

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**CUADRO DE MANDO INTEGRAL UTILIZANDO EL SISTEMA “DUPONT” EN LAS
MEDIANAS EMPRESAS.**

Trabajo de Investigación Presentado por:

Hernández Estrada, José Roberto

Rivera Romero, Carolina

Rivera Sagastizado, Marleny Yanet

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

Octubre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

- Rector** : **Master Rufino Antonio Quezada Sánchez**
- Secretario** : **Licenciado Douglas Vladimir Alfaro Chávez**
- Decano de la Facultad de Ciencias Económicas** : **Master Roger Armando Arias Alvarado**
- Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas** : **Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras**
- Director de la Escuela de Contaduría Pública** : **Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.**
- Coordinador de Seminario** : **Licenciado Roberto Carlos Jovel Jovel.**
- Asesor Director** : **Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.**
- Jurado Examinador** : **Licenciado Juan Vicente Alvarado Rodríguez.**
Licenciado Victor René Osorio.

Octubre de 2010

San Salvador, El Salvador, Centro América.

AGRADECIMIENTOS

*A Nuestro Creador El Dios de Israel y Padre Celestial,
por habernos brindado la sabiduría necesaria para culminar
nuestra carrera.*

*A nuestros Padres, por todo el apoyo, amor y
Abnegación al guiarnos en nuestras vidas.*

*A mi Esposa e Hijos, por su sacrificio,
apoyo, amor y comprensión en el
transcurso de mi carrera.*

A José Ismael Hernández por su apoyo en este proceso.

*A nuestros hermanos y hermanas por
Su apoyo incondicional en el arduo trayecto de nuestra
Carrera.*

*Y a todos los Catedráticos, por la formación académica, ejemplo
e incentivos, al ayudarnos a formarnos
como profesionales en la carrera de la
Contaduría Pública.*

*Autores
Hernández Estrada, José Roberto
Rivera Romero, Carolina
Rivera Sagastizado, Marleny Yanet*

*Octubre del 2010
San Salvador, El Salvador, Centro América*

RESUMEN EJECUTIVO.

Las medianas empresas, dedicadas al giro restaurantes, están dentro de un rubro muy importante en el desarrollo de la economía, y por lo tanto, deben asegurar la calidad en las acciones que ejecutan como en la atención a los clientes y la optimización de sus recursos para ser competitivas; de esta forma fortalecer y optimizar las herramientas para establecer un mecanismo de control administrativo y financiero que contribuya al desarrollo de éste.

Por lo antes mencionado, se ha realizado un estudio sobre la implementación del Cuadro de Mando Integral, utilizando el Sistema “Dupont” en las medianas empresas que plantea una herramienta integrada, balanceada y estratégica que permitirá unificar criterios, realizar procedimientos comunes, plantear y controlar el logro de sus objetivos y hacer una medición del progreso de sus proyecciones.

El objetivo general de esta investigación es: Contribuir en la construcción de una herramienta Administrativa-Financiera, que facilite la interpretación de los resultados para la toma de decisiones oportunas en las medianas empresas.

Específicamente se tiene que:

1. Revisar y elaborar estrategias orientadas a la eficiencia, eficacia y economía para el desempeño de cargos y funciones, haciendo uso de la aplicación de herramientas.
2. Emitir políticas para los departamentos de administración, contabilidad y aquellos que lo requieran.
3. Elaborar los instrumentos y procedimientos necesarios para la aplicación de dicha herramienta.

El trabajo de investigación se realizó mediante la aplicación del enfoque descriptivo, debido a que se realizó una separación de elementos de un todo para analizar solo las unidades de observación clasificadas para el mismo, ya que estos parten de la identificación de un problema y la aplicación de una serie de procedimientos para darle solución a una problemática.

También se efectuó la investigación de campo, llevada a cabo mediante una encuesta, entre las personas responsables del área administrativa-financiera de los restaurantes.

Resultados obtenidos

De acuerdo a la planificación se puede decir, que los restaurantes no cumplen con los objetivos y metas que se plantean en un setenta y cinco por ciento (75%). Se determinó que los eventos que más impactan al no cumplimiento de objetivos son:

- a) No contar con las herramientas financieras adecuadas para el análisis de los estados financieros.
- b) No elaborar presupuestos.
- c) No unificar todos los departamentos para que estos generen reportes con información insumo.

Con la aplicación del cuadro de mando integral utilizando el sistema "Dupont", se pretende integrar los objetivos de la empresa con los resultados financieros de la empresa la toma oportuna de decisiones.

INTRODUCCIÓN.

Las Finanzas es un tema muy amplio y constituye una parte trascendental para el desarrollo de los objetivos y metas que se plantean los empresarios, ya que les permite conocer la rentabilidad de su empresa o inversión. Uno de los indicadores financieros que mejor ayuda es el Sistema DUPONT, debido a que todas las políticas plasmadas en el Cuadro de Mando Integral se pueden medir bajo el referido sistema.

En ese sentido se desarrollan dos Capítulos, el primero que consta de la parte teórica, técnica y legal, en el que se incluye el desarrollo y evolución del Cuadro de Mando Integral que busca a través de objetivos claramente establecidos medir las perspectivas tanto financieras, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. Mientras que el Sistema Dupont, integra y combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital.

Se incluyen aspectos sobre el entorno económico financiero para tener un enfoque sobre variables tanto operativas como financieras, que afectan a los procesos productivos de las empresas; asimismo, se describen las generalidades del Cuadro de Mando Integral y el Sistema Dupont, con el propósito de conocer los componentes de estos y facilitar su aplicación.

Dentro del presente capítulo también se plantean las variables inherentes del Sistema Dupont, con el fin de contribuir a un mejor entendimiento de ambos

métodos. Además, se exponen las características fundamentales que influyen en el criterio que debe tener la alta gerencia para poder interpretar los resultados para la toma de decisiones.

Dentro del capítulo dos, se desarrollan las áreas operativas por las que está conformada, “La Auténtica Churrascaría, S.A de C.V.” como lo son el área administrativa, de Compras, Cocina, Servicios y Ventas. Asimismo se plantea la formulación de indicadores del cuadro de mando integral y la implementación del Sistema “Dupont”, para el análisis de los estados financieros de la empresa objeto de estudio; hasta la determinación del resultado actual. En la parte final se agregan todos los anexos que soportan este trabajo, dentro de los cuales se pueden mencionar tipo de estudio, el problema observado, objetivo general, las unidades de análisis y las técnicas utilizadas en el procesamiento e interpretación de datos, conclusiones y recomendaciones.

