**XII CONFERENCIA INTERNACIONAL DE CIENCIAS EMPRESARIALES (CICE 2019)**

**(VII Simposio de Contaduría, Finanzas y Auditoría)**

**Propuesta** **de Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) Villa Clara.”**

***Title***

**Proposal of a Financial Perspective of the Integrated Scorecard in Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) Villa Clara."**

**Marisesy Rodríguez Fuentes [[1]](#footnote-1), Betsy Mesa Cáceres [[2]](#footnote-2), Yaimí Ramírez Gómez [[3]](#footnote-3)**

**Resumen:**

Esta investigación ha sido realizada en el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) Villa Clara, con el propósito de elaborar una propuesta de la perspectiva financiera que tribute a la construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión empresarial de interés para la dirección de la organización.

La entidad dedicada a brindar servicios de consultorías, asesorías, análisis y soluciones integrales en gestión de información, el conocimiento, la innovación, inteligencia empresarial y propiedad intelectual nocuenta con unmodelo de control de gestión que permita detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación así como enfocar y alinear los equipos directivos, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Esto demuestra la vulnerabilidad del sistema de gestión. Por tanto, precisa construir e implementar el CMI sustentado en la elaboración de cada una de las cuatro perspectivas que lo conforman: Formación y Aprendizaje, Procesos Internos, Cliente y Financiera. Esta investigación específicamente se centra en la perspectiva financiera, ya que no existe un sistema de indicadores económicos financieros a corto plazo, que contribuyan de forma oportuna a la toma de decisiones.

El objetivo es elaborar una propuesta de perspectiva financiera que tribute al CMI en función de una mejor gestión en el Centro de Información y Gestión Tecnológica (CIGET) Villa Clara.

Para ello se basó en los métodos de investigación Teóricos y empíricos, a través de la observación, revisión documental e información estadística. Inductivo-Deductivo, Histórico-Lógico, Analítico- Sintético

Se efectuó un diagnóstico que permitió presentar la propuesta de perspectiva financiera con los indicadores a analizar.

La propuesta de la perspectiva financiera dentro del CMI en la entidad, ofrece una herramienta que contribuye a la toma de decisiones en función de enfocar y alinear los equipos directivos, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.

***Abstract:***

*This research has been carried out in the Information and Technology Management Center (CIGET) Villa Clara, with the purpose of elaborating a proposal of the financial perspective that taxes the construction of the Integral Scorecard (CMI) as a business management tool of interest. for the direction of the organization.*

*The entity dedicated to providing consultancy services, consulting, analysis and comprehensive solutions in information management, knowledge, innovation, business intelligence and intellectual property does not have a management control model to detect deviations from the strategic plan and express the objectives and initiatives necessary to redirect the situation as well as to focus and align the management teams, resources and processes with the strategies of the organization. This shows the vulnerability of the management system. Therefore, it is necessary to build and implement the CMI based on the preparation of each of the four perspectives that comprise it: Training and Learning, Internal Processes, Client and Financial. This research specifically focuses on the financial perspective, since there is no system of short-term financial economic indicators that contribute in a timely manner to decision-making.*

*The objective is to elaborate a proposal of financial perspective that tribute to the WCC in function of a better management in the CIGET Villa Clara.*

*For this it was based on theoretical and empirical research methods, through observation, documentary revision and statistical information. Inductive-Deductive, Historical-Logical, Analytical-Synthetic*

*A diagnosis was made to present the proposed financial perspective with the indicators to be analyzed.*

*The proposal of the financial perspective within the CMI in the entity, offers a tool that contributes to the decision making in order to guarantee a better management of the entity.*

**Palabras Clave:** Perspectiva Financiera; Gestión; Cuadro de Mando Integral; Indicadores.

***Keywords:*** *Financial Perspective; Management; Integral Command Chart; Indicators*

**1. Introducción**

Hoy en día, ante el constante cambio en el entorno empresarial, se hace imperante contar con la infraestructura, tecnología, capital humano competente y consciente de su estrategia empresarial con el objetivo de garantizar un mayor desarrollo y crecimiento económico. En este sentido, los sistemas de gestión constituyen el mecanismo para racionalizar y organizar el trabajo, posibilitando la coordinación y la integración que debe existir entre todas las áreas de la empresa para el funcionamiento armónico de las mismas, de manera que tribute al logro del objetivo general trazado por la entidad.

