo Participativo

Docente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Docente de la Escuela de Contabilidad y Auditoría

Portoviejo, Febrero de 2019

Certificación de revisora de tesis

Ing. Salome García Párraga, docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí.

Certifico

Que una vez concluido el proyecto de investigación: **DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC CONSTRUCCIONES”**, realizado en su totalidad por las egresadas: Jasmín Gisella Pinto Macías y Karen Mercedes Zambrano Cevallos, fue revisado y cumple con el diseño metodológico propuesto y el rigor científico necesario, siendo en su totalidad original de las autoras.

Cuya revisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez recibido el informe final del trabajo de titulación, en calidad de Revisora de Tesis.

Atentamente,

Ing. Salomé García Párraga

REVISORA

CERTIFICADO DE DERECHO DEL AUTOR

Quienes suscriben la presente, declaramos que el presente Trabajo de Titulación, denominado: **DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC CONSTRUCCIONES”**, fue guiada y orientada bajo los conocimientos técnicos y científicos de parte de nuestro Tutora Ing. Blanca Victoria Cerrufo Briones.

Por tal motivo declaramos que todas las ideas, mociones, investigaciones, experiencias, comentarios, hechos, conclusiones y recomendaciones expuestas en esta tesis son de única, total y exclusiva responsabilidad de nuestra autoría:

Atentamente,

**Jasmín Gisella Pinto Macías
Cevallos**

Karen Mercedes Zambrano

Índice de contenidos

1. Tema	
DEDICATORIA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
CERTIFICADO DEL TRIBUNAL.....	IV
Certificación de revisora de tesis	V
CERTIFICADO DE DERECHO DEL AUTOR	VI
Índice de figuras	XII
Resumen	XIII
Abstract.....	XIV
Introducción.....	XV
1.- TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC CONSTRUCCIONES”	1
2. Planteamiento del problema	1
2.1.- Antecedentes.....	2
2.2.- Justificación.....	4
2.3. Objetivos	5
2.3.1 Objetivo general	5
2.3.2 Objetivos específicos	6
3.- Revisión de la literatura	7
CAPITULO I	7
MARCO TEÓRICO	7
1.1 Orígenes del Balance Score Card	7
1.1.1 Antecedentes de la toma de decisiones administrativas y financieras y modelos de gestión	7
1.2 Definición Balance Score Card	10
1.3 Beneficios del Balance Score Card	12
1.4 Componentes del Balance Score Card	16
1.5 Metodología para la gestión basada en el Balance Score Card	23
1.5.1 Enfoque estratégico	23

1.5.2 Traslado hacia el Balance Score Card	25
1.5.3 Ejecución del Balance Score Card.....	32
1.5.4 Aseguramiento de la información del Balance Score Card	33
CAPÍTULO II	34
Generalidades de la empresa KC Construcciones.....	34
2.1 Breve reseña histórica	34
2.1.1 Misión	34
2.1.2 Visión.....	35
2.1.3 Estructura y organización.....	36
2.1.4 Funciones por puestos	36
2.1.5 Procesos llevados a cabo en KC Construcciones	39
Diagnóstico FODA de KC Construcciones	43
Fuente: Observación, encuesta a gerente de KC Construcciones	44
2.2 Gestión Financiera de KC Construcciones.....	44
2.2.1 Análisis vertical	44
2.2.2 Análisis horizontal	50
2.2.3 Interpretación de indicadores de liquidez.....	55
2.2.4 Interpretación de indicadores de deuda	56
2.2.5 Interpretación de indicadores de rendimiento.....	56
CAPÍTULO III	58
Modelo de Balance Score Card para KC Construcciones	58
3.1 Componentes del Balance Score Card para KC Construcciones	58
3.1.1 Misión	58
3.1.2 Visión.....	58
3.1.3 Valores	58
3.1.4 Organigrama	59
3.1.5 Objetivos Estratégicos	60
3.1.6 Mapa Estratégico	61
3.1.7 Balance Score Card	62
4.- Visualización del alcance de estudio	69
5.- Variables	69
5.1 Variable Independiente: Modelo de Balance Score Card	69

5.2 Variable dependiente: Crecimiento financiero de la empresa constructora KC Construcciones	69
6. Metodología de la investigación	69
6.1 Tipo de investigación	69
6.2 Métodos de investigación	69
7.- Población y muestra	70
8.- Las técnicas usadas en la recolección de la información.....	70
8.1 Análisis e interpretación de la información	70
9.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	71
9.1 ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE KC CONSTRUCCIONES	71
9.2 ENTREVISTA AL GERENTE DE KC CONSTRUCCIONES	87
10.- Matriz de elaboración de reporte de resultados.....	89
10.1 Conclusiones y Recomendaciones	90
Cronograma de actividades.....	91
Bibliografía	92

Índice de tablas

Tabla. 1: Mapa estratégico dentro del Balance Score Card.....	22
Tabla. 2: Indicadores de liquidez	27
Tabla. 3: Indicadores de eficiencia.....	28
Tabla. 4: Indicadores de eficacia	28
Tabla. 5: Indicadores de endeudamiento.....	29
Tabla. 6: Indicador de estructura financiera	30
Tabla. 7: Diagnóstico FODA.....	43
Tabla. 8: Estructura financiera general de KC Construcciones.....	44
Tabla. 9: Estructura financiera de activos	45
Tabla. 10: Estructura financiera de activos corrientes.....	45
Tabla. 11: Estructura financiera de activos no corrientes.....	46
Tabla. 12: Estructura financiera de pasivos y patrimonio.....	47
Tabla. 13: Estructura financiera de ingresos.....	47
Tabla. 14: Estructura financiera de gastos.....	48
Tabla. 15: Estructura financiera: Análisis horizontal general.....	49
Tabla. 16: Estructura financiera: Análisis horizontal de activos.....	50
Tabla. 17: Estructura financiera: Análisis horizontal de activos corrientes.....	50
Tabla. 18: Estructura financiera: Análisis horizontal activos no corrientes.....	51
Tabla. 19: Estructura financiera: Análisis horizontal de pasivos.....	51
Tabla. 20: Estructura financiera: Análisis horizontal de ingresos.....	52
Tabla. 21: Estructura financiera: Análisis horizontal de gastos.....	52
Tabla. 22: Evaluación financiera mediante indicadores.....	53
Tabla. 23: Importancia de las actividades administrativas financieras.....	71
Tabla. 24: Ejecución de planificación estratégica.....	73
Tabla. 25: Conocimiento de la identidad institucional.....	75
Tabla. 26: Evaluación de procesos.....	77
Tabla. 27: Eficiencia en estructura organizacional.....	79
Tabla. 28: Comunicación de resultados administrativos financieros.....	81

Tabla. 29: Desarrollo humano.....	83	del talento
Tabla. 30: Continuidad de desempeño.....	85	de evaluación del

Índice de figuras

Figura. 1: Componentes del Balance Score Card.....	16
Figura. 2: Perspectivas del Balance Score Card.....	18
Figura. 3: Perspectivas de los clientes.....	20
Figura. 4: Metodología del Balance Score Card	23
Figura. 5: Organigrama de KC Construcciones.....	36
Figura. 6: Cadena de valor de una empresa constructora	39
Figura. 7: Importancia de las actividades administrativas financieras.....	71
Figura. 8: Ejecución de planificación estratégica.....	73
Figura. 9: Conocimiento de la identidad institucional.....	75
Figura. 10: Evaluación de procesos.....	77
Figura. 11: Eficiencia en estructura organizacional.....	79
Figura. 12: Comunicación de resultados administrativos financieros.....	81
Figura. 13: Desarrollo del talento humano.....	83
Figura. 14: Continuidad de evaluación del desempeño.....	85

Resumen

El Balance Score Card, es una herramienta con la que cuentan en la actualidad las empresas para poder conocer cuantitativamente su situación administrativa-financiera, constituyéndose en un cuadro de mando con información valiosa para la toma de decisiones de mejora a partir de la evaluación que se pueda realizar. Para el caso de las constructoras, toma gran importancia el que se pueda emplear esta herramienta dentro de la gestión gerencial, sin embargo, la realidad es contraria.

La parte inicial de este trabajo de titulación presenta las generalidades del mismo, para luego introducirse al capítulo I, el cual presenta todo lo relativo a los orígenes, definición, beneficios, componentes, metodología, enfoque estratégico del Balance Score Card, lo que se convierte en la base teórica para buscar una adaptación de este a la realidad de KC Construcciones.

El capítulo II ya se enfoca a lo que concierne a la situación actual de la empresa KC Construcciones, estableciéndose una breve reseña histórica de la misma, su identidad institucional, procesos llevados a cabo dentro de su gestión, diagnóstico FODA; aspecto este último que ha sido complementado con una evaluación de la gestión financiera mediante un análisis financiero y vertical de sus principales cuentas contables.

El capítulo III permite visualizar el modelo propuesto de Balance Score Card para KC Construcciones, teniendo como parámetros de composición los anotados durante el desarrollo del marco teórico, pero resaltando de una nueva identidad institucional, así como del mapa estratégico que direcciona dicho Balance Score Card.

Abstract

The Balance Score Card, is a tool that companies currently have to be able to quantitatively know their administrative-financial situation, constituting a scorecard with valuable information for making improvement decisions based on the evaluation that is made. I can perform. In the case of construction companies, it is very important that this tool can be used in management, however, the reality is the opposite.

The initial part of this titling paper presents the generalities of the same, and then introduces itself to Chapter I, which presents everything related to the origins, definition, benefits, components, methodology, strategic approach of the Balance Score Card, which becomes in the theoretical basis to look for an adaptation of this to the reality of KC Constructions.

Chapter II already focuses on what concerns the current situation of the company KC Construcciones, establishing a brief historical review of it, its institutional identity, processes carried out within its management, SWOT diagnosis; This last aspect has been complemented with an evaluation of financial management through a financial and vertical analysis of its main accounts.

Chapter III allows to visualize the proposed model of Balance Score Card for KC Constructions, having as composition parameters those annotated during the development of the theoretical framework, but highlighting a new institutional identity, as well as the strategic map that the Balance Score Card directs.

Introducción

El sector de construcción es uno de los de mayor crecimiento en el mundo en la última década, situación que ha sido idéntica para el Ecuador, en donde la gran inversión en infraestructura básica de los últimos gobiernos ha promovido mayores ingresos para estas. De igual forma, el mismo fenómeno se ha producido en Manabí y Portoviejo, mucho más a partir de los procesos de reconstrucción planteados después del fenómeno sísmico de 2016. Vera (2017) observa un repunte del sector de la construcción, especialmente en lo que a mano de obra se refiere. Se prevé que con la reconstrucción todo el segmento (profesionales, maquinaria, proveedores y más) pueda ser beneficiado.

Las condiciones anteriores establecen que en la actualidad exista una gran competencia en el sector de la construcción en general, razón más que justificada para que continuamente mantengan en términos adecuados variables financieras como la liquidez y rentabilidad, especialmente cuando realizan contratos con el estado para la ejecución de obras públicas, donde necesitan contar con recursos monetarios para iniciar las obras planteadas; es ahí donde diseño de la estrategia financiera y su implementación son vitales por el también largo ciclo de vida de sus proyectos.

Una de las estrategias que está tomando gran relevancia en toda actividad económica, es aquella que consiste en la implementación de una herramienta como el “Balanced Scorecard”, el cual puede ser utilizado por cualquier organización, independientemente del sector al que pertenezca o de su tamaño, y así lo estipula: “El balanced scorecard se puede desarrollar en una empresa pequeña, mediana o grande, en actualidad es una herramienta conocida a nivel mundial”,

El Balanced Scorecard (BSC), también denominado como cuadro de mando integral por algunos autores, es una herramienta que determina dentro de una empresa cualquiera una orientación mediante la construcción de una serie de directrices que puedan permitir la consecución de sus objetivos institucionales establecidos para un período de tiempo determinado, al influir de forma más clara y concreta en la toma de decisiones. Para el caso de esta investigación a desarrollar, estas directrices guiarán las estrategias de carácter financiero, pues el balanced scorecard, tal como lo determina: “Se caracteriza por ser fácilmente adaptable en cualquier área que así lo requiera; pues permite analizar el desempeño de una empresa, área o unidad mediante la evaluación de cuatro perspectivas: *Financiero*, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento”

Lo anterior delimita esta investigación, pues el modelo a diseñar estará enfocado desde la perspectiva financiera, muy relacionada con indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.

1.- TEMA: DISEÑO DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA EL CRECIMIENTO FINANCIERO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “KC CONSTRUCCIONES”

2. Planteamiento del problema

Las organizaciones hoy día, se enfrentan a un mundo globalizado y competitivo por la supervivencia en un mercado potencial, orientando su acción a mantener niveles de productividad y efectividad acorde a las exigencias del mismo, necesitándose entonces que cada empresa se diferencie de otra de acuerdo a las estrategias planteadas dentro de una planificación para todas las áreas, entre ellas la financiera, la cual se vuelve de trascendental importancia para aquellas que incursionan en el sector de la construcción.

Las empresas constructoras en su mayoría dedican mayor dedicación y esfuerzos a planificar, organizar y controlar lo relacionado con las actividades de producción o ejecución del proyecto civil, dejando de lado labores estratégicas a nivel de una adecuada planificación, lo que también es una realidad para la empresa “KC Construcciones”, pues no cuenta con un adecuado modelo de gestión institucional, mucho menos de control financiero. Aun cuando la empresa tiene establecida su visión y misión, estas no se plasman en la práctica pues no hay un direccionamiento o directrices en general, ni tampoco específico para el área financiera.

La ausencia de un modelo de gestión integral enfocado a lo financiero; no ha permitido lograr el manejo óptimo de los recursos monetarios, lo que continuamente ha traído consigo falta de liquidez al momento de ejecutar obras civiles, con un efecto colateral en el endeudamiento con la banca privada para cubrir estos déficits, sin mayor evidencia de las conveniencias del costo por el beneficio que se pueda obtener.

2.1.- Antecedentes

Hay una base de investigaciones antecedentes que permiten contar con información válida para el desarrollo y éxito de este trabajo de titulación, como son:

- ❖ Sánchez, Marco. “Determinantes de la rentabilidad empresarial en el Ecuador: Un Análisis de corte transversal”. Revista Ecasinergía, 9, No1, Junio 2018; cuyo objetivo fue *identificar variables potencialmente responsables de generar rentabilidad, en su efecto en el desempeño financiero. El resultado de este estudio muestra que las empresas tienen mayores oportunidades de mejorar su rendimiento financiero cuando disponen de recursos y procesos adecuados.*
- ❖ Mendoza, Ángel. “Desarrollo de la capacidad de prevención estratégica en la COAC de la Universidad Técnica de Manabí”. Revista Ecasinergía, 8, No 1, Junio 2017; siendo el objetivo general de este trabajo, el elaborar las bases teóricas y metodológicas necesarias para el diagnóstico y mejora de la capacidad de prevención estratégica de esta entidad, y el resultado principal es tener la oportunidad de generar valor para los clientes a partir de la dirección estratégica.
- ❖ Hidalgo, Argelio. “Decisiones estratégicas desde una perspectiva empresarial”. Revista Ecasinergía, 6, No 2, Junio 2016. El objetivo de la investigación fue mostrar el uso de herramientas cuantitativas de rentabilidad, en la toma de decisiones. El principal resultado obtenido fue establecer las diferentes estrategias que contribuyen al desarrollo del pensamiento estratégico, de capacidades y ventajas competitivas que garantizan el éxito y la supervivencia de la empresa

- ❖ Manzo, José, 2013. “Balanced scorecard, herramienta de medición en una empresa Pyme de la industria de la construcción”. México. El objetivo de este documento fue analizar, aplicar e interpretar las 4 perspectivas que utiliza la herramienta del Balanced Score Card, como herramienta de medición de una organización. El principal resultado fue identificar los principales indicadores financieros para el sector, sobre los cuales se puede medir el comportamiento de este tipo de empresas.

- ❖ Del Castillo, Helda, 2018. “Elaborar un modelo de Balanced scorecard en la pequeña constructora”. Perú. El objetivo principal de esta tesis de grado fue plantear un modelo de gestión basado en Balance Score Card en la pequeña empresa constructora “E&H”, usando una metodología para su elaboración. El resultado fundamental resultante fue el comprobar la falta de un modelo de gestión integral no le ha permitido a la empresa cumplir a la entidad con su planeamiento, ir mejorando en los procesos de gestión.

- ❖ Díaz, Sandra, 2015. “Diseño de balanced scorecard para la constructora Cotopaxi”. Ecuador. Su objetivo principal fue el analizar la fundamentación teórica relacionada al tema de investigación mediante la revisión en fuentes bibliográficas para profundizar el conocimiento, y entre sus resultados fundamentales se tiene, que el diseño del Balanced Scorecard permitirá a los funcionarios de la institución mejorar los procesos administrativos y operativos a través de las estrategias planteadas para así entregar a nuestros socios un producto o servicio de calidad.

2.2.- Justificación

El balanced scorecard es una herramienta muy utilizada en países en desarrollo, y que permite originar ventajas y grandes posibilidades de su aplicación teórica y práctica para cualquier empresa independientemente del área donde se desenvuelva y su tamaño; es decir tiene aplicabilidad universal.

Relevancia contemporánea: El Balanced Scorecard, también llamado Cuadro de Mando Integral debido a los buenos resultados obtenidos en su implementación ha logrado posicionarse entre los directivos y empresarios de empresas de todo tipo, siendo considerado por muchos especialistas en el tema de la gestión institucional y financiera, como uno de los temas más importantes del modelo de planificación y gestión de los últimos años.

Relevancia teórica: Con el fin de entender la evolución de los conceptos relacionados a las variables dependiente e independiente de esta investigación y su relación, se hizo un recorrido por sus principales avances teóricos, buscando establecer las bases conceptuales en que se apoya este estudio. Debido a la efectividad que ofrece el balanced scorecard, fue preciso comprobar su aplicabilidad específica para “KC Construcciones”.

Relevancia práctica: El empleo o aplicabilidad del balanced scorecard en el área financiera es muy factible, debido a que posee una facilidad de conjugarse con otros medios de medición (principalmente indicadores financieros) dependiendo de las necesidades y prioridades de la empresa en este ámbito.

Relevancia metodológica: La falta de una metodología de control y evaluación de los procesos de la gestión institucional y financiera de la gerencia de “KC Construcciones” es una problemática evidente para esta organización, y esta investigación aportó con el diseño de un modelo de

balanced scorecard, que en sí ya se trató de una innovación metodológica para esta empresa. Adicionalmente, se pretendió seguir los lineamientos del proceso de investigación científica, la cual incluyó el planteamiento de objetivos, a fin de establecer un conocimiento probable acerca de los factores que influyen en el desarrollo y crecimiento financiero de “KC Construcciones”. Como tal se pretendió diseñar un modelo e instrumentos de recolección de datos para la toma de decisiones financieras.