INDICE

Contenido	Pag.
Resumen Ejecutivo	i
Introducción	ii

1. CAPITULO I SUSTENTACION TEORICA, TECNICA Y LEGAL

1.1. Antecedentes del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont”

1.1.1. Reseña Histórica del cuadro de mando integral	1
1.1.2. Reseña Histórica del Sistema Dupont	4
1.1.3. Conceptualización del Cuadro de Mando Integral y Sistema Dupont	5

1.2. Entorno económico financiero

1.2.1 El entorno económico financiero y su relación con el Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont”	5
1.2.2 Generalidades del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont”	8
1.2.3 Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	9
1.2.4 Variables del Sistema “Dupont”	11
1.2.5 Perfil del Cuadro de Mando Integral utilizando el Sistema “Dupont”	12
1.2.6 Características del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont”	13
1.2.7 Aplicación del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont” en la toma de decisiones	14
1.2.8 Estructura Organizacional	14

1.3. Normativa Legal Aplicable	16
---------------------------------------	-----------

CAPITULO II

2. FORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL UTILIZANDO EL SISTEMA "DUPONT" EN LAS MEDIANAS EMPESAS.

2.1. Descripción de las áreas Administrativas y Operativas

2.1.1.	Descripción de las áreas Administrativas y Operativas de la Empresa	19
2.1.2.	Formulación de indicadores del cuadro de mando integral en la empresa "La Autentica Churrascaría, S.A. De C.V."	26
2.1.3.	Explicación de las formulas del Sistema Dupont para el Análisis de Estados Financieros 2008 y 2009	28
2.1.4.	Implementación del Sistema Dupont para el análisis de Estados Financieros 2008 y 2009.	31
2.1.5.	Resultado actual de la empresa según los indicadores de las perspectivas	38
2.1.6.	Resultado de los Indicadores aplicados	39
2.1.7.	Análisis de rentabilidad utilizando el Sistema "Dupont"	46
2.1.8.	Vinculación del Cuadro de Mando Integral con la técnica Dupont	51
2.1.9.	Matriz de implementación del Cuadro de Mando Integral utilizando el Sistema "Dupont"	52
2.1.10.	Visión de las perspectivas	53
BIBLIOGRAFIA		58

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta	60
Anexo 2 Tabulación	63
Anexo 3 Tipo de estudio	75
Anexo 4 Deficiencia observada	76
Anexo 5 y 6 Objetivos de la Investigación	78
Anexo 7, 8 y 9 Utilidad social, Unidad de	

Observación, Instrumentos y técnicas empleadas	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
PROPUESTA	82

1. CAPÍTULO I

SUSTENTACION TEORICA, TÉCNICA Y LEGAL

1.1. ANTECEDENTES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SISTEMA “DUPONT”.

1.1.1. Reseña Histórica del Cuadro de Mando Integral.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral, datan de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico.¹

David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico. Representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación.

En los inicios del proyecto se examinaron estudios recientes sobre casos de sistemas innovadores de medición de la actuación, uno de ellos, Analog Devices, describía un enfoque para medir la tasa de progreso de actividades de mejora continua. El caso también mostró la forma en que Analog estaba

¹ Deinsa, S.A. El Cuadro de Mando Integral. Disponible en <www.deinsa.com/cuadro_mandohtml. > [Consulta: Noviembre 2009].

utilizando un “Cuadro de mando corporativo”, de nueva creación, que además de varios indicadores financieros tradicionales, contenía mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, y la eficacia de los avances de los nuevos productos. Schneiderman, que entonces era vicepresidente de mejora de calidad y productividad en Analog Devices, acudió a una reunión para compartir las experiencias de su empresa con el Cuadro de Mando. Los descubrimientos del grupo de estudio en un artículo, “El Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business Review (enero-febrero de 1992). En esa época varios ejecutivos se pusieron en contacto con Norton y Kaplan, para que les ayudaran a implantar el Cuadro de Mando Integral en sus organizaciones. Estos esfuerzos condujeron a otras fases de desarrollo.

Posteriormente Norton y Kaplan describieron la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico: “Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral”, publicado en septiembre y octubre de 1993. A mediados de 1993, Norton era director general de una nueva organización, Renaissance Solutions, Inc, uno de cuyos servicios primordiales era la asesoría sobre estrategias, utilizando el Cuadro de Mando Integral como un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Una alianza entre Renaissance y Gemini Consulting ofreció la oportunidad de integrar el Cuadro de Mando Integral en los grandes programas de transformación.

A principios del siglo XX y durante la revolución del Scientific Management ingenieros de empresas innovadoras comenzaron a desarrollar tableros de comando que contenían indicadores financieros y no financieros. Durante los años 60, se puso de moda (sobre todo en Francia) utilizar una herramienta denominada Tableau de Board.

El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, ésta herramienta ha

evolucionado y combina no sólo ratios financieros sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio.

En Estados Unidos y también en la misma década, General Electric desarrolló un Tablero de Control para hacer el seguimiento de la empresa. A partir de ocho áreas clave que obtenían resultados para la empresa, se definieron indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo. De ésta manera, el cuadro de mando integral también recoge la idea de utilizar indicadores de seguimiento de la estrategia de la empresa.

Se puede decir que el cuadro de mando integral recoge ideas que ya existían alrededor de éste concepto de tablero de control. En éste existe una relación íntima entre la estrategia de la empresa y lo que se quiere medir, puesto que el conjunto “coherente” de indicadores se encuentra anclado a los objetivos estratégicos de la empresa. Las formulaciones más recientes de Tableros de Comando, como se dijo anteriormente, combinan indicadores financieros y no financieros pero no aportan ningún criterio sobre cómo elegirlos. El tablero de mando integral deja que cada directivo escoja los que considere más convenientes según su propia intuición y experiencia.