En una economía altamente competitiva como la actual, donde constantemente se sufren los efectos de la globalización y los rápidos cambios tecnológicos y sociales, los resultados económicos empeoran sin tener muy claro si es debido a problemas orgánicos o circunstanciales. Ante esta situación, las organizaciones se encuentran en la búsqueda progresiva de nuevas y más eficientes técnicas y prácticas gerenciales de planificación y medición del negocio. El Cuadro de Mando Integral o (Balanced Scorecard) (BSC) es una herramienta que puede aportar soluciones en el contexto empresarial. Fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton, viendo la luz en febrero del año 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Estos autores definen el CMI como un sistema de administración (management system), que mide las actividades de una compañía en términos de su visión para alcanzar los resultados definidos por el plan estratégico y detectar las desviaciones de dicho plan y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación es una herramienta revolucionaria que proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio permitiendo tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

Esta herramienta sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

* Formación y Aprendizaje: ¿Se puede continuar mejorando y creando valor?
* Procesos Internos: ¿En qué debe sobresalir la entidad?
* Clientes: ¿Cómo los clientes ven a la organización?
* Financiera: ¿Cómo los accionistas y directivos ven el negocio?

Hoy en día el CIGET de Villa Clara subordinado al Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) y perteneciente al Ministerio de Ciencia Tecnología y Medio Ambiente dentro de la rama de la ciencia y la tecnología, pretende insertarse también a estos nuevos métodos , aspirando a mejorar su proceso de gestión, de ahí que el CIGET de Villa Clara que se encuentra ubicado en la calle Marta Abreu número 55 entre Juan B Zayas y Villuendas en el municipio de Santa Clara, provincia de Villa Clara, dedicado a brindar servicios de consultorías, asesorías, análisis y soluciones integrales en gestión de información, el conocimiento, la innovación, inteligencia empresarial y propiedad intelectual pretende implementar esta importante herramienta de control para la medición del desempeño en su organización.

Actualmente CIGET no cuenta con un modelo de control de gestión que permita detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarias para reconducir la situación así como enfocar y alinear los equipos directivos, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización. Esto demuestra la vulnerabilidad del sistema de gestión. Por tanto, para la entidad le es preciso construir e implementar el CMI sustentado en la elaboración de cada una de las cuatro perspectivas que lo conforma: Formación y Aprendizaje, Procesos Internos, Cliente y Financiera. En este específicamente caso se centra en la perspectiva financiera, ya que no existe un sistema de indicadores económicos financieros instantáneos y al más corto plazo, que contribuya de forma oportuna a la toma de decisiones. De ahí que el objetivo del trabajo es elaborar una propuesta de perspectiva financiera que tribute al Cuadro de Mando Integral en función de una mejor gestión en el CIGET de Villa Clara.

**2. Metodología**

La literatura consultada permitió definir los elementos a considerar por la entidad para diseñar la perspectiva financiera del CMI. Estos elementos forman parte de un análisis económico financiero de la organización, el cual fue realizado sobre la base de una matriz DAFO, un diagrama Ishikawa, el análisis vertical y horizontal de los estados financieros y el cálculo de razones, con el objetivo de llegar a determinar la situación financiera de la entidad.

Para la realización de la matriz DAFO se desarrollaron entrevistas a directivos y trabajadores de la empresa, las cuales, brindaron elementos para conocer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que posee el CIGET. Se utilizó además el trabajo en grupo de expertos para la generación de ideas, logrando definir y establecer la estrategia genérica más conveniente a emplear por la empresa en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Amenazas:

1. No aprobación de inversiones.
2. Centralización de las finanzas en MLC.
3. Ofertas atractivas de trabajo.
4. Falta de integración de las direcciones verticales.
5. Compleja situación económica del país.
6. Limitaciones en las posibilidades de expansión del centro en locales y recursos humanos.
7. Insuficiente cultura en los centros de producción de bienes y servicios e I+D sobre el contenido de los servicios que ofertamos.
8. Incertidumbre en el funcionamiento del esquema económico- financiero.