Relevancia financiera: El Balanced ScoreCard tiene dentro de su alcance una perspectiva financiera, donde los indicadores financieros que se puedan emplear, resumen y brindan información de acontecimientos pasados y además verifican si el cumplimiento de la estrategia empresarial contribuye a la mejora del mínimo aceptable en aspectos financieros, de tal modo que se pueda mejorar al corto plazo la liquidez y rentabilidad, y por tanto beneficios para los propietarios de “KC Construcciones”.

Relevancia social y económica: El Balanced ScoreCard al provocar mejorar en la parte financiera de la empresa “KC Construcciones, contribuirá en su sostenimiento en el tiempo, garantizando su continuidad y contribución con la sociedad mediante la generación de puestos de trabajo (además de estabilidad laboral), el pago de los impuestos, entre otros.

2.3. Objetivos

2.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de balanced scorecard como herramienta de control de gestión para el crecimiento financiero de la empresa constructora “KC Construcciones”.

2.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Determinar la factibilidad de aplicación del Balanced Scorecard en “KC Construcciones” como modelo de gestión financiera según el indicador de rentabilidad.

- ❖ Elaborar como propuesta metodológica un modelo de gestión financiera basada en el Balance Scored Card para “KC Construcciones” bajo el indicador de liquidez.

- ❖ Presentar una descripción de la gestión financiera actual existente en la empresa “KC Construcciones” mediante el indicador de endeudamiento.

- ❖ Elaborar un modelo de balanced scorecard para la Constructora “KC Construcciones”

3.- Revisión de la literatura

CAPITULO I MARCO TEÓRICO

La implementación del Balance Score Card para KC Construcciones, requiere la revisión de literatura alrededor de su conceptualización, sus componentes y cuál es la metodología más adecuada a utilizar.

1.1 Orígenes del Balance Score Card

Antes de desarrollar lo que tiene que ver con lo estrictamente teórico, respecto de los orígenes del Balance Score Card, hay que incluir ciertas referencias en relación con la toma de decisiones centradas en información cuantitativa y cualitativa, así como de lo que concierne a los modelos de gestión, pues ambos aspectos se constituyen en fines a conseguir mediante el empleo de este Balance Score Card.

1.1.1 Antecedentes de la toma de decisiones administrativas y financieras y modelos de gestión

Muchos autores, entre esos Alarcón (2014), determinan el gran vínculo del Balance Score Card con la mayor eficacia en la toma de decisiones para cambiar situaciones problemáticas a nivel estratégico, habiendo que decir que esta herramienta mencionada recoge datos e información de manera integral y sistemática, pero no siempre fue así, pues más bien, la toma de decisiones organizacionales se convirtió en objeto de estudio de diversas disciplinas científicas a partir de los años 50 del siglo 20.

En el ámbito financiero, Saavedra (2012) expone que para los inicios del siglo 20 recién se establecieron las bases de las finanzas, por lo que esta actividad para ese entonces en su nexos con la información generada, tuvo más bien una visión tradicional y simple, sin mayor correlación con la toma

de decisiones, y más que todo esta labor se dio bajo la publicación de informes financieros por simples exigencias legales, no dándose todavía la importancia del caso para contar con datos válidos para tomar decisiones de manera adecuada.

De forma independiente y de manera convencional, la toma de decisiones financieras en lo posterior, se centró en varios estudios realizados entre 1921 y 1929 por Fisher respecto del análisis de la liquidez y la solvencia empresarial, y por Scheneider en lo relacionado al mantenimiento de la liquidez y del desarrollo del análisis de la información financiera. Todo lo anterior, se daba para ese entonces bajo el uso de modelos de gestión cuya prioridad era el uso de indicadores financieros tradicionales y sin mayor integración, lo cual fue muy cuestionado y criticado, y es lo que señala Del Castillo (2014), quien determina que: “El sistema tradicional basado en indicadores financieros mostraba a las decisiones ya tomadas, pero no mostraba el desarrollo que se debía tomar para una estrategia a largo plazo”. Esta forma de analizar la información financiera, surgió porque los modelos de desempeño tradicionales que dependían fundamentalmente de las valoraciones de la contabilidad, no explicaban el impacto que tenían los activos intangibles en el rendimiento de las empresas, especialmente en aquellas en que existía una fuerte intensidad tecnológica.

Lo anterior demuestra, que la que la evaluación en base a datos cuantitativos obtenidos, no reflejaban para ese entonces un análisis comparativo y dinámico de la consecución de objetivos y metas con un enfoque estratégico, sino que más bien solo daba cierto conocimiento de la situación estática de la empresa.

Según Saavedra (2012) es entre 1961 y 1973 donde evoluciona y existe un mayor acercamiento hacia la utilización de información cuantitativa

bajo condiciones de integralidad, tal es así que autores como Modigliani, Miller, y Fisher establecieron nuevos sistemas en la toma de decisiones financieros, los cuales tenían sustento en métodos y modelos cuantitativos, siendo este un antecedente importante en lo que tiene que ver con el Balance Score Card, pues este se constituye en un modelo de gestión actual y contemporáneo.

Ya en lo que respecta al Balance Score Card, Cortés (2015) indica que: “Los creadores del Balanced Scorecard, Kaplan y Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en los años 80, y lo publicaron en su artículo: "El BSC" de *Harvard Business Review* (1992)”. Esta innovación tecnológica, se dio para dar respuesta a una necesidad de poder mezclar o combinar una visión de control desde un punto de vista interna para la recopilación de datos financieros y no financieros, como punto central de la toma de decisiones, pues consideraban que los indicadores financieros eran insuficientes para medir el desempeño de una organización, lo cual es ratificado por Carrasco (2009), quien determinaba que: “La sola aplicación de datos financieros traía como consecuencia que las compañías fijaran su visión a corto plazo y descuidaran el largo plazo, principalmente en lo concerniente a los activos intangibles e intelectuales que generan un crecimiento futuro”.

Con el tiempo, y en la medida que este mecanismo se impone en su empleo en muchas más organizaciones, se ha convertido en un sistema bastión dentro de la gestión integral articulada con la planificación estratégica, tal es así que actualmente se reconocen diversas metodologías para su diseño e implementación, entre ellas: Kaplan y Norton (1992), Amat y Dowds (1998), López (1998), Olve et al. (1999), Biasca (2002), López (2002), Nogueira Rivera (2002), Papalexandris et al. (2005), Vega et al. (2005)³, Kaizen (2006), González (2006), CETUM (Cums Orihuela, 2007),

González et al. (2007), Matilla y Chalmeta (2007), Armada Trabas et al. (2008), Soler (2009).

1.2 Definición Balance Score Card

Existe mucha literatura actual respecto de lo que es un balance score card, revisándose a continuación algunas de ellas.

El concepto de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) según indican sus autores, Robert Kaplan y David Norton, es: “Un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa”. Álvarez (2015) señala que es: “Un modelo de gestión que traduce las estrategias en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización”. Del Castillo (2014) el Balanced Score Card es:

Una herramienta de gestión orientada a lograr una organización del aprendizaje. Con el Balanced Scorecard se desarrolla la parte financiera de la empresa y también la parte no financiera, es decir con esta herramienta se logra un seguimiento hacia la visión de la empresa, lo que presenta el BSC no solo es el presente, con esta herramienta podemos tener un análisis del pasado y el futuro.

Resaltan varias cuestiones de las teorías expuestas en los párrafos anteriores, una de esas la que tiene que ver justamente con que se especifica que es una herramienta bajo un modelo de gestión instaurado, y que toma en cuenta datos anteriores y actuales tanto financieros como no financieros bajo un enfoque estratégico para la toma de decisiones, y que lógicamente bajo esta condición tiene su importancia relativa en su posición prospectiva (muchos métodos estadísticos necesitan de información actual y

antecedente). Dado estos hechos, se vuelve imprescindible que se encuentre instaurado de forma adecuada la cultura e identidad institucional con sus componentes de misión y visión, para que esta sea proyectada en su cumplimiento bajo indicadores (incluso de intangibles), que son el resultado de una acción bajo estrategias que se puedan tomar.

Andrade (2016) lo conceptualiza como: “Una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo, que muestra continuamente cuándo una empresa y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la empresa a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia”. Finalmente hay que incluir lo expuesto por Alveiro (2011) respecto de este tema, ya que explica que: “El Balance Score Card, permite que pueda establecerse una cadena de causa-efecto y con ello tomar iniciativas necesarias para cada nivel de la organización con el fin de lograr el cumplimiento de las metas a través de una evaluación que debe tener claridad en la definición de sus indicadores de gestión”.

Lo expuesto por Alveiro, tiene que ver con la interrelación que debe tener la planificación estratégica en ámbitos administrativo y financiero a nivel institucional, con lo que pueda proyectar cada unidad de negocio o departamento en cooperación de los objetivos y metas establecidas. Los resultados obtenidos bajo la utilización del Balance Score Card, tienen que ser comparados con los que se proyectó a nivel estratégico y operativo, y se convierte así también en un mecanismo de cambio para enrumbar a la organización hacia lo que se quiere conseguir de parte de la organización, mediante el conocimiento de las causas de las problemáticas evidenciadas en indicadores cuantitativos y los efectos que está provocando.

1.3 Beneficios del Balance Score Card

Son innumerables los beneficios que se obtienen por la elaboración y aplicación del Balance Score Card. De manera particular, los propios creadores de esta herramienta como son Kaplan y Norton (1996, 1997, 2000, 2001) afirman que: “Traduce la estrategia y la misión de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica; es el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión”. Bajo este mismo direccionamiento, Lapuente (2011) cita a Altair (2005), el que menciona que: “El presente y el futuro inmediato del BSC es el convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico en las organizaciones, un nuevo instrumento de gestión empresarial que permita adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica causados por un entorno competitivo cada vez más demandante”.

Nuevamente dentro de lo que concierne a la importancia o beneficios de ejecución del Balance Score Card, se ratifica el nexo del balance score card con los procesos y actividades establecidas dentro de la gestión estratégica generada por el gerente o principales mandos superiores de una empresa, además que permite cambiar situaciones problemáticas que puedan ser detectadas a partir del no cumplimiento de parámetros cuantitativos expresados en objetivos y metas.

Ríos (2010) cita a varios autores como Martinsons, Davison y Tse (1999), además de Albright, Burgess, Hibbets y Roberts (2010), quienes coinciden en cuanto a que uno de los principales beneficios del Balance Score Card, es que existiendo la necesidad de invertir a largo plazo en asuntos que tienen que ver con el propio talento humano (incluso de intangibles) y de las las relaciones con los clientes (creación de valor), el Balance Score Card ofrece el empleo de medidas que permitan guiar y

evaluar la manera en que las empresas de la era de la información crean valor con sus clientes, proveedores, procesos, tecnología e innovación, y no solamente con lo que tiene que ver con el ámbito financiero.

De manera más particular, Chávez (2014) y Contreras (2016), señalan los siguientes parámetros como los beneficios obtenidos:

- ❖ *Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa:* Si bien es cierto, son la misión y visión institucional los componentes de la identidad institucional que enrumban los esfuerzos del talento humano de la organización hacia su consecución, son las metas y objetivos los que de manera cuantitativa pueden ser monitoreados y reflejar los desempeños del talento humano en búsqueda de cumplir con las estrategias planteadas en el Balance Score Card. La propia metodología empleada dentro de esta herramienta, también necesita de la participación de cada departamento y empleado, lo que conlleva a que se empoderen y se motiven, con lo que pueden así desempeñarse de mejor manera.

Con lo anterior también están de acuerdo Arango (2012), determinando que: “Lo que busca principalmente es que sus empleados siempre estén dirigidos al pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización para el logro de metas estratégicas de largo plazo”, además de Fernández (2009), este último quien explica que: “El Cuadro de Mando Integral ayuda a engarzar piezas normalmente descoordinadas en nuestras organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial”.

- ❖ *Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento:* La comunicación de todo lo actuado y plasmado dentro

de los componentes del Balance Score Card, es una premisa a considerar, pues solo así se podrá conseguir el alineamiento del personal a la visión de la empresa, además de que sean los propios empleados quienes también evalúen el éxito de las estrategias implementadas. Con este criterio están de acuerdo personajes como Alveiro (2011), quien reconoce que: “Un pleno conocimiento del enlace entre los objetivos de las diferentes perspectivas, permite que los resultados de los indicadores que se van obteniendo, puedan ser ajustados en las palancas de valor”. “Comunicar e internalizar la metodología a través de toda la organización, facilita el seguimiento de los resultados”. (Pulido, 2010).

- ❖ *Redefinición de la estrategia en base a resultados:* Este beneficio se enfoca a la característica de flexibilidad que debe tener el Balance Score Card, lo que supone se puedan implementar cambios estratégicos a partir de la verificación de anomalías en la evolución de indicadores, lo que permite observar la no eficiencia de ciertas estrategias que han sido establecidas. Lo anterior es también establecido por autores como Falco (2014), quien indica que: “Para facilitar un proceso de cambio, el Balance Score Card, ayuda a la formulación e implementación de una nueva estrategia”. Villapun (2013) a su vez sostiene que: “Permite adaptarse a todo tipo de cambios que se produzcan”

- ❖ *Traducción de la visión y de la estrategia en acción:* El desarrollo de las estrategias a través de actividades o labores para cada departamento y personal de la organización (que son establecidas bajo un cronograma), son las que originan el movimiento positivo o negativo de indicadores administrativos y financieros, y estarán en dirección del cumplimiento de la visión, siendo importante el monitoreo periódico.

- ❖ *Orientación hacia la creación de valor:* Este punto tiene más direccionamiento hacia la parte administrativa y comercial de cualquier organización, sin dejar de mencionar que todo lo actuado por la empresa de manera de generar más ventas, se refleja finalmente en los estados financieros (en términos monetarios). El que la organización busque diferenciarse de la competencia, crea un intangible en cuanto a la valorización no solo de la empresa, sino del producto y del propio personal. García (2015) destaca este punto desde el punto de vista administrativo y más concretamente de las ventas, explicando que: “Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas. Requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros”.

Sin embargo, la conexión de lo administrativo con lo financiero y viceversa, permite que existan criterios de creación de valor respecto de este ámbito, y así lo reconoce Alveiro (2011), quien destaca que:

Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros.

- ❖ *Integración de la información de las diversas áreas de negocio:* La propia conceptualización del enfoque estratégico del Balance Score Card, requiere para la toma de decisiones gerenciales el flujo de información desde toda la estructura de la empresa, de manera que los indicadores reflejen integralmente desde el ámbito administrativo y

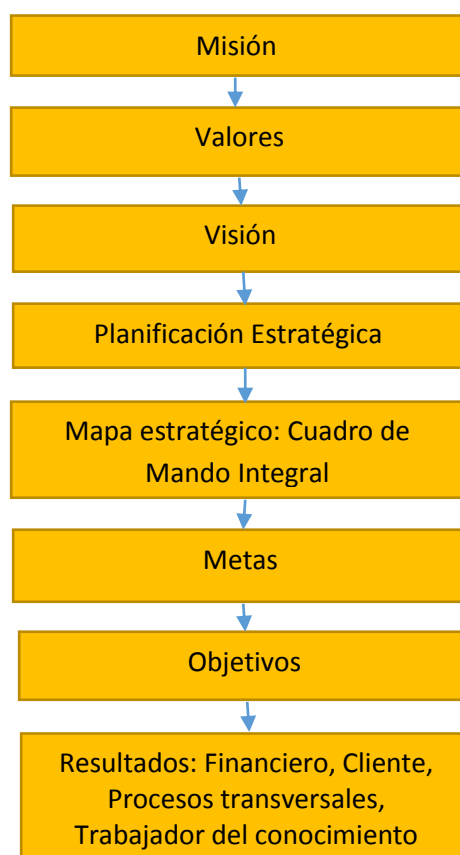
financiero la totalidad de desempeños, y por tanto contar con información válida para verificar el cumplimiento de objetivos institucionales y por qué no departamentales.

Finalmente, algo a tomar en consideración y que tiene su relativa importancia dentro de lo que representa la contabilidad y auditoría, es que este Balance Score Card puede ser empleado como mecanismo de control, y por lo tanto como un documento que puede permitir encontrar hallazgos de problemáticas presentadas, y donde pueden resultar las debidas recomendaciones de cambio o mejora.

1.4 Componentes del Balance Score Card

Figura. 1

Componentes del Balance Score Card y su relación con la planificación estratégica



Fuente: Norton, 2002

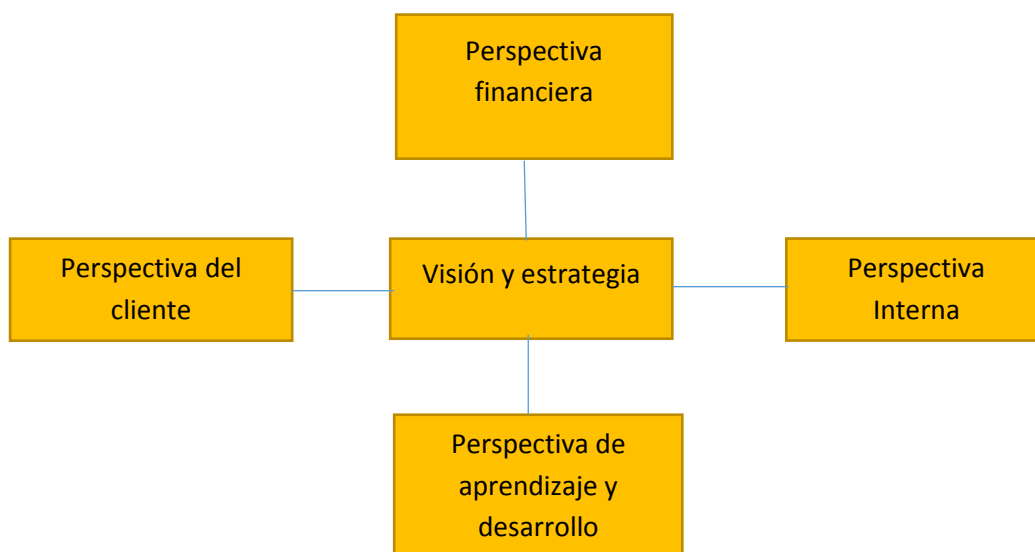
Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

La figura 1, detalla los componentes del Balance Score Card, los cuales fueron establecidos por sus creadores para el año 1996 luego de varios años de investigación, observándose elementos que son parte de la identidad y cultura institucional en conjunto con un enfoque estratégico, lo que en su conjunción establece resultados a partir de las perspectivas o proyecciones que se pretenden obtener, y así Del Castillo (2014) destaca que dichos componentes son:

- ❖ **La Visión, Misión y valores de la empresa:** Que otorga el direccionamiento para la conformación del balance en toda su estructura, pero fundamentalmente en las estrategias que se puedan tomar para el cumplimiento de estos componentes de la cultura institucional.
- ❖ **Objetivos Estratégicos:** Se constituyen en parte inicial del enfoque estratégico del Balance Score Card, siendo la pieza hacia donde apuntan las estrategias, y que permitirán cumplir a su vez la misión y visión institucional. Normalmente estos objetivos pueden guardar relación con las problemáticas encontradas en el accionar de la empresa, de manera de disminuir sus efectos o en todo caso eliminarlos.
- ❖ **4 Perspectivas:** Las mismas que se alinearan de acuerdo a los objetivos estratégicos que han sido planteados. En sí, estas perspectivas permitirán establecer variables e indicadores desde varios ámbitos, los cuales son: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Como se observa, y tal como se mencionó al momento de conceptualizar al Balance Score Card, ya en la toma de decisión gerencial a través de este instrumento, se consideran aspectos administrativos organizacionales, además de aquellos que tienen que ver con los clientes, y hasta con el personal a

cargo en cuanto al incremento de su intelecto e innovación (intangibles).