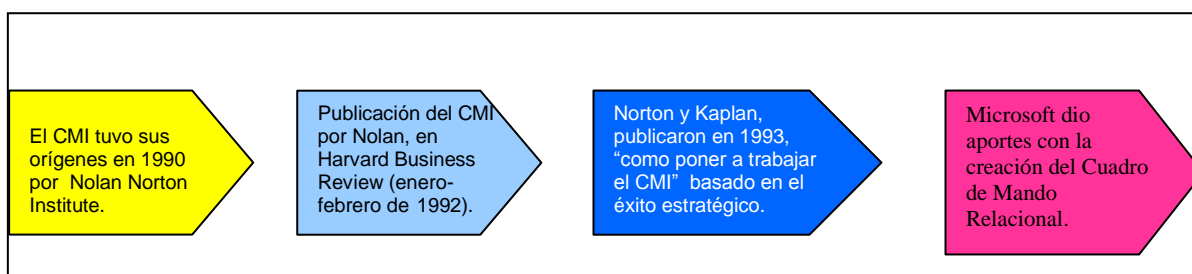
Los indicadores financieros son instrumentos limitados porque solo permiten una gestión reactiva (ya que toma datos pasados y por lo tanto corrige sobre lo que ya transcurrió), en lugar de una proactiva. Para poder gestionar por delante la gestión financiera, los directivos necesitan indicadores no financieros que se adelanten a lo que más tarde reflejan los indicadores financieros.

El cuadro de mando integral requiere que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir el modelo de negocio que refleje interrelaciones entre los diferentes componentes del negocio. Una vez construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores.

De ésta manera incluye conceptos que no son nuevos, la diferencia radica en la forma de seleccionar los indicadores. Esta diferencia tiene efectos importantes en el uso de la herramienta hasta el punto de ser una de las herramientas más significadas de los últimos años en que se cimenta un modelo de negocio.²

En la figura no.1, se observa la evolución que ha tenido el Cuadro de Mando Integral desde 1990 hasta 2007.

Figura No. 1 Evolución Del Cuadro de Mando Integral



1.1.2. Reseña Histórica del Sistema “Dupont”

El Sistema DuPont de análisis financiero fue hecho por F. Donaldson Brown, un ingeniero técnico eléctrico que se integró al departamento de tesorería de una compañía química gigante en 1914. Algunos años más tarde, la empresa compró el 23 por ciento de las acciones de la corporación General Motors y dió a Brown la tarea de clarificar las enredadas finanzas del fabricante de autos, éste era quizás el primer gran esfuerzo de reingeniería en los Estados Unidos.

Mucho del crédito para la ascensión pertenece luego a los sistemas del planeamiento y de control de Brown, según Alfred Sloan, presidente anterior. El éxito que sobrevino, lanzó el Modelo Dupont hacia su preeminencia en

² Deinsa,S.A.balance-scorecard/34-introducción-alcuadro-de-mando-integral.html. Disponible en www.deinsa.com/balance-scorecard/. [Consulta: Octubre 2010].

todas las corporaciones importantes de los Estados Unidos siguió siendo la forma dominante de análisis financiero hasta los años 70.³⁻⁴

1.1.3. Conceptualización del Cuadro de Mando Integral y Sistema “Dupont”.

Definición de Cuadro de Mando Integral.

Según los autores Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es:

La representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Definición del Sistema “Dupont”

1. El Sistema “Dupont” es una técnica que se puede utilizar para analizar la rentabilidad de una compañía que usa las herramientas tradicionales de gestión del desempeño.
2. Compara el crecimiento con otras entidades, estudia posibles escenarios y demuestra fácilmente los impactos que pueden tener determinadas decisiones sobre la rentabilidad del negocio, como por ejemplo una nueva estrategia comercial.⁵

³ 12 Manage (S.A y S.t) Modelo Dupont. Disponible en <www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html> [Consulta: 14 febrero 2007].

⁴ Luciano. Administración financiera modelo dupont, Disponible en <www.apuntesfacultaad.com/modelo-dupont.html> [Consulta: 8 febrero 2010]

⁵ 12 Manage (S.A y S.t) Modelo Dupont. Disponible en <www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html> [Consulta: 14 febrero 2007].

1.2. Entorno Económico- Financiero.

El cuadro de mando integral y el Sistema “DuPont” en las empresas se ven afectados por variables tanto operativas como financieras, que son inherentes a los procesos productivos, dentro de los cuales se mencionan, costos excesivos, estancamiento de ingresos, subutilización de los activos, pérdida de clientes por desmejoramiento de la calidad de los productos y servicios, falta de innovación de los productos para satisfacer las necesidades del mercado, falta de programas e incentivos a los empleados, rotación ineficiente de los activos, falta de financiamientos y obtención de pérdidas. No obstante la alta gerencia debe ejercer controles para minimizar los daños que estos puedan causar al ente económico.

1.2.1. El entorno económico-Financiero y su relación con el Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont”.

El entorno económico-financiero influye de forma directa en el logro de los objetivos organizacionales, asimismo sobre la toma de decisiones de las empresas; por lo que a continuación se explican algunas variables que afectan dicho entorno:

A. Costos excesivos

Las empresas deben de reducir sus costos y procurar que los costos de producción no sean más altos que los costos promedios y poder minimizar y encontrar un punto de equilibrio, esto afecta directamente la parte financiera de la empresa, es importante la implementación de métodos adecuados y tener claro los objetivos hacia donde queremos que vaya la empresa.

B. Estancamiento de ingresos

Esto se origina por falta de controles operativos oportunos y por consiguiente la deficiente administración de cartera, ocasionando recuperación tardía de las cuentas por cobrar.

C. Subutilización de los activos

Por falta de controles, la mayoría de las empresas caen en el error de no utilizar al máximo la capacidad de un activo, provocando costos adicionales por el reemplazo de los mismos, por falta de aplicación de herramientas administrativas adecuadas, esto sucede generalmente con la propiedad planta y equipo e inventarios. Cuando los inversionistas adquieren marcas de producto que no cuentan con la garantía para su funcionamiento en caso de desperfectos, puede conllevar a la obsolescencia de inventarios.

D. Pérdida de clientes

Una de las razones principales por la que se da la pérdida de clientes en las empresas es el mal servicio, esto puede ser por muchos factores, como por ejemplo:

- a) Que la empresa no cuenta con el personal capacitado.
- b) Con las herramientas necesarias para solventar adecuada y eficientemente las necesidades de los clientes.

E. Falta de innovación de los productos

Uno de los factores, que no contribuye al crecimiento y desarrollo de las compañías es la falta de innovación de sus productos y servicios, ocasionando pérdida de mercado y baja rotación de inventarios.