Oportunidades:

1. Demanda creciente de nuestros servicios.
2. Designación de empresas priorizadas por el CITMA.
3. Posibilidad de participar y organizar eventos y ferias nacionales e internacionales.
4. Proceso de reestructuración y organización de las funciones del CITMA.
5. Promulgación de disposiciones legales que norman el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica.
6. Existencia de mecanismos e instituciones que financian la actividad de innovación.
7. Apertura del país a la colaboración internacional (Misión Ciencia y otras).

Fortalezas:

1. Acceso y administración de recursos de Internet.
2. Capacidad de respuesta ante la demanda de nuestros servicios.
3. Ubicación geográfica del centro.
4. Contabilidad certificada.
5. Poseer servicios exclusivos y posicionados.
6. Prestigio alcanzado por la organización.
7. Organización del trabajo por proyectos.
8. Unidad de acción en los factores de dirección.
9. Alto nivel científico.

Debilidades:

1. Equipamiento tecnológico insuficiente y obsoleto.
2. Limitado acceso a fuentes de información especializadas.
3. Limitación en el ancho de banda para la conexión a Internet.
4. Deficientes condiciones de vida y trabajo.
5. Insuficientes medios de transporte.
6. Deficiente desarrollo de las relaciones internacionales.
7. Insuficiente desarrollo de la imagen corporativa.
8. Falta de integración en la organización.
9. Alta fluctuación del personal.
10. Incumplimiento de funciones básicas en las áreas.
11. Cultura organizacional desfavorable.
12. Desconocimiento de la competencia.

Según el análisis de la matriz DAFO, teniendo en cuenta la mayor cantidad de impactos, la empresa se ubica en el **Cuadrante No. 1**, Adaptativo, por lo que tendrá que seguir estrategias de orientación, superando totalmente las debilidades con el propósito de aprovechar óptimamente las oportunidades externas. La organización se encuentra en la zona de adaptación, deberá aprovechar la poca agresividad de la competencia y así mejorar el posicionamiento ya que se presentan oportunidades que se pudieran aprovechar, pero no se cuenta con la preparación.

Para obtener una visión más general de la perspectiva financiera se realizó un análisis a los Estados Financieros de la empresa, en los períodos comprendidos entre el año 2016 y 2018 basado en el cálculo de razones y los análisis horizontal y vertical de las partidas de ingresos y gastos.

El Informe basa las primeras comparaciones en un análisis horizontal entre el real 2016-2017 y 2018, y los planes aprobados por el IDICT. Los planes de ventas acumulados fueron de 635.0 MP, 645.0 MP, 670.2 MP para los años 2016, 2017 y 2018 respectivamente. Por otra parte los planes de gastos de dichos periodos ascienden a 585.26 MP, 577.27 MP y 605.4 MP respectivamente.

En el cierre del mes de diciembre 2017 el CIGET Villa Clara cumplió el Plan de Ventas acumuladas al 113 %, alcanzando 729.0MP, comparado con igual período del 2016, alcanzando solo un 1 % de incremento. Al cierre del 2018 se cumplió el Plan de Ventas acumuladas al 128%, alcanzando 856.3MP, comparado con igual período del 2017 se alcanza un sobrecumplimiento de un 17%.

En el análisis realizado al comportamiento de los gastos para este periodo se observó una ejecución de 652.2MP para un 113%, comportándose el Costo por Peso de Ingreso a 0.89. Comparado con igual período del 2016, se manifiesta una sobre ejecución del 1%, a su vez el año 2018 terminó con una ejecución de 760.5MP para un 125%, comportándose el Costo por Peso de Ingreso a 0.88. Comparado con igual período del 2017 se cierra con un incremento de los gastos en un 17%.