Figura. 2
Perspectivas del Balance Score Card



Fuente: Del Castillo (2014)

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

La figura 2 muestra una conexión directa y secuencial entre la visión, misión y las estrategias, pero fundamentalmente con las cuatro perspectivas, desde donde se abordará la medición de los indicadores para evaluar los resultados, y si es el caso realizar los cambios pertinentes. Hay que señalar tal como ya se ha indicado, que la relación de causa y efecto de las cuatro perspectivas mencionadas representan la estructura del mapa estratégico, que es el punto que a continuación se describe.

❖ *Perspectiva financiera del balance score card*

Cifuentes (2014) expresa que:

La perspectiva financiera responde a la pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?, indicando además que: “La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio”. A su vez, Finali (2014) establece que: “Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

Aun cuando el crecimiento y eficiencia financiera, puede traer consigo en empresa privadas la entrega de mayores utilidades, recompensas monetarias y también el mantener su puesto de trabajo para el talento humano (dado el sostenimiento de la propia organización), la principal función del Balance Score Card al ser una herramienta de gestión gerencial, es entregar información financiera de la situación real de la empresa a los accionistas, de manera de revisar si su inversión puede tener adecuadas retribuciones y dividendos a futuro.

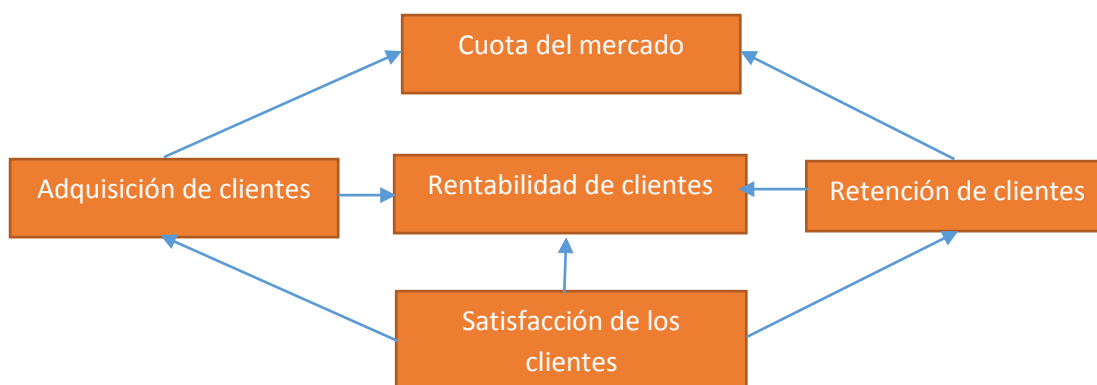
- ❖ *Perspectiva de los clientes:* Para Riascos (2013) esta perspectiva “Representa aquellos indicadores que aseguran la observación de la generación de valor agregado al cliente, así como garantizar a la organización su permanencia competitiva en el mercado”. En la misma dirección, Altair (2015) indica respecto de esta perspectiva señala que: “Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo”.

En sí, las empresas tienen su sentido de ser en los clientes o usuarios, quienes son los que a través de su consumo les permiten tener sostenibilidad financiera en el tiempo, para lo cual debe crearse valor

agregado a los productos y servicios, de manera de conseguir mayor competitividad, y para lo cual se vuelve necesario que se identifique aquellos potenciales clientes que tienen características homogéneas a través de una segmentación de mercado, de forma de ajustar la oferta de la empresa a las demandas reales de la población objetivo. La figura 3 muestra de manera gráfica, la relación entre la satisfacción de los clientes con la obtención de nuevos usuarios dentro de una población objetivo que se proyecta dentro del mercado. Como se observa también, el efecto primordial de contar con buenos indicadores en cuanto a los aspectos mencionados, es la rentabilidad de clientes, que a su vez aporta una efectiva perspectiva financiera para los accionistas o financistas.

Figura. 3

Perspectiva de los clientes en el Balance Score Card



Fuente: Riascos, 2013

- ❖ *Procesos Internos:* Gouget (2006) establece que esta perspectiva: “Identifica los procesos críticos. Busca la satisfacción del cliente y los objetivos financieros a través de la mejora y la medición de los procesos actuales y los procesos nuevos”. Orozco (2013): Esta perspectiva busca la excelencia de nuevos procesos para satisfacer los objetivos financieros.

La empresa es considerada como un sistema dinámico que guarda relación con el entorno externo, y dentro de su interna necesita de una serie de insumos para su procesamiento, de manera de obtener productos o servicios, siendo necesario que se desarrollen paralelamente, normas, procesos, procedimientos y en lo posible hasta métodos dentro de su operación, de manera de facilitar las actividades y desempeños del personal. La innovación tecnológica que pueda ser introducida, debe permitir incrementar las posibilidades de éxito de control, de ahí que el Balance Score Card pueda servir para conseguir este hecho mencionado, principalmente en lo que corresponde a aquellos que tienen una mayor relevancia y que se constituyen en instancias organizacionales claves en el andamiaje de la organización, para lo cual hay que saber identificarlos y buscar la relación entre estos y su contribución hacia la eficiencia administrativa y más que todo financiera para el caso de las empresas privadas. La evaluación de estos procesos, debe tener como fin eliminar aquellos que producen nudos críticos y por tanto problemáticas y retrasos, y por el contrario reemplazarlos por alguno o algunos que puedan mejorar la situación problemática y conseguir los objetivos planteados dentro de las estrategias tomadas.

- ❖ *Mapa estratégico*: Para López (2014), un mapa estratégico: “Presenta de un modo sencillo y coherente la *descripción de la estrategia* de una organización, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento”. Villalta coincide con el criterio anterior, determinando que este se: “Ha desarrollado para *describir la estrategia*. El recurso visual del mapa de estrategia permite una mejor comprensión de la estrategia, fomenta la creación de conciencia estratégica en la organización”.

Como se observa en las opiniones anteriores, el mapa estratégico viene a ser el corazón del Balance Score Card, pues representa una especie de resumen, que recoge el direccionamiento estratégico centrado en cada una de las perspectivas establecidas. Representa también un instrumento necesario para ejercer actividades de evaluación y control de manera ágil e integral, y cuyas generalidades pueden dar una idea clara de lo que se ha implementado y hacia dónde es que se quiere llegar. Podría decirse que, un mapa estratégico en otras palabras representa un conjunto de metas y objetivos a nivel estratégico, y que muestra el nexo real de estos con la estrategia institucional (Relación causa-efecto).

La tabla 1 representa un mapa estratégico, el cual será tomado bajo este esquema para su implementación en este trabajo de titulación respecto de la empresa KC Construcciones.

Tabla. 1

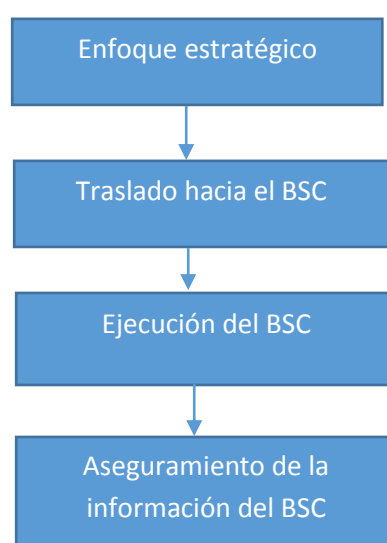
Mapa estratégico dentro del Balance Score Card				
Mapa	Indicadores	Metas	Planes	Recursos
Perspectiva financiera				
Perspectivas clientes y mercado				
Perspectiva de los procesos				
Perspectiva personas y organización				

Fuente: López, 2014.

1.5 Metodología para la gestión basada en el Balance Score Card

Los componentes establecidos dentro de lo que concierne al Balance Score Card. deben relacionárselos bajo alguna metodología. El criterio mayor en relación a este aspecto, tiene que ver con lo reflejado en la figura que se incluye a continuación:

Figura. 4
Metodología del Balance Score Card



Fuente: Lozada, Jaime, 2008

1.5.1 Enfoque estratégico

El mismo hecho de que se deba iniciar con la estructuración o revisión de la cultura o identidad institucional, dígame misión, visión, objetivos y valores, habla a las claras de su enfoque estratégico para el Balance Score Card, elementos que son la base para dirigir las *estrategias* en base a lo evaluado mediante indicadores, lo que es compartido por autores como Fernández (2015), quien indica que:

La aplicación del *Balanced Scorecard* empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, que pueda ser representada directamente en forma de mapas estratégicos.

En coincidencia con lo anterior, Contreras (2013) explica que: “El concepto de estrategia a menudo comienza con una visión de cómo la empresa quiere ser vista o, de hecho, cómo quiere verse a sí misma. En otras palabras, la estrategia habla acerca de lo que una empresa tiene la intención de hacer y, quizás más importante aún, lo que se propone no hacer”.

Todo lo expuesto, no hace otra cosa que verificar la importancia de sentar las bases respecto de misión, visión y objetivos para luego continuar con las siguientes fases de la metodología, por lo que hay que revisar si estos componentes presentan las condiciones adecuadas en la realidad de KC Construcciones. En otras palabras, y tal como se ha mencionado páginas atrás, el enfoque estratégico tiene su puntal esencial en la traducción de la misión y visión en objetivos y estrategias, vinculados en la revisión de problemáticas, sus principales causas y efectos.

Carrasco (2009), es más específico al momento de definir el enfoque estratégico del Balance Score Card, destacando que se deben implementar las siguientes actividades para lograr este hecho:

- ✓ Se realiza una definición del negocio
- ✓ Luego se ejecuta un diagnóstico estratégico a través del análisis FODA, análisis del mercado y la competencia, determinación de los grupos de interés.
- ✓ A continuación, se desarrolla la innovación estratégica: Formulación de la propuesta de valor, determinación de un nuevo cuadro

estratégico, formulación del Plan Estratégico, anunciando la misión, visión y valores.

Hay que indicar que las autoras de este trabajo de titulación, se acogerán para la implementación del Balance Score Card, a lo expuesto por Carrasco, en miras de darle un enfoque estratégico al mismo.

1.5.2 Traslado hacia el Balance Score Card

El traslado hacia el balance Score Card, representa en sí el sustento del equipamiento de esta herramienta, y será la parte que evidencie de manera integral las entradas de insumos o información a través de indicadores, su procesamiento y la obtención de resultados de mejoras en base a nuevas estrategias que se pueden determinar como base de las decisiones gerenciales, pero que exige en lo posible de la participación de todo el personal de la organización.

Continuando con la metodología establecida por Carrasco (2009), este autor detalla las siguientes actividades dentro de la metodología indicada:

- ✓ *Descomposición de las estrategias en objetivos estratégicos:* Los cuales estos últimos deben estar distribuidos para cada una de las perspectivas que tiene la composición del Balance Score Card.
- ✓ *Creación del mapa estratégico:* Del cual ya se lo ha descrito en páginas pasadas.
- ✓ *Definición de las métricas:* Lo que tiene que ver con el establecimiento de los indicadores más relevantes, es decir aquellos que afectan mayormente a los objetivos y perspectivas de los grupos de interés de la organización. Los indicadores muestran de manera cuantitativa, si las metas y objetivos se están

cumpliendo o se proyectan cumplir al finalizar la planificación propuesta.

Algo importante a considerar dentro de lo que concierne a los indicadores, es lo que explica Noguera (2014), quien informa otras sub actividades que se pueden desarrollar a partir de lo expuesto por Carrasco, y que son:

1. *Selección de indicadores:* La elección en lo referente a lo financiero, puede darse entre seis indicadores: rentabilidad económica, utilización del capital circulante, vulnerabilidad de las existencias, solvencia, liquidez y endeudamiento. De todas maneras, en páginas posteriores en base a la experiencia, así como de criterios científicos de varios autores, se detallarán otros indicadores que pueden ser seleccionados para cada una de las perspectivas que incluye el Balance Score Card para KC Construcciones.

La importancia de la implementación de indicadores de gestión, es resaltada por muchos autores, entre esos Muñoz (2013), quien determina que: “Si necesitamos realizar una medición del cumplimiento de los objetivos financieros además de una evaluación de la estrategia adoptada en cada una de las dimensiones (calidad, cantidad, cronograma y costos) es necesario definir metas específicas y para ello los indicadores son primordiales”. Pacheco (2014): “Un indicador financiero es la medida cuantitativa que permite identificar cambios en el tiempo y cuyo propósito es determinar qué tan bien está funcionando un sistema, dando la voz de alerta sobre la existencia de un problema y permitiendo tomar medidas para solucionarlo”.

Los dos criterios anteriores, resaltan la importancia de la medición de la eficiencia en el ámbito financiero mediante indicadores, para lo cual debe

hacerse una comparación de la cuantificación de los objetivos planteados, con lo logrado en la realidad, debiéndose establecer el efecto que las estrategias empleadas han causado en la evolución positiva o negativa de dichos indicadores.

En las tablas siguientes (2,3,4,5, y 6), y como sugerencia para la selección de indicadores, se exponen algunos de los más importantes de manera general para cualquier tipo de organización o empresa, pero también ya de forma específica para una que desarrolla sus labores en el sector de la construcción. Vale destacar, la real relevancia de la medición de indicadores financieras en empresas como KC Construcciones, lo que queda ratificado en la opinión de Falcón (2008), quien explica que:

Las empresas que operan en el sector constructor habitualmente acuden a fuentes de financiación externa pues las obras que realizan suelen ser de gran envergadura y no pueden hacer frente a las mismas con sus propios fondos, incurriendo en gastos financieros. Dependiendo del cliente que contrate sus servicios, los cobros se pueden recibir con cierta regularidad o, por el contrario, pueden verse obligadas a esperar excesivo tiempo.

Indicadores financieros para empresas en general

Tabla. 2

Indicadores de liquidez

Indicador	Fórmula	Interpretación
Razón corriente	Activo Corriente/ Pasivo Corriente	Indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, sabremos cuantos activos corrientes tendremos para cubrir o respaldar esos pasivos exigibles a corto plazo
Prueba Ácida	(Activo Corriente- Pasivo	Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones

	Corriente)/Pasivo Corriente	corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.
Capital neto de trabajo	(Activo Corriente-Inventario)/Pasivo Corriente	Muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a la Gerencia tomar decisiones de inversión temporal

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos

Tabla. 3

Indicadores de eficiencia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Rotación de cartera	$\frac{\text{Ventas a crédito/Cuentas por cobrar promedio}}{\text{a}}$	Mide el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, durante un periodo de tiempo
Rotación de activos	$\frac{\text{Ventas Netas/Activo Total}}{\text{Total}}$	Es un indicador de productividad. Mide cuántos pesos genera cada peso invertido en activo total.

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos

Tabla. 4

Indicadores de eficacia

Indicador	Fórmula	Interpretación
Margen Bruto de Utilidad	$\frac{\text{(Utilidad Bruta)/Ventas Netas} \times 100}{\text{Netas} \times 100}$	Por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales.
Rentabilidad sobre ventas	$\frac{\text{(Utilidad Neta)/Ventas Netas} \times 100}{\text{Netas} \times 100}$	Es la relación que existe de las utilidades después de ingresos y egresos no operacionales e impuestos, que pueden contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas.
Rentabilidad sobre activos	$\frac{\text{Utilidad Bruta/Activo total}}{\text{total}}$	Mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad
Rentabilidad	Utilidad	Refleja el rendimiento tanto de

sobre patrimonio	el	Neta/Patrimonio	los aportes como del superávit acumulado, el cual debe compararse con la tasa de oportunidad que cada accionista tiene para evaluar sus inversiones
Utilidad acción	por	Utilidad Neta/Número acciones circulación	de en Es otra medida para conocer la eficacia de la administración y entregar a los asociados, herramientas para sus decisiones de aumentar la participación o realizarla

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos

Tabla. 5

Indicadores de endeudamiento

Indicador	Fórmula	Interpretación
Endeudamiento	Pasivo Total con terceros/Activo total	Por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía está presentando la empresa a los acreedores
Autonomía	Pasivo Total con terceros/Patrimonio	Mide el grado de compromiso del patrimonio de los asociados con respecto al de los acreedores, como también el grado de riesgo de cada una de las partes que financian las operaciones

Fuente: Instituto Nacional de Contadores Públicos

Indicadores financieros en empresas constructoras

Tabla. 6

Indicador de Estructura financiera

Indicador	Fórmula	Interpretación
Indicador de estructura financiera	$(\text{Activo Fijo}) / (\text{Recursos propios} + \text{Recursos ajenos a largo plazo})$	En las empresas constructoras este indicador suele estar condicionado por la importancia cuantitativa del activo fijo, presentando las cotas más altas en las grandes empresas, ya que éstas cuentan con importantes inversiones en parque de maquinaria y en participaciones en empresas auxiliares
Indicadores de liquidez	$(\text{Activo Circulante-Existencia}) / (\text{Deudas a corto plazo})$ $\text{Activo Circulante} / (\text{Deudas a corto plazo})$	Se sabe que las obras realizadas se van facturando a los clientes mediante las oportunas certificaciones cargándose contablemente a los mismos, sin que luzcan en existencias en el activo. En consecuencia los indicadores no presentan una diferencia significativa en la empresa constructora, debiendo presentar, como es obvio, un valor superior a la unidad
Indicadores de garantía frente a terceros	$(\text{Activo Real}) / (\text{Deudas a corto plazo} + \text{Deudas a largo plazo})$	El activo real suele cuantificarse en base a la valoración contable, que como sabemos para determinados activos (como, por ejemplo: edificios) suele ser inferior a la real de mercado. Lo deseable, como es obvio, es que este indicador sea lo más elevado posible, siendo, a veces, muy significativo ante la posible obtención de crédito bancario.
Endeudamiento global	$(\text{Deudas a corto plazo} + \text{Deudas a largo plazo}) / (\text{Recursos propios})$	En el caso concreto de las empresas constructoras cabe señalar que el indicador de endeudamiento a corto plazo suele ser muy elevado, pues en las deudas a dicho plazo se incluyen las derivadas de las subcontrataciones de obras, que como ya se ha dicho, suelen ser muy significativas.
Endeudamiento a largo plazo	$\text{Deudas a largo plazo} / (\text{Recursos propios})$	

Indicadores financieros en constructoras

Porcentaje de Utilidad Neta
Tasa de Crecimiento de Ventas
Aumento de Participación de Mercado
Rentabilidad por Obra
Reducción de Costos Unitarios

Indicadores de satisfacción de cliente en constructoras

Índice de Satisfacción de Cliente
Índice de Satisfacción de Servicio
Porcentaje de Obras entregadas antes de Tiempo.