F. Falta de programas e incentivos a los empleados

Una de las áreas que las medianas empresas descuidan es la falta de incentivos a los empleados, por no contar dentro de su estructura organizacional con un departamento de Recursos Humanos, y por lo tanto no hay programas de capacitación continua.

G. Rotación ineficiente de los activos

Como en el caso de la sub-utilización de los activos, también la rotación ineficiente de estos ocurre cuando la empresa no cuenta con controles de

antigüedad de activos, o si existen no los aplican dentro de sus procesos operativos.

H. Falta financiamientos y obtención de pérdidas

Dentro de las medianas empresas el financiamiento es una parte importante y esencial para el crecimiento y expansión de las mismas, el desarrollo de nuevos proyectos, la innovación de productos y servicios. Es así como esta variable se ve afectada por el entorno económico del país y las políticas de cada una de las entidades financieras.

1.2.2. Generalidades del Cuadro de Mando Integral y el Sistema Dupont

Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando Integral es una herramienta que permite a los empresarios ir midiendo los objetivos planteados para un periodo específico, y es así como de esta manera ayuda a la incorporación de todos los departamentos de la organización.

Es importante y necesario que cada uno de los departamentos tengan planteados objetivos estratégicos que vayan encaminados al desarrollo de las organizaciones y enfocados a la unificación de los mismos, ya que en las medianas empresas estos objetivos no están claramente definidos.

Debido a esto se vuelve una necesidad implementar procedimientos efectivos para mejorar la comunicación en los procesos de trabajo en las medianas empresas; que permitirá dar pasos hacia la medición de los resultados en las empresas.

El Cuadro de Mando que con la evolución de los años se denominó Cuadro de Mando Integral con la finalidad de unificar esfuerzos en cuatro perspectivas fundamentales las cuales son:

1. Financiera
2. Del cliente
3. De procesos
4. De aprendizaje y crecimiento.

Sistema “Dupont”

El sistema Dupont, es una herramienta que concreta indicadores financieros para un análisis integral de los resultados que esperan los inversionistas para un período específico, asimismo ayuda a la medición del comportamiento en base a la información real.

Este sistema se enfoca en tres aspectos determinantes, para el cumplimiento de los objetivos como lo son:

1. El margen de utilidad
2. Eficiencia en la utilización de Activos
3. Multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

Por tal razón el Sistema “Dupont” es considerado una de las razones financieras rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

1.2.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera: Integra objetivos de cada uno de los departamentos de la empresa con las estrategias planteadas, con el fin de llevar a cabo una medición de los resultados obtenidos en períodos anteriores y así determinar si se alcanzó lo esperado de los objetivos operativos planteados.

Perspectiva de los Clientes: Es fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas la relación que se tenga empresa-cliente y la imagen que se proyecte ante ellos. Es necesario que se efectúe un estudio de mercado,

debido a que es importante conocer el tipo de mercado al que se va a entrar y la competencia que existe en éste, para lograr tener un buen posicionamiento, como aparecerá la empresa ante los clientes para alcanzar los objetivos planteados.

Es importante y necesario tener un mercado amplio para comercializar los productos y servicios.

Perspectiva de los Procesos Internos: Esta va orientada a la satisfacción del cliente, es importante elaborar buenas estrategias para poder ofrecer una buena calidad de productos o servicios, ya que el éxito de los objetivos planteados está en la calidad e innovación que se ofrezca al cliente y por lo tanto el de la empresa.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Esta va enfocada a la mejora continua de tecnología y procedimientos organizacionales de los procesos internos, asimismo la capacitación constante en todas las áreas que conforman la empresa para el cumplimiento de los objetivos ya que las empresas deben estar preparadas para ser competitivas.

En el esquema que se presenta en la figura No. 2, representa la relación que existe entre las cuatro perspectivas tomando como base la visión y la estrategia.

Figura No. 2 “Esquematzación del Cuadro de Mando Integral”⁶



1.2.4. Variables del Sistema “Dupont”

Margen de utilidad en ventas

Este muestra que porcentaje de cada venta es utilidad, la eficiencia en la utilización de los activos y la eficacia con que la empresa los está utilizando, de esta manera al obtener un buen margen de utilidad en ventas permite a las empresas ser rentables sin vender una gran cantidad de productos. Sabiendo manejar un buen margen de utilidad puede permitir a las empresas ser rentables.

Uso eficiente de sus activos fijos

En esta variable es todo lo contrario al margen de utilidad en ventas pues la alta rotación de sus productos puede generar un mayor margen de utilidad, por ejemplo, Una empresa en la cual un producto que solo tenga una utilidad 10% pero que tenga una rotación diaria, es mucho más rentable que un producto que tiene un margen de utilidad del 25% pero que su rotación no es diaria.

Multiplicador del capital

⁶ 12 Manage (S.A y S.t) Modelo Dupont. Disponible en <www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html> [Consulta: 14 febrero 2007].

Es la capacidad que se tiene de financiar inversiones, para poder operar sin la necesidad de contar con recursos propios, estos recursos y solo pueden ser obtenidos de dos maneras:

1. Por aportes de los socios (Patrimonio)
2. Por créditos con terceros (Pasivo).

Este se determina de la división de los activos totales por el patrimonio o por la división de activos totales por el pasivo, según sea el caso.

1.2.5. Perfil del Cuadro de Mando Integral, utilizando el Sistema “Dupont”

Tomando como base la parte teórica planteada anteriormente, es necesario definir tres elementos necesarios en la investigación:

1. Tipo de empresa.
2. Herramienta Operativa-Financiera a implementar.
3. Aplicación del Cuadro de Mando Integral utilizando el Sistema “Dupont” en la toma de decisiones.

Se define la empresa como restaurante dedicada exclusivamente a la venta de comida Buffet, siendo esta la mayor fuente de ingresos. El tipo de herramienta Operativa-Financiera a implementar será por áreas o departamentos específicos, que sea flexible y para un corto plazo, la cual se podrá ajustar dependiendo de las necesidades de la empresa. Con la utilización de esta herramienta la empresa puede reducir costos, la rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad, la selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible, comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos para la toma de decisiones.

1.2.6. Características del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont” Cuadro de Mando Integral.

Como se ha mencionado anteriormente, el Cuadro de Mando Integral (CMI), intenta medir los objetivos a corto plazo con los de largo plazo, Los indicadores se construyen con la participación de los directivos, a partir de las estrategias planteadas por la empresa.