Para una mejor comprensión se presenta los datos en la tabla siguiente:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Concepto** | **Real**  **2016 ($)** | **Real**  **2017 ($)** | **Real**  **2018 ($)** | **%** |
| INGRESOS POR VENTAS | 717445.75 | 729020.88 | 856307.21 | 101 |
| GASTOS | 644957.43 | 652162.36 | 760484.17 | 101 |
| UTILIDADES | 72488.32 | 76858.52 | 98160.16 | 106 |
| COSTO POR PESO | 0.90 | 0.89 | 0.88 | 100 |

Tabla 1: Análisis Horizontal de los resultados acumulados diciembre 2016, 2017 y 2018. (Elaborado por las autoras a partir de los Estados Financieros).

Se observa en la tabla anterior que mantenemos una utilidad significativa que nos proporciona una eficiencia económica acorde con las proyecciones para el período que recién culminó, aun cuando mantenemos un nivel de Otros gastos por encima de lo planificado y en el que incide el Fondo Bibliotecario que se descartó en meses anteriores. El comportamiento de los elementos de gastos se mantuvieron y no sufrieron mayor variación durante el final del ejercicio económico, aun cuando se realizaron numerosas gestiones y se adquirieron varios recursos, la poco disponibilidad en los proveedores con los que posee contratos, dada la experiencia, conlleva a disminuir la disponibilidad de saldo para el próximo año y así lograr una mejor ejecución del presupuesto que basó su estrategia para el 2017 en las prácticas de años anteriores. Los gastos de salario y otros pagos asociados al mismo cerraron con un sobre giro explicado con el cierre de trimestre anteriores y que está dado por el pago de la estimulación.

La Tabla-2 muestra el comportamiento de los indicadores de eficiencias dónde se continúa incumpliendo el gasto de salario por peso de ingreso debido al pago por los resultados acumulados realizados durante al año.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **INDICADORES** | **Real Ejec. 2016** | **Real Ejec. 2017** | **Real Ejec. 2018** |
| Costo por peso | 0.90 | 0.89 | 0.88 |
| Productividad | 16394.82 | 16280.93 | 20148.56 |
| Salario Medio | 935.94 | 928.79 | 1149.12 |
| Gasto Salario por peso ingresado | 0.48 | 0.47 | 0.47 |
| VAB | 508.1 | 504.7 | 584.3 |
| Gasto de Salario /VAB | 0.6851 | 0.6846 | 0.6844 |

Tabla 2: Comportamiento de los Indicadores de eficiencia al cierre de diciembre de 2016, 2017 y 2018. (Elaborado por las autoras a partir de los Estados Financieros).

Si se analiza ahora dentro del Estado de Resultado de la empresa, propiamente el comportamiento de los gastos, se puede apreciar un aumento de los mismos tal como muestra el gráfico No.1. Este comportamiento está dado porque en los pagos por resultados de cada trimestre del año 2018 se distribuyó una estimulación muy superior a la planificada en cada etapa y con cierre final solo se mantuvo dentro del presupuesto planificado los servicios de proyectos y estatales que por directiva no deben exceder la cifra aprobada.

Gráfico 1: Comportamiento de los principales gastos en los años 2016, 2017 y 2018. (Elaborado por las autoras a partir de los Estados Financieros).

Para complementar el diagnóstico se desarrolló el cálculo de las razones financieras, las cuales se resumen en la tabla 3. Se puede afirmar que la empresa posee una liquidez de operación suficiente, pues obra con un Capital de Trabajo Neto positivo que varía en cada año lo que muestra una buena capacidad para llevar a cabo las actividades con normalidad en el corto plazo, asimismo lo demuestra el índice de solvencia. De manera general se pude decir que la entidad posee una buena capacidad de pago en el corto plazo. Teniendo en cuenta que las condiciones de crédito de la entidad son a 30 días, se puede decir que la misma posee una política de créditos eficiente. En cuanto a las Razones de Rentabilidad se puede concluir que la cantidad de utilidades obtenidas con respectos a las ventas y activos es buena, concluyendo que de manera general la salud financiera del centro es favorable. Por otra parte, las razones de endeudamiento muestran que la empresa está financiando el 35%, 44% y 38% de sus activos con deudas en los años de 2016 a 2018 respectivamente, esto indica que hace buen uso del apalancamiento financiero. Debido a que sus deudas son prácticamente espontáneas, convendría hacer uso de sus pasivos a largo plazo, sin comprometer demasiado a la empresa al pago de cargos fijos, para lograr mayores rendimientos. El análisis financiero a los resultados económicos de la entidad, con respecto a dichos periodos, se obtuvieron los siguientes resultados:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Razones Financieras | UM | 2016 | 2017 | 2015 |
| CTN | $ | 98208.94 | 133364.81 | 116109 |
| Solvencia |  | 1.82 | 3.28 | 1.96 |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | veces | 17 | 12 | 48 |
| Ciclo de Cobro | días | 20 | 30 | 12 |
| Rotación de Cuentas por Pagar | veces | 15,97 | 18,57 | 19,92 |
| Endeudamiento | % | 35 | 44 | 38 |
| Autonomía |  | 0,22 | 6,89 | 10,90 |
| Margen de Utilidad Neta |  | 0,09 | 0,11 | 0.10 |
| Rendimiento de la Inversión (Rentab. Económica) |  | 0,23 | 0,35 | 0.30 |