Indicadores de procesos internos

Índice de Accidentes en Obra
Porcentaje de Trabajos rechazados por calidad
Índice de Cumplimiento
Porcentaje de reclamos de Clientes

Indicadores de aprendizaje y crecimiento

Índice de Clima Laboral
Porcentaje de Inversión en Capacitación
Índice de Cumplimiento de Metas

Continuando con las actividades sugeridas por Nogueira (2014), una vez seleccionado los indicadores, se debe ejecutar los siguientes dos puntos:

2. *Estimación del peso relativo de los indicadores:* Carrasco (2009) sugiere la aplicación del Triángulo de Fuller¹ con total acuerdo por parte de los expertos. El peso relativo de cada indicador dependerá entonces de una mayor o menor importancia que se les otorgue a diversos factores que puedan influir para cada una de las perspectivas que se incluyen dentro del Balance Score Card.

3. *Determinación del índice de eficiencia económico-financiera:* Esta es la actividad que busca que el Balance Score Card pueda cumplir su objetivo primordial, el cual es evaluar mediante los indicadores seleccionados y estimados en su peso, la eficiencia de la organización desde el punto de vista de las perspectivas ya conocidas y que son parte de esta herramienta.

1.5.3 Ejecución del Balance Score Card

Si bien es cierto, dentro de este proyecto de tesis o trabajo de titulación, se dejará diseñado en sus generalidades el Balance Score Card para la empresa KC Construcciones, se pretende que el mismo sea ejecutado en la realidad al corto plazo, para lo cual es necesario la introducción de una herramienta de software, y según Carrasco (2009) se pueden seguir las siguientes actividades:

- ✓ Determinar el software más apropiado
- ✓ Incorporar el modelo al software
- ✓ Carga de indicadores manuales
- ✓ Automatizar la carga de datos

¹ El método de comparación por parejas mediante el Triángulo de Füller, requiere sólo de la opinión de un decisor o experto. Los criterios son codificados con números naturales (1, 2, ..., n). (Se elabora un triángulo que servirá de base de comparación al experto, cuyas filas están formadas por un arreglo de pares de números naturales

1.5.4 Aseguramiento de la información del Balance Score Card

Carrasco (2009) en alusión a este tema, destaca que: “Como cualquier proceso debe definirse los parámetros de monitorización, realimentación y mejora del propio diseño e implementación del Balance Score Card, teniendo en cuenta que la organización es dinámica y debe ir adaptándose a las nuevas circunstancias que la rodean”. Alveiro (2011) de su parte indica que: “De nada sirve que la organización haga uso de la herramienta del Balanced Scorecard si no lo potencia, es por ello que es preciso que ésta sea incluida en la agenda estratégica de la organización”.

Lo enunciado por Carrasco, no es otra cosa que la implementación del control y evaluación de manera continua, que puede permitir el empleo del Balance Score Card, para lo cual es indispensable que exista un especialista en el tema dentro del personal que conforma la organización donde está siendo ejecutado, o en todo caso exista la debida capacitación (inversión necesaria). Todo el proceso que ha sido enunciado como parte de la metodología debe ser verificado, poniendo mayor énfasis en la estructura del mapa estratégico, y en la selección adecuada de indicadores (los claves). Adicionalmente, la información que fluya como resultado del empleo de esta metodología, debe ser comunicada a cada una de las áreas funcionales de la organización, más que todo para incrementar los niveles de participación y empoderamiento del personal.

CAPÍTULO II

Generalidades de la empresa KC Construcciones

2.1 Breve reseña histórica

La empresa KC Construcciones, fue creada en el año 2010, con el fin de realizar actividades de la construcción en el sector público y privado, además en diseño y montaje de obras de ingeniería civil, arquitectura, hidráulica, agrícola, industrial, forestal, eléctrica, mecánica, computación, y de telecomunicaciones. Además, ofrece el alquiler de maquinarias, material y equipo camionero para la construcción de centros comerciales, carreteras, puentes, pistas, redes de distribución de agua potable, calles, caminos vecinales, canalización, purificación y potabilización de agua, obras de electrificación, tendido de líneas y un sinnúmero de obras que se realizan tanto en los sectores urbanos y rurales de nuestro país.

KC Construcciones contribuye activamente al bienestar económico y social de la comunidad, generando relaciones profesionales a través del correcto desempeño de la misma, asegurando un continuo respeto hacia el medio ambiente, y manteniendo una adecuada estructura financiera basada en procesos sostenibles como fin estratégico, mejorando las condiciones de vida de las personas mediante estrategias de: inclusión social, beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.

2.1.1 Misión

“Desarrollar proyectos de infraestructura, proyectando satisfacer los requerimientos de los clientes, ofreciendo diseños acordes a los más altos estándares de calidad”.

Como se observa claramente, esta misión se enfoca en su contenido a lo meramente técnico y de la construcción, dejando de lado aspectos

importantes dentro de la gestión general, como lo son las áreas administrativas y financieras, y fundamentalmente en lo que concierne a la evaluación centrada en algún método o modelo, que pueda integralmente definir la situación actual y futura de la empresa, más que todo en lo que respecta a las diferentes perspectivas expuestas por el Balance Score Card (aun cuando si especifica algo de las demandas de los clientes actuales y potenciales).

2.1.2 Visión

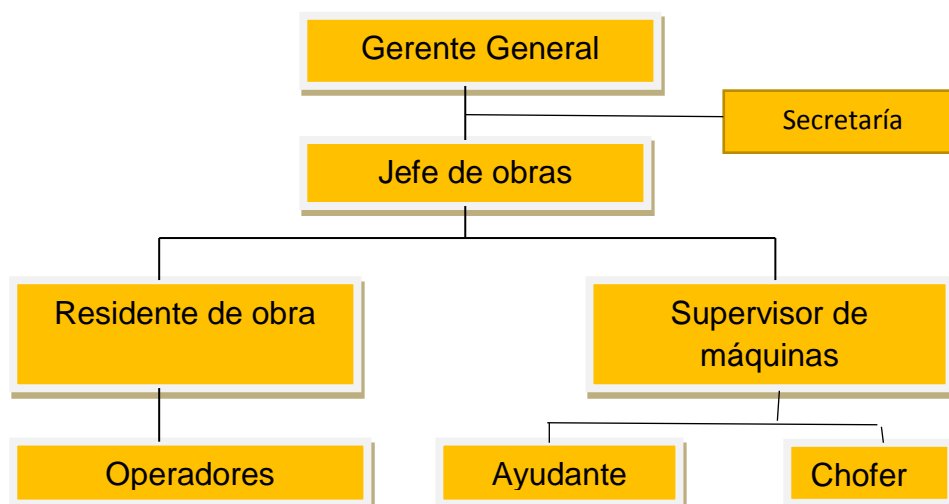
“Ser una organización líder en el sector de la construcción en la ciudad de Portoviejo, con un personal comprometido con la institución, y adaptada a los continuos cambios producidos en el entorno externo, de manera de satisfacer de mejor forma las necesidades de los clientes”.

Al igual que en lo que respecta a la misión, la visión también no contiene aspectos fundamentales respecto de varias de las perspectivas que incluye el Balance Score Card, más que todo en lo que corresponde a lo financiero, a procesos internos y el flujo adecuado de información, lo que hace determinar, que ambos componentes de la identidad institucional de KC Construcciones, deban ser reestructurados, pues como se ha observado en páginas anteriores, estos son elementos iniciales a través de los cuales, girará el mapa estratégico del Balance Score Card.

2.1.3 Estructura y organización

Figura. 5

Organigrama de KC Construcciones



Fuente: KC Construcciones
Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Se observa claramente, que la estructura organizacional de KC Construcciones, está enfocada más a la ejecución de labores operativas y que tienen que ver con la ingeniería civil, dándosele poca importancia a actividades que tienen que ver con funciones administrativas y financieras, lo que debe conllevar a generar o constituirse ciertos puestos que tengan relación con la ejecución de este tipo de tareas, con fines de llevar a cabo la metodología del Balance Score Card de manera eficiente y efectiva.

2.1.4 Funciones por puestos

Vale señalar, que para el caso de la empresa KC Construcciones, no existe ningún tipo de reglamentos, ni manual de funciones y de procesos; lo que se debe primordialmente a la poca importancia que se le otorga de parte de este tipo de empresas a tareas administrativas y financieras, criterio que

sustentan varios especialistas en el tema, entre esos Saenz (2005), quien establece que:

Uno de los principales problemas que tienen las empresas de la industria de la construcción, es la mala administración por parte de sus principales directivos, que suelen ser generalmente, ingenieros y arquitectos. Ambos son considerados buenos organizadores técnicos de los procesos constructivos de una obra. Contratan a un contador interno o externo, dándole instrucciones de cumplir con las obligaciones fiscales y laborales, sin darle importancia a los demás conceptos que integran los estados financieros.

Lo anterior también es una realidad para KC Construcciones, y ante la falta de información documental relacionada con normas, reglamentos, y manuales, una entrevista preliminar al gerente de la misma, así como a los encargados de cada uno de los departamentos expuestos en la figura 5, han permitido establecer las funciones desarrolladas y que se exponen a continuación.

Gerente general

- ❖ Representar legalmente a KC Construcciones
- ❖ Tomar decisiones inmediatas en la función administrativa de la empresa.
- ❖ Firmar y autorizar, pagar a los trabajadores cuando el caso lo requiera.
- ❖ Reunirse mensualmente con los jefes departamentales.
- ❖ Fijar criterios para la selección de concursos a ofertar
- ❖ Seleccionar definitivamente en conjunto con el Jefe de Obras, los concursos a ofertar
- ❖ Elaborar estudio económico y financiero

Jefe de Obras:

- ❖ Distribuir trabajo de hombres y máquina.
- ❖ Selección preliminar de concursos a ofertar
- ❖ Preparación de la oferta en proceso de licitación
- ❖ Controlar y valorizar tiempos y rendimientos.
- ❖ Elaboración de estudio y planificación técnica de la obra
- ❖ Presentar informes semanales de avance de obras

Residente de obra

- ❖ Supervisar, vigilar, controlar y revisar los trabajos en aspectos de calidad, costo, tiempo y apego a los programas de ejecución.
- ❖ Rendir informes periódicos de avance y cumplimiento de trabajos
- ❖ Toma de decisiones técnicas para la correcta ejecución de los trabajos
- ❖ Dar apertura a la bitácora
- ❖ Autorizar el retiro de materiales.
- ❖ Controlar calidad de materiales
- ❖ Comprobar y visar entrada de materiales.

Supervisor de máquinas

- ❖ Supervisar, vigilar, controlar el buen estado de equipos y maquinarias
- ❖ Ejecutar cronograma diario en cuanto a utilización de equipos y maquinarias

Ayudante de máquinas

- ❖ Realizan labores simples de mantenimiento y revisión de la maquinaria.

Chofer

- ❖ Manejar maquinaria como volquetes y excavadoras, de acuerdo a trabajos programados

Secretaria

- ❖ Manejo de nómina, bancos y viáticos
- ❖ Manejo de cuentas personales de la gerencia general.
- ❖ Recepción de facturas y comprobantes de retención
- ❖ Coordinar el pago de proveedores fechas de vencimiento y valores de pago.
- ❖ Custodia y emisión de cheques.
- ❖ Manejo de papeletas de depósitos.
- ❖ Archivo de facturas
- ❖ Encargada de los procesos de nómina.

Operarios

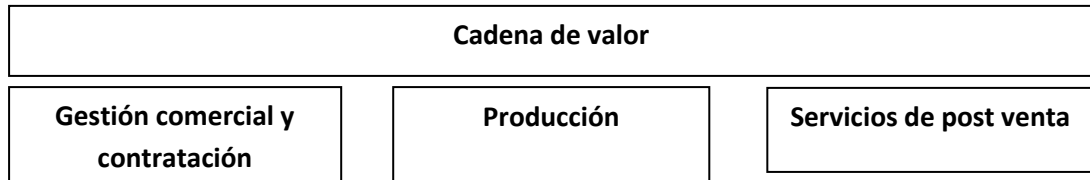
- ❖ Efectúan tareas rutinarias ligadas a las obras de construcción

2.1.5 Procesos llevados a cabo en KC Construcciones

Los procesos que se puedan establecer con fines de un mejor manejo del Balance Score Card, deben derivarse de la implementación de una cadena de valor, la cual actualmente no se encuentra constituida dentro de la estructura organizacional de KC Construcciones. La sugerencia de las autoras de este trabajo de titulación en relación a esta herramienta, se encuentra expuesto en la figura siguiente:

Figura. 6

Cadena de valor de una empresa constructora



Fuente: Fernández, 2014

La contratación y producción, son las etapas de la cadena de valor sugerida, que se ejecutan más frecuentemente en las empresas constructoras, sin embargo, hay otras que se generan dentro de la gestión comercial, que representan procesos relevantes y que serán tomados en cuenta para la inmersión de nuevos departamentos en la organización estructural de KC Construcciones (No olvidar que una de las perspectivas inmersas dentro del Balance Score Card es la de los procesos). Atendiendo a la cadena de valor expuesta en la figura anterior, se tiene un mayor detalle conceptual de cada componente de esta, y de donde se derivarán los respectivos procesos.

A pesar de no existir en KC un manual de funciones, una indagación previa al gerente de la institución (que viene a ser el propietario de la misma), los procesos llevados a cabo más continuamente son los que se exponen a continuación:

- ❖ **Selección de concursos a ofertar:** Donde el jefe de obras hace una primera selección de los concursos a ofertar, atendiendo a criterios prefijados por la gerencia en común acuerdo, como pueden ser: el cliente, tipo de obra o servicio, tipo de concurso, importe de licitación, localización, etc.

- ❖ **Selección definitiva:** Una vez hecha la preselección, la gerencia realiza una selección definitiva de los concursos a licitar, a partir de

cuyo momento comienza el trabajo del departamento de obras, a través de su respectivo jefe.

La realidad actual en la construcción en el país, determina un gran potencial en cuanto al crecimiento y oportunidades presentes para las empresas constructoras, gracias a la gran inversión pública que se está dando en el país, y con mucho mayor énfasis en las zonas afectadas por el terremoto, por lo cual se debe tratar de escoger las alternativas más viables para concursar; proceso que exige no solo la participación de profesionales en el ramo de la ingeniería civil, sino también en cuanto a las finanzas y otros; además que el control de los recursos debe partir desde este proceso.

- ❖ **Proceso de licitación:** En este proceso, KC Construcciones oferta sus condiciones de precio, plazo y demás circunstancias que le sean solicitadas por la empresa promotora, (sea pública o privada) para así poder optar a la ejecución de una obra.

Lo anterior denota, que la licitación debe buscar un equilibrio entre los costos que se van incurrir, con la calidad que pueda presentar la ejecución de la obra o proyecto, lo que exige también un monitoreo y control continuo de esta situación, pues no se puede eximir en buscar abaratar costos, para que luego esta circunstancia pueda perjudicar a la organización, pues la calidad se pueda ver afectada.

En la preparación de la oferta, participa el Jefe de Obras en conjunto con la gerencia, y se tiene muy en cuenta la documentación facilitada en el concurso. Es especialmente importante, además de contar con toda la documentación técnica, el contenido del pliego de cláusulas administrativas particulares que rige el concurso, donde se define expresamente entre otras cosas:

- La documentación a presentar y la forma de hacerlo.
- Los criterios que sirven de base para la posterior adjudicación del concurso, que suelen incluir aspectos como el precio ofertado, el plazo ofertado, programas de trabajo, medios materiales y humanos, certificados de aseguramiento de la calidad, sistema de gestión de prevención de la empresa, etc.

Hay que valorar, que se puede haber realizado un verdadero trabajo en cuanto a lo que se refiere la ingeniería civil, sin embargo, el no cumplir ciertos procesos estipulados en la ley de contratación pública, así como un mal uso del portal de compras públicas, pudiera redimir en la no obtención del contrato, con la evidente pérdida de tiempo y dinero. Hay que tomar también en consideración, la gran cantidad de empresas constructoras que puedan participar dentro de los concursos, y que los costos en relación a los trabajos a realizar, pudieran manejarse dentro de rangos de competitividad, y la parte administrativa y financiera juega un papel determinante en la optimización de este objetivo.

Una vez estudiado el pliego, se procede a:

- Estudio económico de la obra
- Planificación técnica de la obra
- Preparación de la documentación administrativa exigible: clasificación, garantía provisional

Con la documentación anterior se desarrolla una reunión de la dirección, donde se realiza lo que normalmente se denomina como “cierre de la oferta”, momento en que se estudian todas las circunstancias externas e internas que rodean a la misma. Luego se procede a entregar la oferta en el lugar indicado en el pliego, y antes de la fecha y hora máxima especificada en la programación. A continuación, se viene la adjudicación, que es donde

ya entra en mayor funcionamiento los diferentes departamentos administrativos de la empresa. En cierta forma, un error en que caen las empresas de construcciones civiles, es que el propietario (quien muchas veces es el gerente) sea el que decida las condiciones contractuales, pero como se observa, sería importante que este coordine y permita la participación de todas las áreas de la organización.

2.1.6 Diagnóstico FODA de KC Construcciones

Tabla. 7

Diagnóstico FODA de KC Construcciones

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buen nivel acceso al crédito en instituciones financieras locales ➤ Se cuenta con variedad de maquinaria a disposición para la ejecución de los proyectos asignados ➤ Liderazgo de la gerencia ➤ Credibilidad adecuada de la organización: Cumplimiento continuo de contratos ➤ Bajo niveles de liquidez, solvencia y rendimiento ➤ Fijación de precios en base a los análisis requeridos ➤ Control sobre proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incremento de entrega de créditos hipotecarios de parte del IESS ➤ Tasa de interés que muestra tendencia de estabilidad ➤ Alta demanda por construcción de vivienda de las familias en el cantón y la provincia
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de direccionamiento estratégico ➤ No presencia de manuales y otros mecanismos organizacionales y de control ➤ Deficiente gestión y proyección de los flujos de efectivo ➤ Inadecuada planificación (incluido las estrategias) y control financiero ➤ No se gestiona mitigación del riesgo financiero ➤ Ilíquidez por períodos de tiempo largos ➤ Estructura organizacional deficiente: Falta de departamentos necesarios dentro de las constructoras, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alto nivel de competencia, lo que ha disminuido sus ingresos por menor cantidad de contratos: Posicionamiento de ciertas empresas constructoras ➤ Alza de materiales de construcción

especialmente desde el ámbito financiero.