El cuadro de mando integral reúne tres características fundamentales las cuales son:

1. La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
2. La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
3. La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.⁷

Sistema “Dupont”

El Sistema Dupont está dado por dos características de rentabilidad las cuales son:

1. El rendimiento sobre los activos (RSA ó ROA)
2. El rendimiento sobre el capital contable (RSC ó ROE).⁸
3. Rentabilidad sobre la Inversión (RSI ó ROI)

⁷ Vogel, Mario Hector. Tablero de Comando [en línea]. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>
http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral.com. [Septiembre 2010].

⁸ Leon, Evelyn. Analisis de Estados Financieros [en línea]. Disponible en:
www.gestiópolis.com/documentos/fulldocs/fin/ana/finevelyn.htm [Marzo 2003].

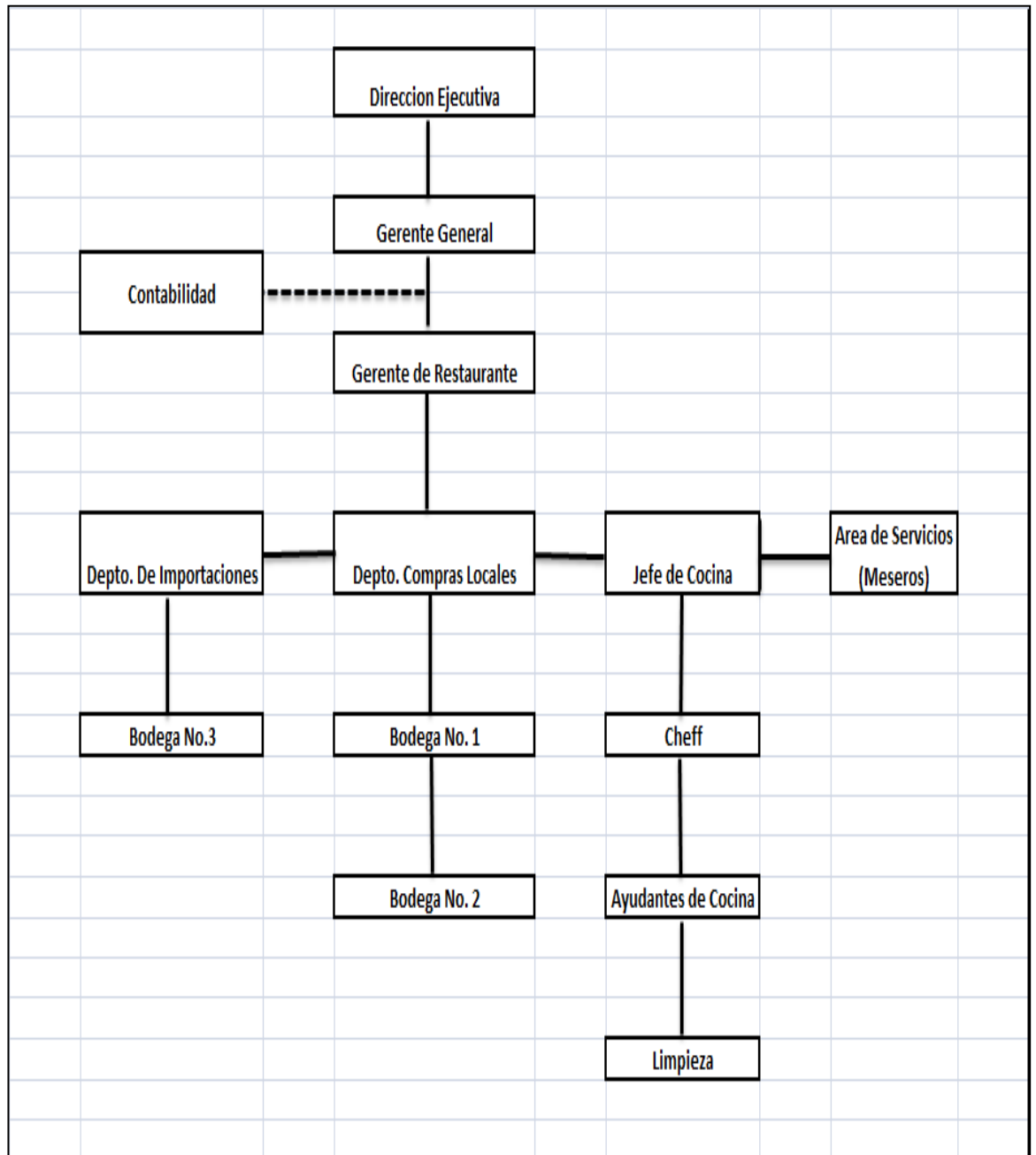
1.2.7. Aplicación del Cuadro de Mando Integral y el Sistema “Dupont” en la Toma de decisiones

El Cuadro de mando integral es una herramienta operativa que permite desarrollar un plan estratégico por medio de objetivos claramente planteados y que en combinación con el Sistema Dupont; permite a las medianas empresas llevar a cabo estrategias para la toma de decisiones la cual se entiende como la culminación del análisis de los resultados de las operaciones generales de la empresa y donde se evalúan las posibles soluciones a los problemas tanto operativos como financieros.

1.2.8. Estructura Organizacional

La estructura Organizacional de “La Auténtica Churrascaría S.A de C.V.”, está distribuida por departamentos en el diseño de todas las funciones o puestos, en el cual ya están establecidas las funciones y responsabilidades asignadas, con el fin de garantizar la realización de todas las actividades que se requieren para alcanzar de manera eficiente y oportuna, los objetivos propuestos, los departamentos con los que cuenta son los siguientes. **Véase cuadro No.1.**

**Cuadro No. 1 Estructura Organizativa de La Auténtica
Churrascaría, S.A de C.V.**



1.3. Normativa Legal aplicable

Las empresas en El Salvador, se encuentran regidas, por normativa técnica y legal, la empresa objeto de estudio se rige por leyes mercantiles y tributarias, así como específicas a dicha actividad por el giro al que se dedica, (restaurantes). Las cuales se mencionan continuación:

- ✓ Código de Comercio
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Código Tributario
- ✓ Ley De Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios (LEY DE IVA).
- ✓ Ley de Impuesto sobre la Renta.
- ✓ Ley del impuesto sobre los productos del tabaco.
- ✓ Ley Reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas Alcohólicas
- ✓ Ley de impuesto sobre las bebidas Gaseosas, isotónicas, fortificantes o energizantes, jugos, néctares, refrescos y preparaciones, concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas.
- ✓ Ley de Saneamiento.
- ✓ Leyes municipales.