Tabla 3: Razones Financieras. (Elaborada por los autores a partir de los estados financieros de la entidad).

**3. Resultados y discusión**

Tomando en consideración los resultados obtenidos en el diagnóstico anteriormente realizado a la entidad se procede a diseñar la propuesta de la perspectiva financiera como subsistema dentro del CMI. Se propone para la propuesta de la perspectiva financiera:

1. Realizar el diagnóstico de la situación económica-financiera actual de la empresa a través del cálculo de razones y de los análisis vertical y horizontal a los Estados Financieros.
2. Considerar la herramienta de análisis DuPont, pues esta resume el estado de pérdidas y ganancias y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el rendimiento sobre el patrimonio (RSC).
3. Aplicar la matriz PEYEA, como herramienta integradora de los elementos antes expuestos y de los subsistemas que componen el CMI.

Mediante esta propuesta se contribuye a fomentar el desarrollo de la empresa y su rumbo hacia lograr la excelencia y ser altamente competitiva.

El análisis a través de razones ya fue utilizado con anterioridad como parte del diagnóstico realizado a la empresa. Por su relevancia se retoma como el primer elemento a considerar en esta propuesta.

Buscando incrementos en el rendimiento sobre la Inversión y el Capital Contable de la empresa, se recomienda la herramienta DuPont. La ventaja de este sistema es que permite dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para la empresa en estas importantes dimensiones. A continuación, se muestran los resultados del RSC obtenidos para los años desde 2016 hasta 2018. (Ver Tabla 4)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Año | Margen de Utilidad Neta | Rdto sobre la inversión | Apalancamiento | RSC |
| 2016 | 0.09 | 0.23 | 1.12 | 1.51 |
| 2017 | 0.11 | 0.35 | 1.02 | 1.38 |
| 2018 | 0.10 | 0.30 | 1.26 | 1.21 |

Tabla 4: Cálculo de la herramienta de análisis DuPont para el período 2016-2018. (Elaborado por los autores a partir de los Estados Financieros)

El Rendimiento sobre el capital de la empresa tiende ligeramente a disminuir, debido a la leve afectación que sufrió la utilidad del periodo producto del aumento en los gastos lo cual afectó los Márgenes Netos de Utilidades y por consiguiente los RSC. Por ejemplo, para el año 2018, el CIGET presenta un RSC de 1.21. Este resultado se debe a que en diciembre aumentaron los tramites con las oficinas de la Oficina Cubana de la Propiedad Industrial (OCPI), al implementarse la nueva política tributaria al sector cuenta propista, alcanzando alrededor de 25.9MP asumidos en el último mes de año, a pesar que dichos gastos tienen su respaldo en los ingresos recibidos por la prestación de estos servicios. El Gasto de Salario y otros gastos de la fuerza de trabajo se sobregiran por el pago por los resultados realizados durante el 2018.

Usando el sistema de análisis DuPont para examinar los rendimientos generales de la empresa, medidos a través de su RSC, se puede encontrar que los altos costos operacionales y de administración, provocó la caída del RSC. Evidentemente, la empresa debe disminuir sus costos Operacionales y de Administración.