- Bajo rendimiento sobre la inversión
- Bajo nivel de capital de trabajo

Fuente: Observación, encuesta a gerente de KC Construcciones

2.2 Gestión Financiera de KC Construcciones

En el capítulo I de este mismo trabajo de titulación, se han establecido una serie de indicadores que son muy utilizados en la medición de la eficiencia financiera de las organizaciones en general. Debe señalarse en cuanto a la realidad de la gestión financiera de KC Construcciones, y específicamente en lo que tiene que ver con la medición de su eficiencia y efectividad, que solo se realiza la elaboración de balances de situación general y estados de resultados, sin la preparación de información centrada en indicadores para la toma de decisiones, por lo que se ha creído necesario establecerse inicialmente un análisis vertical y horizontal tradicional, para luego construir la realidad en base a ratios, de manera de verificar las principales problemáticas dentro de la estructura financiera de la empresa en mención (Complemento del diagnóstico establecido en páginas anteriores).

2.2.1 Análisis vertical

Tabla. 8

Estructura financiera general de KC Construcciones. A Diciembre de 2017

Rubro	Valor	%
Activo	\$257,700.00	100.00
Pasivo	\$31,000.00	12.03
Patrimonio	\$226,700.00	87.97

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Como se observa de manera general, la estructura financiera de KC Construcciones tiene porcentajes adecuados, pues su patrimonio representa un notorio porcentaje de 87,97%, y que es de donde provendrían mayormente los recursos para ser invertidos en tareas administrativas o civiles. De todas maneras, un análisis posterior más pormenorizado de cada una de las cuentas, puede revelar de manera más clara cuales son las principales causas de esta circunstancia.

Tabla. 9

Estructura financiera: Activos de la empresa KC Construcciones a Diciembre de 2017.

Rubro	Valor	%
Activo corriente	\$29,700.00	11.53
Activo no corriente	\$228,000.00	88.47
Total	\$257,700.00	100.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Se observa en la tabla 9, la presencia de un mayor volumen de activo no corriente respecto del corriente, situación que puede ser contraproducente en cuanto a la liquidez y solvencia que pueda tener la empresa en un momento determinado. Lo presentado en esta tabla 9, podría decirse de manera preliminar, que representa en algo una situación normal

para una empresa de este tipo, pues frecuentemente se invierte en máquinas y equipos, circunstancia que será precisada de forma más específica, cuando se revise el detalle particular de cada uno de estos rubros (Tablas 10 y 11).

Tabla.10

Estructura financiera: Activos corrientes de la empresa KC Construcciones a Diciembre de 2017.

Rubro	Valor	%
Banco	\$6,000.00	20.20
Cuentas por cobrar	\$23,700.00	79.80
Total	\$29,700.00	100

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Lo presentado en la tabla 10, ratifica lo examinado para la tabla 8, pues se observa una cuenta banco (que es el activo exigible con menor tiempo para hacerse efectivo) con un valor absoluto bajo, pero también un monto de dinero por cobrar que, aunque en términos porcentuales es del 70,80% del total de activos corrientes, bajo un enfoque absoluto podría expresarse que se constituye en una cantidad baja; criterio centrado en los altos montos que normalmente se estipulan para contratos con empresas públicas, además de las demoras en la cancelación de las planillas de obra; pero aun así, debe buscarse establecerse de parte de la gerencia de KC Construcciones, estrategias que puedan mantener esta cuenta en niveles más inferiores al presentado, lo que también puede conllevar directamente a mayores recursos monetarios presentados como efectivo o depositados en cuentas corrientes de la empresa, de ahí la importancia de que la propuesta de balance score card sea implementada a la brevedad posible.

Tabla. 11

**Estructura financiera: Activos no corrientes de la empresa KC Construcciones a
Diciembre de 2017.**

Rubro	Valor	%
Terreno	\$24,000.00	12.31
Inmuebles	\$120,000.00	61.54
Muebles y enseres	\$15,000.00	7.69
Equipo de computación	\$4,000.00	2.05
Vehículos	\$20,000.00	10.26
Otras propiedad planta y equipo	\$12,000.00	6.15
Total	\$195,000.00	100.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

La propia naturaleza, y el sector donde se desenvuelve la empresa sujeta a esta investigación, determina que los activos no corrientes tengan un valor absoluto elevado, más que todo en lo relativo a maquinarias y equipos de construcción, pues normalmente los concursos en los que pueda participar, exigen se cuente con estos bienes inmuebles (requisitos indispensables). Sin embargo, en ocasiones de parte de KC Construcciones (por decir de su gerente) se tiene que recurrir a alquilar o arrendar diversos tipos de maquinaria, dado la envergadura o tamaño de determinada obra, con las debidas exigencias para cumplir con los plazos estipulados, por lo que es necesario que de parte de la gerencia, se establezca como prioridad una mayor inversión en este aspecto mediante la inyección de capital propio o endeudamiento (Pudiera incluirse como estrategia dentro del balance score card).

Tabla. 12

Estructura financiera: Pasivos y Patrimonios de la empresa KC Construcciones a Diciembre de 2017.

Rubro	Valor	%
Pasivo corriente	\$31,000.00	12.03
Patrimonio	\$226,700.00	87.97
Total	\$257,700.00	100.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Las deudas a corto plazo (pasivo corriente), tienen que ver para el caso de KC Construcciones, con obligaciones con proveedores de materiales de construcción (los que otorgan crédito directo o en todo caso retrasan el pago pactado), causa para que se vea reflejado una condición de poco endeudamiento de parte de KC Construcciones. Hay que considerar también, que la empresa tiene cuentas por cobrar en niveles parecidos a las cuentas por pagar, y que poco a poco las primeras de las mencionadas se irán haciendo efectivo bajo la presentación de las planillas de obra, con lo que se podría cancelar a proveedores. Sería esencial, que pueda optarse por un crédito a largo plazo para la adquisición de nueva maquinaria y equipos, dado el hecho ya expuesto de que en ocasiones se tiene que recurrir a alquiler de las mismas.

Tabla. 13

Estructura financiera: Ingresos de la empresa KC Construcciones a Diciembre de 2017.

Rubro	Valor	%
Ingresos operacionales	\$158,376.47	100.00
Total	\$158,376.47	100.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

La naturaleza propia de la empresa KC Construcciones, establece que el mayor porcentaje de sus ingresos (en este caso la totalidad) resultan de sus operaciones de obra civil, sin embargo, habría que tomar en cuenta que pudieran generarse otros debido al alquiler de sus máquinas y equipos en momentos de inactividad (cuando no haya contratos pendientes de ejecución). Habría que revisar en las siguientes tablas, cuales son los montos de costos y gastos contraídos para el período analizado, para dar una versión más aproximada con lo que tiene que ver con su rentabilidad.

Tabla. 14

Estructura financiera: Gastos de la empresa KC Construcciones a Diciembre de 2017

Rubro	Valor	%
Compras de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$40,899,31	32.49
Aportes a la seguridad social	\$900.00	0.71
Mantenimiento y reparación	\$6,300.00	5.00
Combustible y lubricantes	\$15,800.00	12.55
Suministros y materiales	\$28,600.00	22.72
Honorarios y dietas	\$1,200.00	0.95
Transporte	\$24,900.00	19.78
Impuestos y contribuciones	\$1,951.17	1.55
Servicios públicos y otros	\$4,850.00	3.85
Intereses y comisiones bancarias	\$500.00	0.40
Total	125900,48	100,00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Los gastos más representativos de la empresa, tienen que ver con rubros relacionados directamente con la naturaleza y operatividad de la empresa, pues se puede observar, que los mayores egresos de dinero para el período analizado, se han dado para compra de bienes no producidos por el sujeto pasivo, y que le permiten operar continuamente en las obras ejecutadas, así como suministros de materiales, transporte, conjuntamente con mantenimiento de las máquinas y equipos. En otras palabras, todos estos gastos tienen que ver directamente con la cantidad de obras que puedan ser ofertadas y contratadas por KC Construcciones, pero podría disminuirse una vez que se ejerzan mayores controles a partir del balance score card a implementarse.

2.2.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal, puede mostrar de mejor manera lo que tiene que ver con la evolución de la situación financiera actual de KC Construcciones para los años 2016 y 2017, y de esta manera esclarecer de manera dinámica (no continua como el análisis vertical) en donde puede haberse establecido problemáticas en cuanto a las cuentas contables generales y específicas.

Tabla. 15

**Estructura financiera: Análisis horizontal general de la empresa KC Construcciones.
Período 2016-2017**

Rubro	2016	2017	Crecimiento o disminución
Activo	\$502,000.00	\$257,700.00	-\$244,300.00
Pasivo	\$306,000.00	\$31,000.00	-\$275,000.00
Patrimonio	\$196,000.00	\$226,700.00	\$30,700.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

El análisis horizontal, permite revisar decrecimientos en rubros como los activos y pasivos (48,66% y 89,86% respectivamente), y por el contrario un aumento del patrimonio (en 15,66%). La disminución de los dos primeros mencionados se ha dado en un nivel parecido en cuanto a sus valores absolutos, por lo que no se puede hablar superficialmente de un retroceso en el ámbito financiero, y por lo tanto se necesita analizar más profundamente los respectivos rubros de activos y pasivos con mayor detalle. De todas maneras, resalta que el patrimonio haya crecido, presumiblemente debido a las utilidades que se obtuvo durante el periodo examinado (será comprobado en páginas posteriores).

Tabla. 16

**Estructura financiera: Análisis horizontal de activos de la empresa KC
Construcciones. Período 2016-2017**

Rubro	2016	2017	Crecimiento o disminución
Activo corriente	\$307,000.00	\$29,700.00	-\$277,300.00
Activo no corriente	\$195,000.00	\$228,000.00	\$33,000.00
Total	\$502,000.00	\$257,700.00	-\$244,300.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Es importante observar y a su vez avalar, lo expresado en el análisis de la tabla 15, pues queda claro ahora mediante la visualización de la tabla 16, que la notable disminución del total de activos, se debe primordialmente a la reducción de los valores del activo corriente en un 90,33%, pues por el contrario, los activos corrientes han aumentado. De todas maneras, la tabla 16 esclarecerá de manera más concreta, cual es la causa para la gran disminución del activo corriente.

Tabla. 17

**Estructura financiera: Análisis horizontal de activos corriente de la empresa KC
Construcciones. Período 2016-2017**

Rubro	2016	2017	Crecimiento o disminución
Banco	\$7,000.00	\$6,000.00	-\$1,000.00
Cuentas por cobrar	\$300,000.00	\$23,700.00	-\$276,300.00
Total	\$307,000.00	\$29,700.00	-\$277,300.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

La tabla 17 indica claramente, que es el cobro de planillas lo que ha producido el decrecimiento en gran nivel del activo corriente, circunstancia que ha permitido cubrir el pago a proveedores (cuentas por pagar) así como de la adquisición de un vehículo, lo que se verá también evidenciado a continuación en la tabla 18.

Tabla. 18

**Estructura financiera: Análisis horizontal de activos no corriente de la empresa KC
Construcciones. Período 2016-2017**

Rubro	2016	2017	Crecimiento o disminución
Terreno	\$24,000.00	\$24,000.00	0.00
Inmuebles	\$120,000.00	\$112,000.00	-\$8,000.00
Muebles y enseres	\$15,000.00	\$12,000.00	-\$3,000.00
Equipo de computación	\$4,000.00	\$8,000.00	\$4,000.00
Vehículos	\$20,000.00	\$60,000.00	\$40,000.00
Otras propiedad planta y equipo	\$12,000.00	\$12,000.00	0.00
Total	\$195,000.00	\$228,000.00	\$33,000.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

La disminución de las cuentas por cobrar (lo que fue analizado anteriormente) ha permitido obtener ingresos, lo que también deriva en que con ese dinero se pueda cubrir cuentas por pagar a proveedores y la compra

de una camioneta para mejorar la movilidad y operatividad en el desarrollo de las obras civiles. Adicionalmente, la mayoría de los rubros del activo no corriente como son los inmuebles, muebles y enseres, han disminuido (en 6,67% y 20% respectivamente) debido a su depreciación. La compra de laptops y otros equipos informáticos para la oficina administrativa, por el contrario ha permitido que la cuenta equipo de computación haya aumentado en un 100%.

Tabla. 19

Estructura financiera: Análisis horizontal de pasivos de la empresa KC Construcciones. Período 2016-2017

Rubro	2016	2017	Crecimiento o Disminución
Pasivo corriente	\$306,000.00	\$31,000.00	-\$275,000.00
Total	\$306,000.00	\$31,000.00	-\$275,000.00

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Es realmente bueno, que los pasivos corrientes hayan disminuido notablemente (89,87%), mucho más cuando no ha existido endeudamiento a largo plazo, lo que se debe a la generación de excedentes y cobro de cuentas por cobrar que estaban elevadas., lo que provocó liquidez en momentos determinados.

Tabla. 20

Estructura financiera: Análisis horizontal de ingresos de la empresa KC Construcciones. Período 2016-2017

Rubro	2016	2017	Crecimiento o Disminución
Ingresos operacionales	\$56,080.00	\$158,256.47	\$102,176.47
Total	\$56,080.00	\$158,256.47	\$102,176.47

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

El incremento de los ingresos operacionales en un 182.20%, se debe básicamente a un mayor volumen de contratación de parte de KC Construcciones a partir del año 2015, y al cobro efectivo de las planillas por avances, así como por terminación, y son estas rentas las que han permitido cubrir cuentas por pagar así como adquirir nuevos activos fijos.

Tabla. 21

Estructura financiera: Análisis horizontal de gastos de la empresa KC Construcciones. Período 2016-2017.

Rubro	2016	2017	Crecimiento o Disminución
Compras de bienes no producidos por el sujeto pasivo	\$77,386.56	\$125,900.48	\$48,513,92
Total	\$77,386.56	\$125,900.48	36487,25

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

Ha existido un crecimiento de 62,69% en lo que tiene que ver con los costos y gastos para KC Construcciones para el período 2016-2017, dado el incremento de contratos para la ejecución de varias obras; conociendo que los montos de los ingresos así como los gastos incurridos, están en relación directa con la cantidad de proyectos que se ejecuten en un determinado año. Algo importante a tomar en cuenta es que relacionando las tablas 20 y 21, es que para el año 2016 se generó pérdida, mientras que para el 2017 ganancia o excedente.

A continuación, y en búsqueda de una mejor interpretación de la situación actual de las finanzas de KC Construcciones, se establece la tabla 22, la que contiene el estado de los principales indicadores utilizados para la evaluación financiera de la entidad.

Tabla.22

Evaluación financiera mediante indicadores para la empresa KC Construcciones.

Indicador	Fórmula	2016	2017
Indicadores de liquidez	Capital de trabajo= Activo Corriente- Pasivo Corriente	1000	-1300
	Prueba ácida= (Activo Circulante- Existencia) / Deudas a corto plazo	1.00	0,96
	Solvencia= Activo Corriente/Pasivo Corriente	1.00	0,95
Apalancamiento	Razón de deuda= Pasivos Totales/Activos Totales	0,61	0,12
	Razón de deuda capital= Pasivos Totales/Capital	1,56	0,14
Rendimiento	Margen Bruto de Utilidad= (Utilidad Neta/Ventas Netas) * 100	-0,38	0,21
	Rendimiento del Patrimonio= (Utilidad Neta/Patrimonio) * 100	-0,11	0,14

Fuente: KC Construcciones

Elaboración: Autoras de tesis de grado

2.2.3 Interpretación de indicadores de liquidez

El capital de trabajo es deficitario durante el período analizado para KC Construcciones, e inclusive para el año 2017 se presenta un valor negativo; y aun cuando en el 2016 se exhibe una cuantía positiva, este valor absoluto es muy bajo para cubrir egresos normales de una constructora cualquiera, como lo es la compra de insumos o equipos; circunstancia que ha provocado que se extienda continuamente el plazo de pago a proveedores de dichos insumos y equipos. En relación a la prueba ácida, se determina que, por cada dólar de deuda a corto plazo, se tenía \$1.00 y \$ 0.96 para cubrir dichas obligaciones para los años 2016 y 2017 respectivamente; lo que dispone que hay que tomar los debidos recaudos,

pues los parámetros aconsejados deberían ser superiores a la unidad hasta 1.5. En lo concerniente con la solvencia, se presenta igual situación respecto de la prueba ácida, pues lo recomendado es que este ratio fluctúe entre 1 y 2.

2.2.4 Interpretación de indicadores de deuda

La razón de deuda, indica la proporción de activos totales financiados por acreedores de la empresa, que para este caso serían los proveedores de los diferentes insumos empleados en la construcción de obras, notándose una mayor dependencia para el año 2016, ya que en el 2017 una vez cobradas varias planillas, se procedió a cancelar gran cantidad de deudas contraídas con dichos proveedores. Para la razón de deuda capital, se presenta para el primer año de los analizados, que por cada dólar que aportan los socios se deben a los proveedores \$1,56, lo que causó intranquilidad, pero hay que señalar que esta condición varió totalmente hacia el 2017, y tan solo la relación fue de \$0,14, con lo que existe mayor posibilidad de cubrir estas deudas a corto plazo mediante el capital existente.

2.2.5 Interpretación de indicadores de rendimiento

En lo que tiene que ver con los indicadores de rendimiento, el margen bruto de utilidad hace referencia a que, para el caso del 2016 por cada dólar que se ha invertido se han perdido \$0,38, mientras que para el 2017 esta coyuntura varía, estableciéndose una ganancia de \$0,21, lo que determina un crecimiento para el período examinado, aun cuando debe buscarse establecerse estrategias para mejorar notablemente este indicador. Estos valores representan una verdadera problemática, que puede ser disminuida

mediante toma de decisiones en base al balance score card. En lo que corresponde al rendimiento respecto del patrimonio, se tiene un valor negativo para el 2016, mientras que para el siguiente año el indicador se ubicó en 0,14, valor que aún sigue siendo bajo, por lo que nuevamente se repite, todos estos resultados justifican la implementación y empleo de una herramienta como el balance score card.

CAPÍTULO III

Modelo de Balance Score Card para KC Construcciones

La propuesta de implementación del balance score card para KC Construcciones, exige que parte de la identidad institucional tenga su enfoque hacia la planificación y evaluación estratégica para la toma de decisiones, de ahí que la estructura de la misión, visión, valores y organigrama sean modificados.