Como todas las empresas están obligadas a cumplir con ciertos requisitos normas y reglamentos como lo son leyes fiscales, mercantiles y municipales, en este caso por ser la empresa del rubro restaurantes está obligada a cumplir leyes específicas como lo son:

1. Ley del impuesto sobre los productos del tabaco.
2. Ley Reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas Alcohólicas.
3. Ley de impuesto sobre las bebidas Gaseosas, isotónicas, fortificantes o energizantes, jugos, néctares, refrescos y preparaciones, concentradas o en polvo para la elaboración de bebidas.

Para una mejor comprensión vease, **cuadro N° 2 y N° 3.**

Cuadro N°2. Aplicación de la Ley Reguladora de la producción y comercialización Del alcohol y de las bebidas alcohólicas.

HECHO GENERADOR	SUJETOS	APLICACIÓN DEL IMPUESTO Y DECLARACIÓN	OBLIGACION	INCUMPLIMIENTO	SANCION
El art. 42c de la referida ley Establece que se da la obligación cuando se da la venta al público de bebidas alcohólicas.	Artículo 42c Al productor Importador Distribuidor Intermediario Detallista o cualquier agente económico cuando venda al público bebidas alcohólicas a precios superiores al precio sugerido al público.	El Artículo 43, establece un impuesto ad-valorem del cinco por ciento (5%), aplicable al diferencial de precio, cuando se venda bebidas alcohólicas a precios superiores del sugerido al público.	Presentar la declaración de impuestos específicos, ad-valorem y contribución especial, los primeros diez días hábiles del mes siguiente del que salieron de sus respectivos inventarios las bebidas alcohólicas.	La no presentación de la declaración de impuestos específicos, ad-valorem y contribución especial.	Art.238 Código Tributario. Omitir la presentación de la declaración. Sanción: Multa equivalente al cuarenta por ciento del impuesto que se determine, la que en ningún caso podrá ser inferior a un salario mínimo mensual

Cálculo del Impuesto.

PRODUCTO	No. De ventas	PRECIO SUGERIDO DE VENTA AL PUBLICO	Total Venta al Precio Sugerido	Precio venta	VENTAS DEL DIA	DIFERENCIAL	Valor Diferencial/ IVA	5% Advalorem
RON ANEJO CUB	1	\$33.00	\$33.00	\$45.00	\$45.00	\$12.00	\$10.62	\$0.53

⁹ Decreto Legislativo N° 239. Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas Alcohólicas. Diario Oficial No 47, Tomo No 330, 21 de diciembre de 2009, Artículo 42c, 43.

Cuadro No. 3

Cuadro de aplicación de la Ley del Impuesto sobre productos del tabaco.

HECHO GENERADOR	SUJETOS	APLICACION DEL IMPUESTO	OBLIGACION	INCUMPLIMIENTO	SANCION
cuando vendan los productos del tabaco a precios superiores al consignado en las cajetillas, recipientes, envoltorios u otro tipo de empaque que los contengan, dichos sujetos Se establece en el Art. 1 de la referida ley como hecho generador .- Los cigarros, cigarrillos, cigarritos y cualquier otro producto elaborado de tabaco, estarán gravados con los impuestos que establece la presente ley.	Artículo 2-A.- El productor, importador, distribuidor, intermediario, detallista o cualquier agente Económico, son sujetos del impuesto ad-valorem regulado en esta Ley.	El impuesto ad-valorem se calculará aplicando una tasa de treinta y nueve por ciento (39%) sobre el precio sugerido de venta al consumidor declarado, excluyendo el Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios y el Impuesto Específico Establecido en esta Ley. En el caso de los productos denominados puros o habanos, se les Aplicará un impuesto ad-valorem a una tasa del cien por ciento (100%).	Presentar la declaración de impuestos específicos, advalorem y contribución especial, los primeros diez días hábiles del mes siguiente del que salieron de sus respectivos inventarios.	La presentación de la declaración de impuestos específicos, advalorem y contribución especial con error.	Presentar la declaración con error aritmético. Sanción: Multa del diez por ciento sobre la diferencia que resulte entre el valor a pagar o el saldo a favor inicialmente autoliquidado y el establecido por la Administración Tributaria, la que en ningún caso podrá ser inferior a dos salarios mínimos.

10

Cálculo del impuesto

PRODUCTO	No. De ventas	PRECIO SUGERIDO DE VENTA AL PUBLICO	Total Venta al Precio Sugerido	Precio de Venta	VENTAS DEL DIA	DIFERENCIAL	Valor Diferencial S/ IVA	39% Ad-Valorem
Malboro Ligth	11	\$2.25	\$24.75	\$3.25	\$35.75	\$11.00	\$9.73	\$3.80

¹⁰ Decreto Legislativo N°.235 Ley del impuesto sobre los productos del tabaco. Diario Oficial No 239, Tomo No 385, 21 de diciembre de 2009. Artículo 1, 2A.

CAPITULO II

2. FORMULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL UTILIZANDO EL SISTEMA “DUPONT” APLICADO A “LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V.”

2.1. DESCRIPCION DE LAS AREAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS

El Cuadro de Mando Integral y Sistema Dupont requieren como punto de partida para implementarlos en toda empresa, que ésta cuente con una planeación estratégica, donde se describan los procesos y objetivos de cada área. Para este caso específico de la empresa La Auténtica Churrascaría, S.A. de C.V., no cuenta con dicha planeación, y por lo cual estos han sido diseñados.

2.1.1. Descripción y Diseño de las Areas Administrativas y Operativas

Para poder desarrollar el caso práctico es importante describir cada una de las áreas con que cuenta la empresa, ubicada dentro del sector servicios cuya actividad principal es la de restaurante. Asimismo se hace mención de las estrategias y objetivos diseñados para alcanzar las metas globales de la empresa, para identificar y atenuar sus debilidades.

Área Administrativa.

Junta Directiva.

Gerencia General.

Contabilidad.

Es importante que exista esta área en la cual está incluida la Junta Directiva donde se toman las decisiones de relevancia para la vida del negocio.