Como complemento y combinación de estos indicadores antes vistos y considerando factores externos a la entidad, que guardan estrecha relación con las demás perspectivas que conforman el CMI, es que se aplica la matriz de posicionamiento estratégico y de evaluación de acciones (PEYEA). Siguiendo la metodología de dicha matriz se determinó que el cuadrante correspondiente para el CIGET es el *de conservadora.*

El posicionamiento estratégico en el cuadrante conservador, para el caso de la entidad, respalda la alineación de la estrategia penetración del mercado con la estrategia de diversificación concéntrica, las cuales son las necesarias a asumir en la perspectiva financiera para la construcción del CMI.

La estrategia de orientación supone la realización de nuevas inversiones en búsqueda de entrar al Amplio sector del macro entorno sin atender, para la consolidación de la posición en nuestro medio y la apertura hacia nuevos espacios. El centro deberá apoyarse en el acceso y administración de recursos de Internet, en el prestigio alcanzado por la organización y en el alto nivel científico para aprovechar la demanda creciente de sus servicios así como la apertura del país a la colaboración internacional (Misión Ciencia y otras). El buen diseño de la perspectiva financiera dentro de la gestión estratégica de la entidad, permitirá equilibrar penetración del mercado - diversificación concéntrica, obteniendo como resultados añadir servicios o productos nuevos a los que ya posee y de esta forma incrementar notablemente el número de ventas y además al incorporar productos nuevos, pero relacionados, podrá ofrecer estos a precios muy competitivos. Logrará incrementar su cartera de clientes, dicho de otro modo, lo que se trata es de llegar al máximo número de consumidores y así llegar a varias áreas de mercado en el que ya se tiene experiencia y conocimiento. A través de un mejor empleo de los recursos reforzar la imagen corporativa en dicho mercado, con lo que podrá tener un mayor éxito con los nuevos productos y servicios. Esto contribuirá finalmente a obtener nuevos clientes e ingresos excelentes.

A continuación, se muestran varias actividades a desarrollar para lograr la alineación de ambas estrategias:

Estrategia de penetración del mercado:

1. Incrementar la participación de la empresa de distribución comercial en los mercados en los que opera y con los productos nuevos o ya existentes. Esta estrategia se puede llevar a cabo provocando que los clientes actuales compren más productos (por ejemplo, bajando precios)
2. Crecer sobre la base del mismo formato comercial dirigido al mismo mercado, pudiendo desarrollarse esta estrategia o bien a través de un crecimiento interno, o bien a través de un crecimiento externo. El crecimiento interno se desarrollará a través de la apertura de nuevos establecimientos propios con el mismo formato comercial en el mismo mercado en el que opera el centro.

Estrategias dediversificación concéntrica:

1. Añadir servicios o productos nuevos a los que ya se tienen pero que estén relacionados con la actividad principal del centro.
2. Incrementar la participación de la empresa en el mercado. Esta estrategia, es una medida del porcentaje de volumen de ventas de los productos nuevos y de los ya existentes en relación con la competencia.
3. Incrementar notablemente el número de ventas y ofrecer estos a precios muy competitivos.
4. Mejorar la utilización de los recursos y con esto reforzar la imagen corporativa del centro.

En la tabla 4 se proponen varios de los indicadores analizados en las herramientas propuestas anteriormente. Dejando establecidos los objetivos que se deben perseguir con cada uno de estos indicadores, así como los rangos por los que se deberán mover para establecer si su comportamiento es deficiente, tolerable u óptimo. Esto servirá como guía a los responsables por cada área para analizar el funcionamiento de la entidad, basándose en el comportamiento histórico de la misma.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Objetivo | Indicador | Unidad de medida | Frecuencia | Niveles | | | Responsable |
| Deficiente | Tolerable | óptimo |
| Mejorar ingresos | Incrementar ventas | % | Mensual | 5% | 10% | 15% | Esp. Ppal Gest. Económica y Dtor |
| Disminuyendo costos | % | Mensual | 5% | 8% | 10% | Esp. Ppal Gest. Económica y Dtor |
| Margen de utilidad | % | Mensual | 0.05 | 0.10 | 0.20 | Esp. Ppal Gest. Económica y Dtor |
| Generar rentabilidad | Rendimiento sobre los activos | % | Mensual | 10% | 20% | 30% | Esp. Ppal Gest. Económica y Dtor |
| Rendimiento sobre el capital | % | Mensual | 10% | 15% | 20% | Esp. Ppal Gest. Económica y Dtor |

Tabla 4: Criterios de medidas para los indicadores de rendimientos de la entidad. (Elaborado por las autoras a partir de datos históricos de la empresa).