3.1 Componentes del Balance Score Card para KC Construcciones

3.1.1 Misión

“KC Construcciones es una empresa constructora de toda clase de obras civiles, bajo parámetros de calidad e innovación, derivado del establecimiento de procesos eficientes de planificación, diseño, ejecución y evaluación estratégica de sus actividades administrativas, financieras y operativas”

3.1.2 Visión

“Para el año 2023, ser una constructora moderna y reconocida por la colectividad manabita por su cumplimiento con las normas de calidad y principales requerimientos de sus clientes, originada esta condición por un gran nivel de organización dinámica y estratégica”.

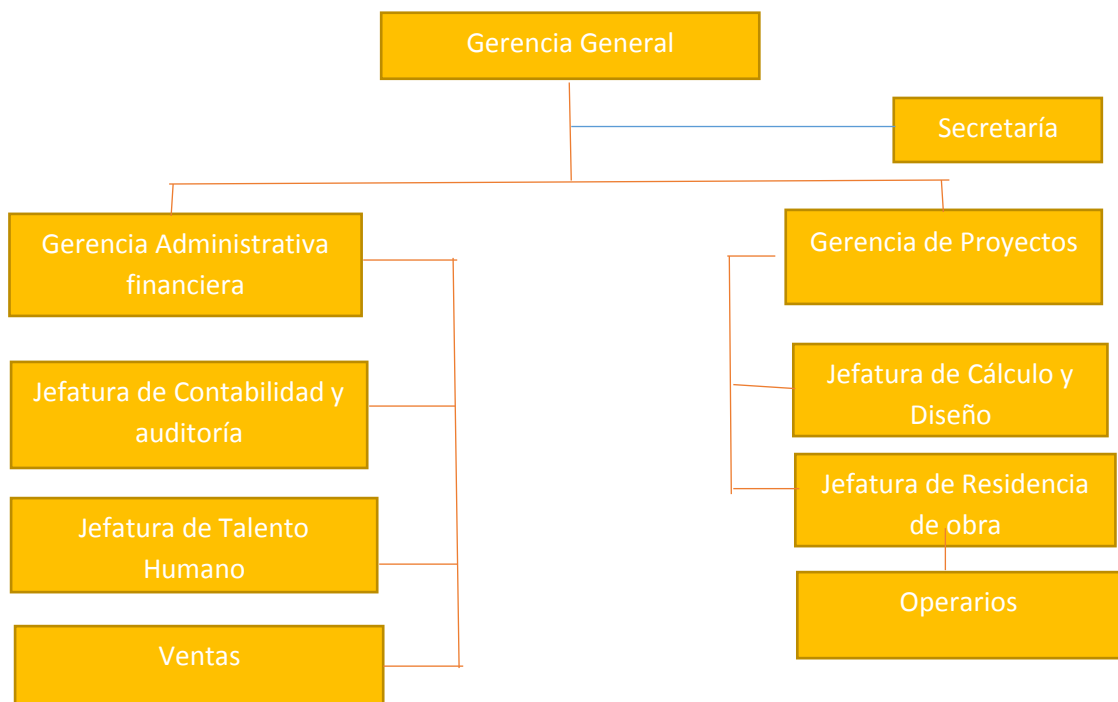
3.1.3 Valores

- Confianzas
- Respeto

- Honestidad
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Ética profesional

3.1.4 Organigrama

La perspectiva de cliente y de procesos como componentes del balance score card, exige el establecimiento de nuevos departamentos dentro de su estructura organizacional, especialmente en lo que tiene que ver con el ámbito financiero, contable y de dirección del talento humano. Es también necesario la inmersión de un área de ventas, más que todo como proyección hacia la consecución de obras en el ámbito privado.



3.1.5 Objetivos Estratégicos

- Incrementar anualmente las utilidades
- Reducir los costos operativos
- Ampliar el portafolio de proyectos
- Reducir el tiempo de ejecución de proyectos
- Mejorar el nivel de satisfacción de clientes
- Lograr una estructura organizacional adecuada
- Desarrollar profesionalmente a los empleados

3.1.6 Mapa Estratégico

Perspectiva Financiera

Rentabilidad en los proyectos

Optimizar Costos

Aumentar ventas

Perspectiva del cliente

Proyectos eficientes y calidad

Posicionarse en el sector

Nuevos servicios

Perspectiva del proceso interno

Eficiencia en plazos y costos de proyectos

Control de calidad y seguridad

Desarrollo del área de relaciones comerciales

Desarrollo de un área de obras públicas










Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

Fortalecer el desarrollo de la eficiencia y calidad

Potenciar las relaciones comerciales

Incorporación de nuevos rubros de negocios

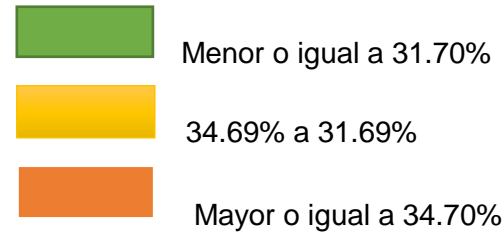
3.1.7 Balance Score Card

Mapa	Objetivo	Indicador	Metas	Estrategias						
Perspectiva financiera	➤ Incrementar anualmente utilidades	<p>Índice de utilidad: índice de rentabilidad de la empresa, y se realizará la medición de la misma, mediante la aplicación del coeficiente entre utilidad neta después de impuestos y el patrimonio neto.</p> <p>Definición: Se constituye en la rentabilidad de la empresa, y se realizará la medición de la misma, mediante la aplicación del coeficiente entre utilidad neta después de impuestos y el patrimonio neto.</p> <p>Objetivo: Valorar el beneficio neto generado en relación a la inversión del propietario</p> <p>Forma de cálculo: $(\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}) * 100$.</p> <p>Información proveniente de: Estados de resultados, balance general.</p> <p>Forma de visualización del indicador:</p> <table border="0"> <tr> <td></td> <td>Mayor o igual a 22%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>12.1 a 21.9%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>0 a 12%</td> </tr> </table> <p>Unidad responsable: Gerencia administrativa-financiera</p> <p>Actualización del indicador: Semestral</p> <p>Unidad de medición: %</p>		Mayor o igual a 22%		12.1 a 21.9%		0 a 12%	Incremento para: 2019: 22% 2020: 32% 2021: 42% 2022: 50% 2023: 50%	<ol style="list-style-type: none"> Potenciar las ventas Fortalecer relaciones comerciales
	Mayor o igual a 22%									
	12.1 a 21.9%									
	0 a 12%									
Perspectiva	➤ Reducir los costos	Índice de eficiencia y productividad	Metas:	<ol style="list-style-type: none"> Potenciar los 						

financiera

operativos

Definición: Mide la eficiencia total de la organización
Objetivo: Medir el costo empresarial en la entrega del bien. Cuanto más bajo sea el índice de gastos operativos más alta será la eficiencia
Forma de cálculo: (Costos Operativos/Costos Totales) * 100.
Información proveniente de: Estados de resultados. Balance general. Libros de obra.
Forma de visualización del indicador:



2019: 31.70%
2020: 28.70%
2021: 25.70%
2022: 22.70%

2. controles financieros de la empresa
Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones

Perspectivas clientes y mercado

- Ampliar el portafolio de proyectos

Unidad responsable: Gerencia administrativa-financiera
Actualización: Anual
Unidad de medición: %
Índice de crecimiento
Definición del indicador: Representa el crecimiento de la empresa en el mercado mediante la efectividad de las obras ejecutadas.
Objetivo del indicador: Medir el crecimiento de proyectos ejecutados.
Forma de cálculo: Proyectos ejecutados/Proyectos planificados.
Información proveniente de: Estado financiero.
Información proveniente: Estado financiero

Metas:
2019: 10 proyectos
2020: 12 proyectos

1. Diversificación de proyectos
2. Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras

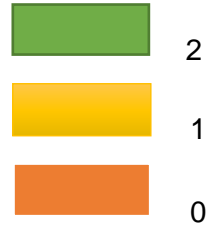
Perspectiva de clientes y de mercado

de



Aumentar la productividad de la empresa

Formas de visualización del indicador:



Unidad responsable: Gerencia

Actualización: Semestral

Unidad de medición: Unidad

Indicador de desempeño personal

Definición del indicador: Establecer el nivel de productividad del talento humano de manera individual, así como por departamento

Objetivo del indicador: Medir la productividad de los trabajadores.

Forma de cálculo: (Resultados logrados/Resultados propuestos)*100.

Información proveniente de: Informes de recursos Humanos.

Metas

2019: 80%

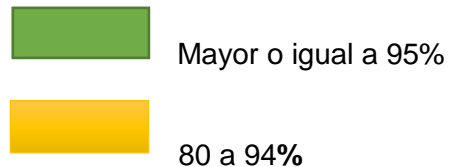
2020: 95%

2021: Mas de 95%

2022: Más de 95%

1. Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa
2. Evaluar el desempeño de los trabajadores

Forma de visualización:



Perspectiva de clientes y mercado

de y ➤ Mejorar el nivel de satisfacción de clientes

 Menor o igual a 80%

Unidad responsable: Gerencia

Actualización: Mensual

Unidad de medición: %

Índice de satisfacción del cliente

Definición del Indicador: Evalúa la satisfacción del cliente desde el proceso de venta, pasando por la ejecución de la obra, y actividades post venta que se puedan realizar.

Objetivo del indicador: Determinar cambios que puedan mejorar la satisfacción del cliente

Forma de cálculo: (No encuestas satisfactorias/No total de encuestas)*100.


Información proveniente de: Registro de ventas


Metas:
2019: 60%
2020: 80%
2021: 100%

1. Realizar estudios de mercado
2. Implementar servicios post venta

Formas de visualización del indicador:




 Mayor o igual 90%

 60.1% a 89.9%

 Menor que 60%

Unidad responsable: Área de ventas

Actualización: Semestral

Perspectiva de los procesos	➤	Reducir el tiempo de ejecución de obras	<p>Unidad de medición: %</p> <p>Índice de tiempo de ejecución</p> <p>Definición del indicador: Nivel de mejora de procesos que posibiliten incrementa la eficiencia y crecimiento</p> <p>Objetivo del indicador: Cumplir y hasta disminuir los tiempo de entrega de las obras.</p> <p>Forma de cálculo: (Tiempo ejecutado/Tiempo planificado)*100.</p> <p>Información proveniente de: Cronograma de actividades de la obra</p>	<p>Metas:</p> <p>2019: 5%</p> <p>2020: 10%</p>	<p>1. Optimizar procesos</p>	los
			Formas de visualización del indicador:			
			 Mayor o igual de 10%			
			 5.1 a 9.9%			
			 Menor o igual que 5%			
Perspectiva personas y organización	➤	Lograr una estructura organizacional adecuada	<p>Unidad responsable: Gerencia de proyectos</p> <p>Actualización: Mensual</p> <p>Unidad de medición: %</p> <p>Definición del indicador: Revisión de funcionalidad de estructura orgánica de la empresa</p> <p>Objetivo del indicador: Medir el impacto de la estructura organizativa sobre el resultados de la empresa.</p> <p>Forma de cálculo: Áreas desconcentradas/Total de</p>	<p>Metas:</p> <p>2019: 5 áreas</p> <p>2020: 6 áreas</p>	<p>1. Desarrollar el manual de procesos, procedimientos y funciones de la empresa</p>	

áreas.

Información proveniente de: Organigrama, manuales organizacionales.

Formas de visualización del indicador:



6 áreas



5 áreas



4 áreas

Unidad responsable: Gerencia

Actualización: Semestral

Unidad de medición: Unidad

Índice de capacitación

Definición del indicador: Realiza la medición en cuanto a la importancia que la empresa le entrega a capacitar su personal en miras de su mejora en sus funciones.

Objetivo del indicador: Establecer el nivel de desarrollo del talento humano

Forma de cálculo: No de horas de capacitación individuales/No total de horas de cursos.

Información proveniente de: Hojas de vida del personal

Forma de visualización


Perspectivas personas organización


y ➤ Desarrollar profesionalmente a los empleados


Metas

2019: 90 horas
2020: 180 horas
2021: 180 horas

1. Capacitar al personal

 Mayor o igual a 180 horas

 91 a 179 horas

 Menor o igual a 90 horas

Unidad responsable: Gerencia

Actualización: Semestral

Unidad de medición: Unidad

4.- Visualización del alcance de estudio

El estudio no se pretende que quede solo plasmado en resultados de este trabajo de titulación, sino también que sea la base de futuros estudios de las autoras, pero además que para una empresa como KC Construcciones represente el inicio de una mejora organizacional que derive en mayor eficiencia financiera. Puede también este trabajo de titulación, ser adaptado a otras empresas inmersas dentro del mismo sector.

5.- Variables

5.1 Variable Independiente: Modelo de Balance Score Card

5.2 Variable dependiente: Crecimiento financiero de la empresa constructora KC Construcciones

6. Metodología de la investigación

6.1 Tipo de investigación

De acuerdo y con la finalidad y los objetivos de la investigación del presente estudio, se tuvo en cuenta una investigación aplicada, con derivación en investigación descriptiva, explicativa, en concordancia con los objetivos.

6.2 Métodos de investigación

Tratándose de una investigación de carácter aplicativo en el área de finanzas, los métodos más validos empleados fueron: Método descriptivo, que permitieron conocer los principales y particulares aspectos que intervienen en el proceso económico-financiero de la empresa constructora "KC Construcciones"; método inductivo y deductivo, que lograron inferir premisas y conclusiones desde el momento de inicio de la investigación hasta su conclusión; método analítico y sintético, que descompusieron el

todo en sus partes para un análisis riguroso y sintetizar los conocimientos logrados.

7.- Población y muestra

La población tiene que ver con la cantidad total de talento humano en la empresa “KC Construcciones, que asciende a 38 personas, para cada uno de los departamentos establecidos, lo que, al ser una cantidad pequeña, representará por sí mismo a la muestra.

8.- Las técnicas usadas en la recolección de la información

Búsqueda de la información en fuentes directas o primarias (encuesta al total del talento humano de la organización, así como entrevista al gerente de la misma; e indirectas (artículos, ensayos, informes propios, entre otros, obtenidos en libros y revistas). Con estas técnicas se realizó la revisión teórica acerca de la alineación estratégica financiera a través del Balanced Scorecard y de los esquemas de medición de desempeño organizacionales e individuales.

8.1 Análisis e interpretación de la información

Las encuestas fueron revisadas para verificar que fueran aceptables, en el sentido de estar completas, que el patrón de las respuestas mostrara que el encuestado entendió las instrucciones y, por último, se verificó la variación de las respuestas. Se constató además que las respuestas de las encuestas fueron satisfactorias al estar completamente diligenciadas y con coherencia en el patrón de respuestas; luego se tabuló los resultados y se reflejaron en tablas y cuadros estadísticos.

9.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

9.1 ENCUESTA AL TALENTO HUMANO DE KC CONSTRUCCIONES

1.- ¿Considera que en la organización se le otorga mayor importancia al desarrollo de actividades operativas y que tienen que ver con la ingeniería civil en relación con las administrativas y financieras?

Tabla. 23

Importancia de las actividades administrativas financieras vs las de ingeniería civil

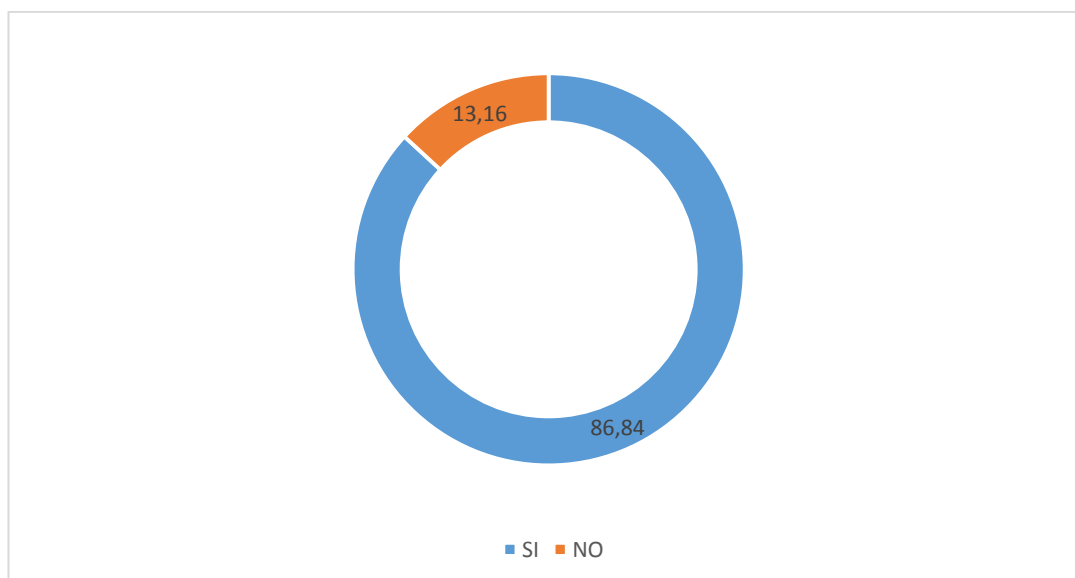
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	33	86,84
NO	5	13,16
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 7

Importancia de las actividades administrativas financieras vs las de ingeniería civil



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 1

86,84% del talento humano encuestado, manifiestan que, si consideran que en la organización se le otorga mayor importancia al desarrollo de actividades operativas y que tienen que ver con la ingeniería civil en relación a las administrativas y financieras, mientras que 13,16% han expresado su negatividad.

Dentro del marco teórico, se han ubicado una serie de procesos que forman parte principal de la operatividad de toda constructora, los que se constituyen en los pasos iniciales para lograr la consecución de contratos, que puedan generar a partir de estos ingresos suficientes para su sostenibilidad financiera.

En KC Construcciones se dan una serie de problemáticas, muchas de las cuales tienen que ver con la entrega de mayor importancia a los procesos de ingeniería civil en relación a los administrativos-financieros, razón por la cual, a nivel directivo no se emplean las herramientas que permitan tomar decisiones más acertadas para lograr los cambios necesarios; es decir existe un desconocimiento respecto de la importancia que pueden tener dichas herramientas.

La evaluación de la efectividad del balance score card, exige se inmiscuyan dentro de los cargos o puestos establecidos en su estructura organizacional, talento humano que pueda llevar a cabo con eficiencia los procesos de implementación y evaluación del balance score card.