Junta Directiva

Esta unidad está formada por los accionistas quienes tienen la facultad de autorizar acuerdos de importancia financiera para la expansión de la sociedad. Sus funciones son de decisión, de gestión, y de dirección.

Objetivo de la Junta Directiva.

Autorizar todo proyecto de expansión previo análisis de rentabilidad.

Autorizar los procedimientos y políticas aplicables para el buen funcionamiento de la misma.

Gerencia General

Un gerente general de un restaurante, debe reunir una gama de aptitudes y destrezas de servicio, que son las que le permitan ser un líder. Adicional a lo correspondiente a sus funciones administrativas como la de administrar el restaurante, esta cuenta con las funciones siguientes:

1. Designar todas las posiciones gerenciales.
2. Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
3. Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
4. Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
5. Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.
6. Rendir informes mensuales y anuales a la Junta Directiva.

Objetivos y Estrategias Administrativas de la Gerencia General

1. Evaluar trimestralmente el cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
2. Rendir la memoria anual de labores a todos los accionistas,

3. Rendir informes de los resultados obtenidos de la gestión,
4. Velar por el cumplimiento de las funciones de cada área.
5. Presentar propuestas a la Junta Directiva según las necesidades de la Sociedad.

Departamento de Contabilidad

Este departamento se encarga de resumir, clasificar, registrar todas las transacciones económicas realizadas por la empresa tanto en ingresos como en egresos. Adicionalmente tiene la función de cumplir con todas las normativas técnica y legal aplicable a la sociedad.

Objetivos y Estrategias del Departamento de Contabilidad.

Cumplir con todas las obligaciones formales y sustantivas aplicables en El Salvador en un 100%.

Áreas Operativas

Compras

Cocina

Servicios

Ventas

Dentro de la empresa estos departamentos dependen de la Gerencia General y a su vez del Gerente de Restaurante.

Área de Compras:

Este departamento se encarga de realizar la adquisición de materia prima tanto de los insumos Nacionales e Importados, los cuales se pueden mencionar:

Compras nacionales: Bebidas, Aderezos, Especias, Granos básicos, entre otros)

Compras Importadas: Bebidas, Carnes, Postres y Quesos.

Procedimientos del Departamento de Compras.

Existe un manual de procedimientos que describen los controles previos para autorizar una compra. Cuando existe necesidad por el agotamiento de cualquier insumo, el Gerente de Restaurante efectúa lo siguiente:

1. Cotizar en el mercado todo lo necesario para operar, desde materia prima o producto terminado hasta servicios.
2. Recepción de cotizaciones de los diferentes proveedores. En este proceso se negocian los precios, con la finalidad de no eximir de la calidad de los productos.
3. Después de evaluadas las ofertas disponibles, el encargado de compras con el Gerente de Restaurante, deciden sobre la mejor en precios y calidad.
4. Posterior a la autorización de compra, se procede a elaborar la orden de compra con todos aspectos pactados, plazo, precio y descripción del producto.
5. Recibido el producto con los documentos de respaldo legales, el gerente del restaurante le da ingreso al producto a la bodega.
6. Con la documentación y producto recibido en bodega, el gerente de restaurante elabora un quedan a favor del proveedor con la fecha de pago establecida.

Objetivos y Estrategias del Departamento de Compras

Los objetivos y estrategias del departamento de compras, para alcanzar las metas globales de la empresa, se mencionan a continuación:

1. Reducir en un 10% de horas extras.
2. Realizar compras de productos perecederos para un máximo de 2 meses.
3. Evitar al máximo las devoluciones.
4. Velar que los insumos adquiridos sean de alta calidad.

Área de Cocina.

Este departamento se encarga de llevar a cabo la preparación de los diferentes menús que ofrece el restaurante el cual es dirigido y supervisado por el jefe de cocina y el Chef, con la finalidad de ofrecer un buen servicio al cliente.

Procedimientos del Departamento de Cocina

No existe reglamento por escrito pero si tienen procedimientos como el acceso restringido a personas no autorizadas a dicha área. El área de Cocina está compuesta por cuatro cocineros, el cual cada uno está especializado en la preparación de un menú exclusivo. La persona autorizada para realizar la solicitud de insumos que se utilizarán para la preparación de los menús del día, lo hace el Jefe de Cocina al Gerente del Restaurante.

Objetivos y Estrategias del Departamento de Cocina

El trazar objetivos es fundamental para alcanzar las metas de la empresa, y los diseñados para este departamento son los siguientes:

1. La satisfacción del Cliente en un 95%.
2. Mantener la calidad y variedad de los menús.
3. Reducir desperdicios y sobrantes a un 3%.
4. Cumplir con las normas de calidad e higiene en un 95%.
5. Innovar en los menús ofrecidos a los clientes, creando 4 nuevos menús por año.

Área de Servicios

Esta área al igual que las anteriores es clave importante dentro del desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que es en ella donde se refleja la calidad y atención

hacia el cliente. Esta área está conformada por 25 meseros, 10 de los cuales se dedican exclusivamente a servir la variedad de carnes que ofrece el restaurante. El encargado o jefe del área de servicios es el Gerente de Restaurante, quien programa las actividades y funciones de cada uno de los meseros. Asimismo toma decisiones sobre los programas de capacitación sean estos semanales o mensuales. Es importante cultivar las relaciones a largo plazo con los clientes.

Procedimientos del Departamento de Servicios

Existen procedimientos implementados y exclusivos del restaurante; la alta gerencia tiene claro que la satisfacción del cliente, no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, es por ello que se enfocan en varios aspectos y procedimientos con la finalidad de mejorar, encontrarse e identificarse con las necesidades de los clientes actuales y futuros, es así que se efectúan los siguientes procedimientos:

1. Cuando el cliente ingresa al restaurante es atendido por un mesero quien debe identificarse con su gafete y uniformado, el cual lo atenderá desde su inicio hasta su retiro.
2. El mesero le explica el procedimiento al cliente el cual consiste que por \$30.00 puede consumir todas las ensaladas y variedad de carnes que el restaurante ofrece, no incluyendo las bebidas alcohólicas.
3. Como norma general el mesero debe comunicar al cliente las promociones existentes o descuentos especiales.
4. El mesero debe mantenerse en un lugar visible y accesible para el cliente en el momento que lo solicite.
5. El restaurante implementa como técnica de encuesta, para conocer la satisfacción del cliente, el buzón de sugerencias y las entrevistas personales la cual consiste en que el mesero le pregunta al cliente si todo está bien o si desea algo más, asimismo lo puede hacer el Gerente de restaurante.