Merita destacar que la propuesta planteada anteriormente está acorde a las particularidades del CIGET de Villa Clara. Además, se demuestra que hay una correspondencia entre los resultados obtenidos en los análisis de la matriz DAFO y la matriz PEYEA, indicando que la organización deberá mejorar su posicionamiento en el mercado, crear nuevos productos y servicios y disminuir sus costos.

**4. Conclusiones**

1. El Cuadro de Mando Integral, se considera como herramienta y modelo de gestión empresarial fundamental para la toma de decisiones de los directivos.
2. El diagnóstico de la entidad, mediante la matriz DAFO, refleja la necesidad de proponer una perspectiva financiera como subsistema del CMI y la posibilidad que tiene la organización de resolver las debilidades internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas.
3. El análisis económico financiero desarrollado delimitó el estado actual del CIGET de Villa Clara donde se reflejan la buena capacidad para llevar a cabo las actividades con normalidad en el corto plazo y el buen desempeño de su política de créditos.
4. Esta investigación ofreció como una propuesta de la perspectiva financiera del CMI en la entidad, la utilización de las herramientas de análisis financiero: DuPont y matriz PEYEA, quedando recogidos en las mismas los indicadores: Margen de Utilidad Neta, Valor Agregado, Porcentaje de Crecimiento de Ventas, Flujo de Caja, Rotación de Activos y Apalancamiento; además de dejar definidos criterios de medidas para dichos indicadores, de manera tal que la entidad pueda conocer diariamente sus resultados económicos – financieros, se alerte sobre las posibles acciones a seguir y logre una oportuna toma de decisiones.

**5. Referencias bibliográficas**

1. García, R. d. A., 2008. Auditoría de Gestión: conceptos y métodos. La Habana: Félix Varela.
2. Gitman, L. J. & Zutter, C. J., s.f. Principios de Administración Financiera. 12 ed. s.l.:s.n.
3. Kaplan, R. & Norton, D., 2009. Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión.
4. Meyers, B., 2006. Fundamentos de Financiación Empresarial. La Habana: Felix Varela.
5. Monroy, M. F., 2003. Modelo de comportamiento de la organización virtual una aplicación empírica a los sistemas de franquicia., Málaga: s.n.
6. Noa, N. M., 2003. Procedimiento para el perfeccionamiento del control de gestión. Aplicación a instituciones bancarias con funciones de banca universal, Santa Clara: s.n.
7. Noa, N. M., 2015. Evaluación de los factores de competitividad de la provincia de Villa Clara,Cuba. Retos, de Ingeniería Industrial, 9(2), pp. 139-163.
8. Pelepu, K. G., Healy, P. M. & Bernard , V. L., 2002. Análisis y Evaluación de Negocios. México: International Thomson Editores SA.
9. Rivera, D. N. & Medina, A. L., 2004. Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial. Cuba: Pueblo y Educación.
10. Rowe, H., Mason, R. & K.Dickel, 1982. Strategic management and business policy. A methodological approach. Reading, Massachusetts. s.l.:Aaaison-Wesley Co. Inc.

1. Msc. Marisesy Rodríguez Fuentes. Centro de Información y Gestión Tecnológica Villa Clara. Cuba. marisesy@ciget.vcl.cu [↑](#footnote-ref-1)
2. Msc. Betsy Mesa Cáceres. Centro de Información y Gestión Tecnológica Villa Clara. Cuba. betsy@ciget.vcl.cu [↑](#footnote-ref-2)
3. Técnico Medio en Contabilidad y Finanzas. Yaimí Ramírez Gómez Centro de Información y Gestión Tecnológica Villa Clara. Cuba.yaimi@ciget.vcl.cu [↑](#footnote-ref-3)