2.- ¿Ha participado o ha sido indagado como parte de alguna planificación estratégica dentro de la organización (Que no sea exclusiva del proyecto u obra)

Tabla. 24

Ejecución de planificación estratégica

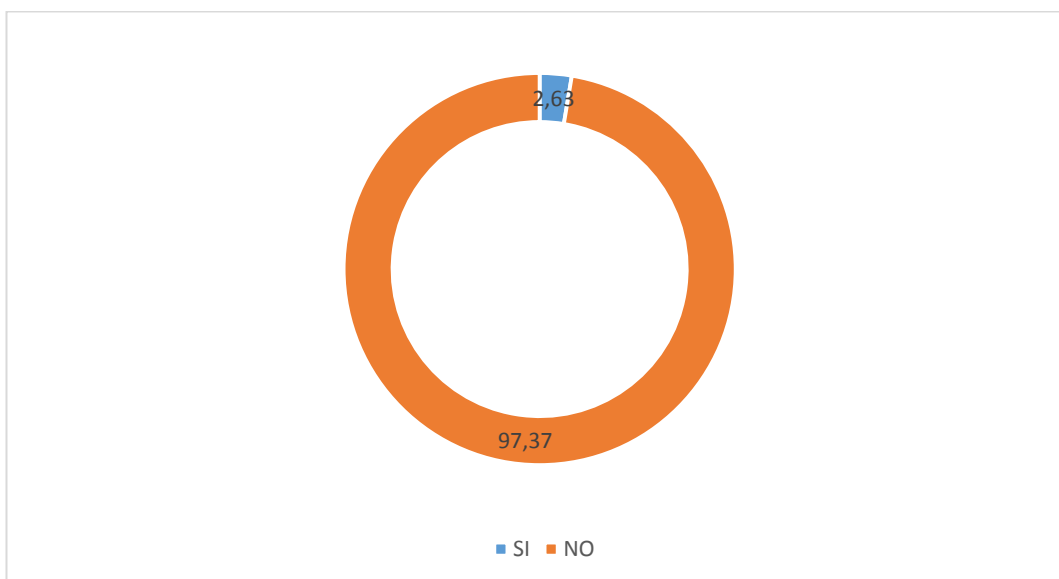
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	1	2,63
NO	37	97,37
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 8

Ejecución de planificación estratégica



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 2

2,63% de encuestados han establecido que, si participaron o ha sido indagado como parte de alguna planificación estratégica dentro de la organización, y 97,37% no fueron parte de este proceso de previsión.

Si bien es cierto, la parte meramente operativa o propia de la ingeniería civil, debe en muchas ocasiones realizar proyectos para la ejecución de obras varias, o en todo caso planificar o programar internamente los tiempos para llevar a cabo las fases de licitación, oferta y concesión, debe existir una planificación institucional o corporativa, la cual debe integrar cada uno de los objetivos y actividades desarrolladas por cada área o departamento; sin embargo estos resultados reflejan una realidad contraria. El que no se hallen dentro de una planificación estratégica, objetivos alineados a la misión y visión, y en base a las problemáticas presentadas se puedan plantear estrategias, no permite que el talento humano tenga un direccionamiento hacia donde se quiera llegar, además de no establecerse controles para verificar la eficiencia general, pero también la financiera (con mayor razón si se trata de una entidad privada).

El balance score card, es una herramienta que puede ayudar a enrumbar las mejoras que se puedan dar ante situaciones problemáticas presentadas en KC Construcciones, y como se ha observado dentro del marco teórico, tiene su enfoque estratégico, y por lo tanto es fundamental que pueda implementarse para esta empresa.

3.- ¿Conoce efectivamente la misión y visión de la empresa?

Tabla. 25

Conocimiento de la identidad institucional

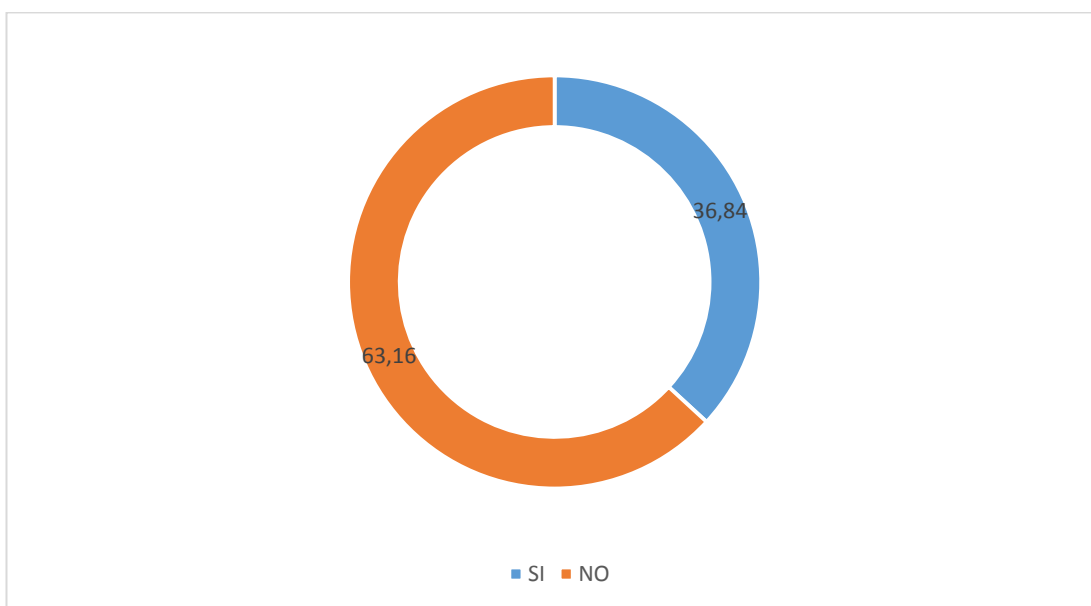
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	14	36,84
NO	24	63,16
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura.9

Conocimiento de la identidad institucional



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 3

36,84% de los encuestados indican que, si conocen efectivamente la misión y visión de la empresa, mientras que 63,16% la desconocen.

La misión y visión son parte de la identidad de la organización, la que debe ser estructurada desde la creación de la propia empresa, y de la cual se derivaran los objetivos estratégicos que enrumben los planes de toda índole que se puedan tomar, de manera de ir evaluándose parcialmente los resultados obtenidos en varias áreas y varios ámbitos, por lo que es fundamental exista la comunicación necesaria para que dicha identidad sea conocida, lo que determina que se está fallando de parte de la gerencia de KC Construcciones en cuanto a este hecho.

Aun cuando para el caso de KC solo existe la misión y visión (no se ha completado una planificación estratégica adecuada), el éxito del balance score card (donde incluso se le ha dado otra mejor orientación a estos componentes estratégicos) exige que se comunique la elaboración de dicho balance, además de cuáles son los objetivos, estrategias, y principalmente los indicadores que continuamente se evaluarán, de manera que los desempeños de las personas se alineen a lo que se requiere en lo posterior.

4.- ¿Se realiza continuamente una revisión de la efectividad de los procesos y actividades implementadas en el área administrativa y financiera?

Tabla. 26

Evaluación de procesos en KC Construcciones

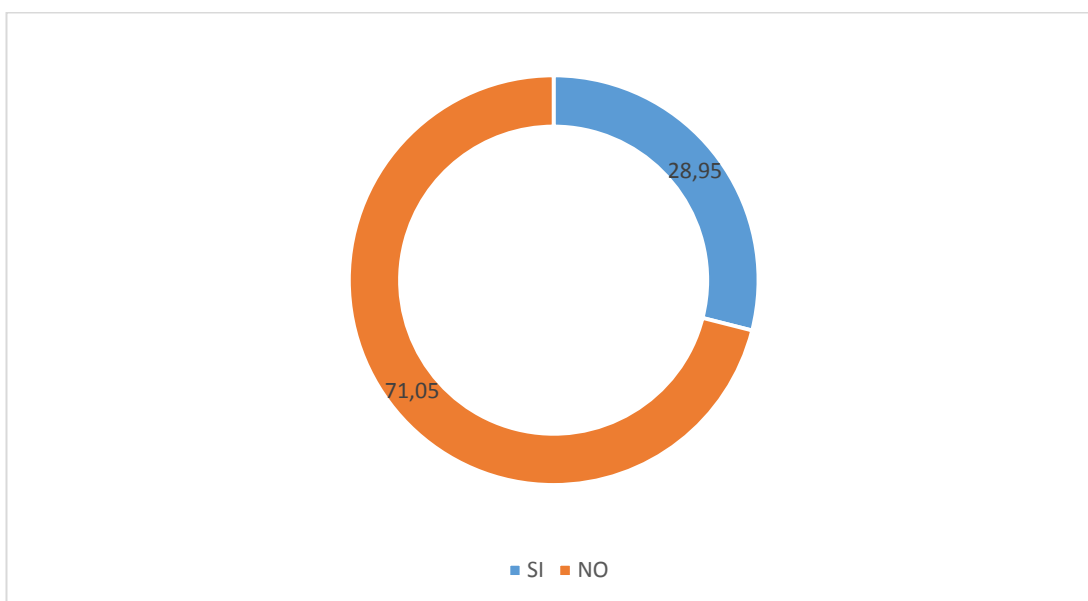
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	11	28,95
NO	27	71,05
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 10

Evaluación de procesos en KC Construcciones



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 4

28,95% del talento humano encuestado, señala que si se realiza continuamente una revisión de la efectividad de los procesos y actividades implementadas en el área administrativa y financiera, y un 71,05% en cambio establecen que no se la ejecuta.

Es la información administrativa y financiera derivada de los estados financieros, las principales instancias para evaluar los resultados que se están obteniendo a nivel departamental y funcional, sin embargo, dentro de la estructura organizacional de KC Construcciones, se acude a un contador particular con fines de que se elaboren los respectivos estados, pero no se emiten informes que puedan empezar a integrar de mejorar manera la situación de eficiencia de la empresa.

Toda mejora, necesita de un punto inicial de partida, lo que puede darse a partir de resultados cuantitativos obtenidos para un período determinado (en comparación con metas y objetivos planteados), de manera que se puedan evidenciar las problemáticas que deban tener atención prioritaria, siendo entonces esencial, se monitoree y evalúe continuamente dichos resultados basados en indicadores, circunstancia que no se realiza a nivel administrativo y financiero dentro de la actualidad de KC Construcciones.

Estos resultados no hacen otra cosa que fundamentar la posibilidad de que, a corto plazo la gerencia de la entidad implemente el balance score card propuesto, como mecanismo para no solo planificar sino también para evaluar la situación de variables en el orden administrativo y financiero, que no se le están dando la importancia del caso.

5.- ¿Considera que se deben añadir departamentos o áreas funcionales (talento humano, finanzas, contabilidad) dentro de la estructura organizacional de la empresa que puedan mejorar la eficiencia institucional y satisfacción del cliente?

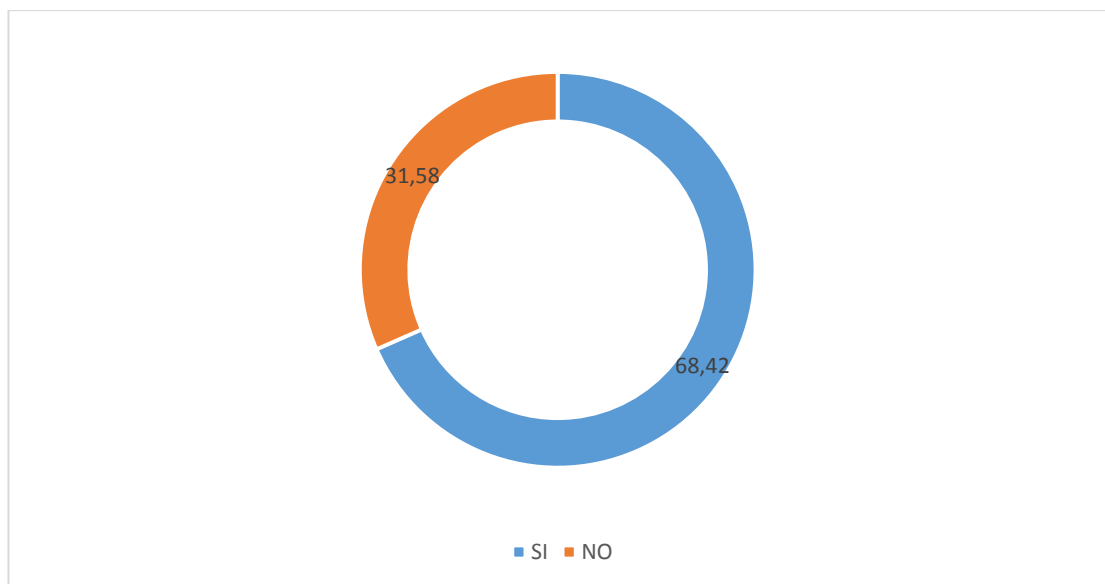
Tabla. 27
Eficiencia en estructura organizacional

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	26	68,42
NO	12	31,58
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 11
Eficiencia en estructura organizacional



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 5

68,42% de los encuestados consideran que, si deberían añadirse departamentos o áreas funcionales dentro de la estructura organizacional de la empresa, de manera que se pueda mejorar la eficiencia institucional y la satisfacción del cliente, mientras que 31,58% no lo consideran así.

Esta pregunta tiene mucho que ver con la falta de interés gerencial sobre el desarrollo de actividades administrativas y financieras, como vínculo complementario con las tareas netamente de obra civil y de ingeniería. Dicho nexo se debe reflejar dicho en una gestión basada en la implementación de los objetivos y estrategias incluidas dentro del balance score card, que es la propuesta de la presente investigación.

Labores administrativas y de finanzas si se llevan a cabo en la actualidad en KC Construcciones, pero de una manera informal y basada en la experiencia, sin mayor grado de conocimiento real de la materia de parte del gerente, cuya profesión precisamente es de ingeniería civil. Actividades y procesos de apoyo en este sentido, deben mejorar la eficiencia en la gestión de la entidad.

Un departamento como talento humano, es esencial para que se introduzcan actividades de evaluación de desempeño del personal, mucho más cuando hay estrategias dentro del balance score card, que tienen que ver con formación del personal.

6.- ¿Se le informa de los resultados financieros y administrativos conseguidos por cada período?

Tabla. 28

Comunicación de resultados administrativos y financieros obtenidos

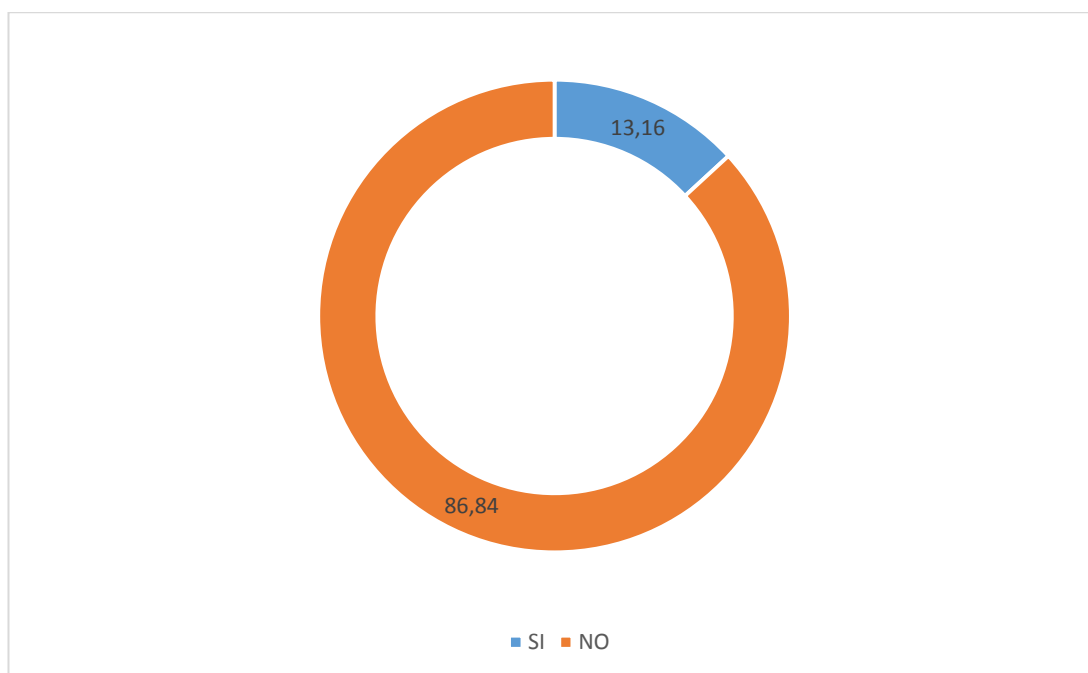
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	5	13,16
NO	33	86,84
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 12

Comunicación de resultados administrativos y financieros obtenidos



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 6

13,16% de los encuestados manifiestan que, si se les informa de los resultados financieros y administrativos conseguidos para cada período, y un 86,84% por el contrario no han sido comunicados.

Todo el talento humano de cualquier organización donde se pretende implementar el balance score card, debe no solo ser comunicado de un resultado final, sino de todo el proceso de recopilación de información y de la toma de decisiones para estructurar los componentes de esta herramienta de gestión.

Si bien es cierto, para el caso de KC Construcciones se trata de una empresa privada, donde es su principal propietario quien tiene un interés desde el punto de vista financiero o monetario, la comunicación y el conocer que la empresa está obteniendo buenos resultados, puede convertirse en un eslabón que llegue a comprometer mucho más a todo el talento humano, pues de una u otra manera el éxito financiero de la organización, puede convenirles en cuanto a sus pretensiones de crecimiento personal. También hay que considerar, que los mismos especialistas que han dado su opinión y que se encuentran incluidos a través de su criterio dentro del marco teórico de este mismo trabajo de titulación, determinan como una fase final la comunicación de los componentes del balance score card, más que todo con lo que tiene que ver con el hacer conocer los objetivos y estrategias, y así puedan realizar sus funciones de mejor manera, en miras de aportar al cumplimiento de estos.

7.- ¿Ha sido capacitado, así como se le incentiva monetaria y no monetariamente de manera continua de parte de la gerencia de la empresa?

Tabla. 29

Desarrollo del talento humano

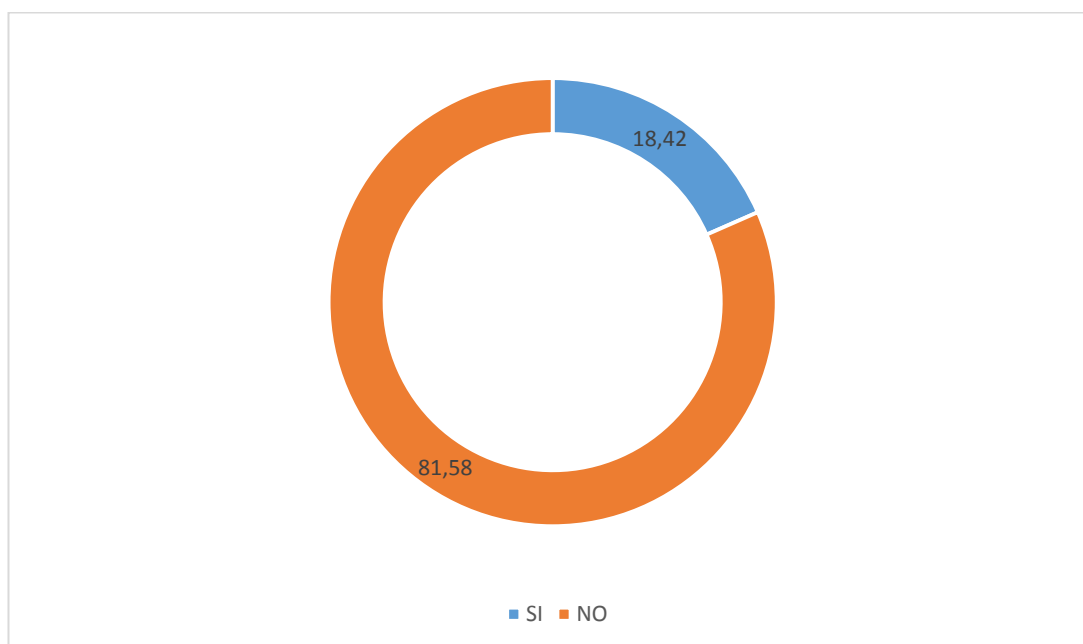
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	7	18,42
NO	31	81,58
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 13

Desarrollo del talento humano



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 7

18,42% de los encuestados indican si ser de forma continua capacitados e incentivados monetaria y no monetariamente, mientras que un 81,58% se han manifestado negativamente.

La ciencia de la ingeniería civil, exige que actualmente se vayan actualizando los conocimientos de los profesionales de esta rama, y en este sentido, KC Construcciones se ha preocupado por entregar u ofertar nuevas alternativas de formación, más que todo en lo que tiene relación con la construcción de vivienda, razón por la cual el gerente (que tiene esta profesión justamente) así como los principales profesionales que tienen a su cargo funciones superiores (jefe de obras, fiscalizadores) si se capacitan continuamente. Sin embargo, los que tienen que ver con los niveles inferiores no reciben formación mediante capacitaciones, especialmente en lo relativo a temas administrativos y de finanzas.

No solo que la implementación del balance score card necesita de formación hacia el talento humano para conocer su funcionamiento, sino que también deben ser creadas dentro de la estructura organizativa de la empresa, áreas que son necesarias como administración, finanzas, contable y de recursos humanos, y cada individuo que forme parte de dichas áreas, desde su ámbito debe saber aportar con innovación que pueda contribuir a la mejora de los procesos y procedimientos llevados a cabo para la conformación del balance score card, su funcionamiento y evaluación. Inclusive una de las actividades establecidas dentro de la propuesta de este trabajo de titulación, es que se desarrollen capacitaciones que contribuyan al cumplimiento de la perspectiva de “las personas y organización”.

8.- ¿Se evalúa constantemente el desempeño de personal y departamentos mediante algún método formal?

Tabla. 30

Continuidad de evaluación de desempeño del personal

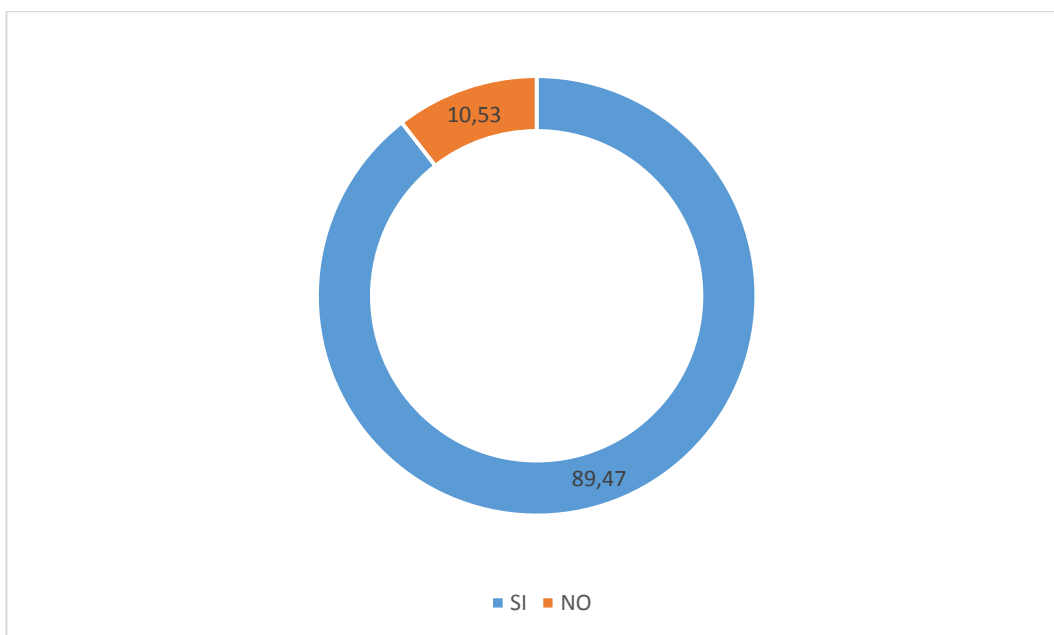
ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	34	89,47
NO	4	10,53
TOTALES	38	100,00

Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

Figura. 14

Continuidad de evaluación de desempeño del personal



Fuente: Talento Humano de KC Construcciones

Elaboración: Autoras de trabajo de titulación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE PREGUNTA 8

89,47% del personal encuestado, expresa que, si se evalúa constantemente el desempeño del personal mediante algún método formal, y el 10.53% se manifestaron negativamente.

Aun cuando los resultados resaltan que, si se evalúa el desempeño del personal, habrá que indicar que, profundizando un poco más en una breve conversación con el talento humano encuestado, ellos hacen referencia a su contestación positiva respecto de que las obras tienen su propia fiscalización interna y muchas veces externa (cuando se contrata con el estado)

Es el talento humano, el principal recurso dentro de toda organización, y quien a través de sus acciones puede generar valor agregado, no solo desde el ámbito financiero sino principalmente con los clientes, los que de acuerdo a sus motivaciones y actuaciones pueden permitir se origine fidelidad de los usuarios actuales, así como de la población objetivo y potencial. Por tanto, es importante se lleve a cabo una gestión de control y evaluación de funciones.

Uno de los componentes del balance score card, tiene que ver con la perspectiva de las personas y su conjunción con la organización, por lo que es válido mejorar la evaluación de desempeño, a partir de una nueva estructura organizacional que incluya el departamento de talento humano.

9.2 ENTREVISTA AL GERENTE DE KC CONSTRUCCIONES

1.- ¿Cuál es el principal objetivo de la empresa (a corto y mediano y largo plazo)?

El principal objetivo es ir creciendo como empresa, e ir obteniendo mejores resultados financieros, así como mayor satisfacción de los clientes, sin embargo, a mediano plazo se tiene proyectado ir incursionando en otras alternativas de ingeniería civil.

2.- ¿Se tiene una base de datos de información de toda índole para la toma de decisiones?

En lo que tiene que ver con la obra sí, es decir con la información generada por la jefatura de obras, y que sirve para que la decisión final la tome el gerente de KC Construcciones. La experiencia y asesorías (consultora contable por ejemplo) ayudan en lo que tiene que ver con la parte administrativa y financiera, pero la única información que se tiene es a nivel de los estados financieros.

3.- ¿Se optimiza el uso de los recursos disponibles?

La fiscalización tiene una programación donde se expone los recursos a utilizar, tratándose siempre de reducir costos mediante la búsqueda de proveedores adecuados, es decir, existe un control exhausto en cuanto a la calidad y precio de los costos de los materiales, insumos, maquinaria y demás. Además, continuamente se revisa el plan de obra, de manera de evidenciar problemáticas que pueden traer desviaciones de lo proyectado, y así definir acciones correctivas

4.- ¿Se realiza alguna planificación estratégica institucional que cubra todas las áreas de la organización?

No, solo para lo que corresponde al proyecto de obra como tal, situación debida a que no se tienen estructurado mayor cantidad de áreas o departamentos a nivel organizacional.

5.- ¿Existen manuales de procesos y funciones dentro de la estructura organizacional de la empresa?

No los hay por el momento.

6.- ¿De qué manera usted realiza la medición de la eficiencia financiera de su empresa?

La contabilidad la lleva una empresa consultora, que nos entrega los respectivos balances y una pequeña observación o comentario de la situación financiera, sin embargo, la mejor medida son las utilidades que se obtienen año a año.

7.- ¿Cuál es la razón por la cual no se implementa la creación y análisis de indicadores financieros en la organización?

No existe una persona especializada en el tema, y la consultora solo se dedica a lo que tiene que ver con lo contable.

8.- ¿Cuál es la razón por la cual hasta el momento no se ha empleado el balance score card como modelo de gestión de la empresa?

Desconozco del tema.

9.- ¿De observar una realidad de beneficios a través de la aplicación del balance score card, lo implementaría en su empresa?

Claro que sí, habiendo además que establecer una estructura organizacional con funciones que tengan que ver con el tema.

10.- Matriz de elaboración de reporte de resultados

Objetivos	Resultados esperados	Resultados logrados	Cumplimiento de objetivos
Determinar la factibilidad de aplicación del Balanced Scorecard en “KC Construcciones” como modelo de gestión financiera según el indicador de rentabilidad.	Listado de verificación de condición actual de gestión financiera a través de indicadores para la constructora “KC Construcciones”	Listado de verificación a través de tablas que evidencian estado de la estructura financiera mediante indicadores de la empresa KC Construcciones	Se han establecido el listado de verificación actual de la gestión financiera de KC Construcciones mediante el establecimiento de varias tablas que evidencian: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis vertical de la estructura financiera de la entidad ➤ Análisis horizontal de la estructura financiera de la entidad ➤ Principales indicadores de liquidez, endeudamiento y rentabilidad
Elaborar como propuesta metodológica un modelo de gestión financiera basada en el Balance Scored Card para “KC Construcciones” bajo el indicador de liquidez.	Balanced Scorecard con perspectiva financiera como herramienta de futura gestión integral para “KC Construcciones”	Modelo de balance score card que a futuro podrá ser implementado por KC Construcciones	El capítulo III de este trabajo de titulación, establece un modelo de balance score card con todos sus componentes sugeridos, adaptado a las necesidades y realidad de KC Construcciones
Presentar una descripción de la gestión financiera actual existente en la empresa “KC Construcciones” mediante el indicador de endeudamiento.	Listado de principales efectos en el área financiera debido a gestión institucional de “KC Construcciones	Disgnóstico FODA	Se establecieron las principales falencias alrededor del área financiera en un diagnóstico FODA para KC Construcciones.
Elaborar un modelo de balanced score card para la Constructora “KC Construcciones”	Balanced Scorecard con perspectiva financiera como herramienta de futura gestión integral para “KC Construcciones	Modelo de balance score card para la empresa KC Construcciones	Como parte final de este trabajo de titulación, se elaboró un balance score card para KC Construcciones

10.1 Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- En KC Construcciones se le da mayor valía a la gestión de la planificación, ejecución y control de la obra civil, por sobre lo relativo a la administración y finanzas.
- No existe una organización estructural, ni mecanismos e instrumentos que puedan integrar funciones relativas a administración y finanzas, de manera que estas áreas puedan enlazarse con una planificación institucional.
- No existe un control exhaustivo en base a indicadores de la condición financiera de la empresa, lo que no lleva a que se tomen adecuadas decisiones en este ámbito.

Recomendaciones

- Se sugiere incrementar la extensión de la estructura organizacional, con la presencia de departamentos como administrativo-financiero, contabilidad y talento humano, como medio para mejorar la planificación y control financiero, así como la aplicación del balance score card.
- El balance score card debe ser continuamente evaluado y controlado respecto del cumplimiento de sus fines y objetivos, e incluso revisar constantemente la situación financiera mediante el establecimiento de nuevas estrategias e indicadores (ser flexible).
- Deben generarse capacitaciones en dos sentidos: El primero para concientizar al propietario y su talento humano sobre la importancia de aplicación del balance score card, y en segunda instancia, de formación para que el propio personal pueda innovar y mejorar el modelo establecido dentro de este trabajo de titulación.

Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	Meses												Operaciones				
		Diciembre/2018				Enero/2019				Febrero/2019				Recursos			COSTOS	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	HUMANO	MATERIALES	OTROS	US\$	
1	Planificación de técnicas de recopilación de información mediante técnicas establecidas	X													Autores de	Computadora		30
2	Establecimiento de literatura teórica necesaria respecto de Balance Score Card crecimiento financiero		X	X											Autores de	Copias, pape		30
3	Ejecución de técnicas de recopilación de información			X	X										Autores tesis	Papelería		10
4	Elaboración de diagnóstico respecto de la gestión financiera en "KC Construcciones"					X									Autores tesis	Papelería		10
5	Revisión de primera parte del trabajo de titulación de parte del tutor y revisor						X								Autores de	Copias		10
6	Determinación de la incidencia de la gestión financiera en el crecimiento financiero de "KC Construcciones"							X	X						Autores tesis	Papelería		20
7	Revisión de parte final del trabajo de titulación de parte del tutor y revisor									X	X				Autores de	Copias		10
8	Implementación de correcciones realizadas por el tutor											X			Autores tesis	Copias		10
9	Revisión final del trabajo de titulación de parte del revisor y tutor											X	X		Autores tesis	Empastado		10
11	Sustentación												X		Autores tesis	Derechos y		30
	TOTAL																	\$170

Bibliografía

- Alarcón, Olivia. "Balance Score Card: Toma de decisiones gerencial". Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador, 2014.
- Álvarez, María. "Información financiera, base para el análisis de estados financieros". Instituto Tecnológico de Sonora. México, 2014.
- Alveiro, César. "El Balance Score Card como herramienta de evaluación en la gestión administrativa". Universidad de Antioquia. Colombia, 2011.
- Arango, Ana. "Modelo gerencial de control de Balance Score Card aplicado en factoring Bancolombia". Universidad de Medellín. Colombia, 2012.
- Calleja, José. "La información económica-financiera en la empresa: Importancia del sistema contable". Universidad de San Martín. Perú, 1995.
- Carrasco, Xavier. "Diseño de un sistema de gestión basada en la metodología del Balance Score Card". Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador, 2009.
- Castellanos, José. "El enfoque estratégico: Bases conceptuales". Universidad Central de Las Villas. Cuba, 2011.
- Cervantes, Alejandro. "Factores de riesgo para las micro y pequeñas empresas constructoras imprevistos en la construcción o falta de previsión". Universidad Autónoma de Monterrey. México, 2015.
- Chavez, Mirna. "El Balance Score Card, una herramienta para la planeación estratégica". Instituto Tecnológico de Sonora. México, 2015.
- Contreras, Emigdio. "El concepto de estrategia como fundamento de la planificación estratégica". Universidad del Norte. Colombia, 2013.
- Contreras, José. "Formulación e inicio de implementación de estrategias y planes de acción de una Pyme dedicada al mantenimiento automotriz". Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México, 2016.
- Del Castillo, Dextre. "Elaborar un modelo de gestión basado en el balance scorecard en la pequeña empresa constructora". Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú, 2014.
- Diez, Francisco. "Análisis de la estructura económica y financiera de la empresa en situaciones de crisis". Universidad Rey Juan Carlos. España, 2009.
- Falco, Alejandra. "El balance score card, que es". Universidad del CEMA. Colombia, 2014.

- Falcón, Esther. "Las empresas constructoras: Un análisis económico-financiero". Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España, 2008.
- Fernández, Alberto. "El Balance Score Card: Ayudando a implantar la estrategia".
- Gouget, Marisa. "Balance Score Card para tecnologías de información". Universidad de Palermo. Argentina, 2006.
- Grado, Carlos. "Análisis económico y financiero en las micro y pequeñas empresas". Universidad Autónoma de Chihuahua. México, 2015.
- Marques, José. "La información financiera: perspectiva y su análisis, el auditor ante un horizonte de incertidumbre". Universidad Complutense de Madrid. España, 2013.
- Medina, Alberto. "Cuadro de mando integral en una empresa constructora de obras de ingeniería". Universidad de Matanzas. Cuba, 2014.
- Moreno, Milton. "Alineación del esquema de medición del desempeño de la constructora con la estrategias organizacional y con el trabajo en equipo bajo los lineamientos del Balance Score Card". Universidad Nacional de Colombia. Colombia, 2015.
- Muñoz, Boris. "Propuesta de análisis y diseño de un balance scored card aplicado a una empresa de desarrollo". Ecuador, 2013.
- Muñoz, Francisco. "Propuesta de un sistema de indicadores de gestión para la empresa constructora Forestal". Universidad del Bío Bío". Chile, 2012.
- Nava, Rosillón. "Análisis financiero: Una herramienta clave para una gestión financiera eficiente". Universidad de Zulia. Venezuela, 2009.
- Nazal, Yanine. "Relación entre la estructura de financiamiento y el tamaño del sector de la construcción". Universidad del Bío Bío. Chile, 2013.
- Orozco, Balance score card: Una introducción al cuadro de mando integral como sistema de gestión estratégica IT del área de investigación de la Corporación Universitaria Americana". Instituto Tecnológico Metropolitano de Medellín. Colombia, 2013.
- Pacheco, Verónica. "Propuesta metodológica para la evaluación de la factibilidad de proyectos". Ecuador, 2014.
- Pulido, Erika. "El Balance Score Card como herramienta para aumentar la estabilidad, desarrollo y competitividad de las Pymes". Universidad Militar Nueva Granada. Colombia, 2010.

- Ríos, Martha. "El Balance Score Card en el área de Recursos Humanos: Caso gerencia de compensaciones de una empresa de alimentos". Universidad Complutense de Madrid. España, 2010.
- Romero, José. "Impacto financiero en empresas constructoras de vivienda de interés social generados por la no gestión del riesgo operativo". Colegio de Estudios Superiores de Administración. Colombia, 2013.
- Sáenz, Francisco. "Análisis, planeación y control financiero para la toma de decisiones en empresas constructoras". Instituto Tecnológico de la Construcción. México, 2005.
- Sánchez, Alba. "El sector de la construcción en España desde una perspectiva histórica". Universidad de la Coruña. España, 2016
- Sepúlveda, Carolina. "Plan de negocios para una empresa prestadora de servicios relacionados con la construcción". Universidad de Chile. Chile, 2013.
- Villalta, Danny. "Diseño de un sistema de gestión basado en la metodología del Balance Score Card en una empresa mobiliaria ubicada en la ciudad de Guayaquil. Escuela Superior Politécnica del Litoral. Ecuador, 2014.
- Villapun, Amparo. "El Balance score card (Cuadro de mando integral) sector audiovisual". Universidad de Valencia. España, 2013.
- Ysirpay, Helda. "Elaborar un modelo de gestión basado en el balance Scorecard en la pequeña empresa constructora E & H". Perú, 2014.