Objetivos y Estrategias del Departamento de Servicios.

Los objetivos trazados por la gerencia del restaurante son la base para el crecimiento de la empresa, y se logran con mejor facilidad cuando estos son del conocimiento del personal. No obstante la actual administración carece de metas y objetivos por escrito. Los objetivos diseñados para esta área son los siguientes:

1. Ofrecer a los clientes más de los que estos esperan.
2. Ofrecer productos y servicios a la medida de los clientes.
3. Evitar en un 95% los reclamos de los clientes.
4. Capacitación a los empleados cada 6 meses.

Área de Ventas.

Las actividades del departamento de ventas son ejecutadas como parte de sus funciones por el Gerente General. En la estructura organizativa de la empresa no existe un departamento de ventas, que es vital para el desarrollo y aplicación de estrategias y proyecciones de ventas. El restaurante pese a sus tres años de estar operando, ha logrado posesionarse dentro de un mercado exclusivo.

Procedimientos del Departamento de Ventas

No hay un manual de procedimientos específico pero el personal se guía en los procedimientos desarrollados y aplicados en la cadena de restaurantes de otros países. El mecanismo es el siguiente:

1. Realizar la publicidad por radio y prensa escrita, pues existe un presupuesto para este Rubro.
2. Entregar descuentos a los clientes para sus próximas visitas.

3. Participar en publicidad compartida con otras entidades.
4. Diseñar estrategias de ventas
5. Diseñar estadísticas sobre el impacto de promociones (Costo/Beneficio)
6. Realizar estudios de mercado.

Objetivos y Estrategias del Departamento de Ventas

1. Mantener la fidelidad de clientes establecidos en un 80%.
2. Aumentar los clientes en un 5% mensual.
3. Abrir una sucursal cada tres años.
4. Explotar nuevos mercados.
5. Aumentar las ventas en un 5% para el próximo período.

2.1.2. FORMULACION DE INDICADORES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA “LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V”.

Como se mencionó a principios del presente capítulo, la empresa la Auténtica Churrascaría, S.A. de CV., no contaba con un plan estratégico y objetivos por área, para la implementación del Cuadro de Mando Integral, es por ello que se formularon los objetivos y estrategias para cada área y asimismo se estableció en términos porcentuales y numéricos los indicadores que orienten a la alta gerencia a la toma de decisiones operativas y financieras necesarias.

A continuación véase en el **Cuadro No.4**, los objetivos estratégicos y a la perspectiva que corresponden los indicadores; enmarcados con el color verde, amarillo y rojo como señales de un semáforo. Los enmarcados con el color verde de meta, el recuadro color amarillo de precaución y el recuadro de color rojo de peligro. El color verde en la casilla de meta significa que la empresa está cumpliendo y alcanzando con éxito la perspectiva establecida en el plan estratégico. En el recuadro color amarillo significa que debe de haber una revisión en el cumplimiento de los objetivos ya que estos no están siendo alcanzados por

la compañía representando niveles de riesgo. Y el de color rojo representa que los resultados están muy por debajo de las metas establecidas y deben hacerse cambios importantes en la operatividad de la empresa.

Cuadro No. 4 Indicadores del Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	SEMAFORO		
				PELIGRO	PRECAUCIÓN	METAS
FINANCIERA	Incrementar las ventas en un 5% durante los próximos 3 años.	Publicidad Compartida.	% de ventas.	0% a 1%	1.01% a 4.99%	5% a Más
	Reducción de desperdicios y sobrantes en un 3%.	Adoptar mecanismos de control para fomentar la optimización de los insumos.	% disminución de costos y gastos.	7% a Más	3.01% a 6.99%	0% a 3%
	Reducción de gastos en el área administrativa en un 10% durante los próximos 3 años.	Hacer uso óptimo de los recursos, para que el trabajo se realice durante la jornada laboral.	% de disminución de pagos extras.	0% a 5%	5.01% a 9.99%	10% a Más
	Realizar la expansión de la organización, abriendo 1 sucursal cada 3 años.	Abrir 1 sucursal.	# de sucursales cada 3 años.	0	0	1
CLIENTES	Aumento de clientes en un 5%.	Búsqueda de clientes potenciales, por medio de regalías de objetos promocionales.	% aumento de clientes.	0% a 3%	3.01% a 4.99%	5% a Más
	Mantener la Satisfacción de la clientela en un 95%.	Competir con calidad para alcanzar los estándares en el servicio y atención al cliente.	% de satisfacción de cliente.	85% a 90%	90.01% a 94.99%	95% a Más
	Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.	Establecer un portal electrónico con herramientas tecnológicas, para informar a los clientes.	% de clientes fieles.	70% al 75%	75.01% al 79.99%	80% a Más
PROCESOS	Disminuir los reclamos de los clientes en un 95%.	Búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.	% de reclamos de clientes.	85% al 90%	90.01% al 94.99%	95% a Más
	Mantener el liderazgo en control sanitario.	Cumplir normas de higiene.	% de actas de certificación.	90% a 94.99%	95% al 99.99%	100%
	Disminuir las compras de productos perecederos para 2 meses.	Establecer un sistema de compras con lo cual la compañía logre mayores índices de operatividad.	%Disminuir las compras excesivas.	5 a más	3 a 4	0 a 2
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar a los empleados de Restaurante con 2 capacitaciones anuales.	Realizar programas de capacitación para el personal de Servicio.	# de capacitaciones en el año.	0	1	2
	Innovar los menús ofrecidos a clientes con 4 al año.	Capacitación constante para los Cheff según las exigencias del mercado.	# de menús nuevos en el año.	0 a 1	2 a 3	4 a 5

2.1.3. EXPLICACION DE LAS FORMULAS DEL SISTEMA DUPONT PARA EL ANALISIS FINANCIERO DE LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V.

El sistema de análisis DuPont actúa como una técnica de investigación dirigida a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa; el sistema de análisis Dupont no ha sido implementado por la administración del Restaurante La Auténtica Churrascaría, S.A. de C.V., a la cual se implementará el Cuadro de Mando Integral utilizando el Sistema “Dupont” para el análisis financiero; tomando como un marco de referencia para el análisis de los estados financieros y para determinar la condición financiera de la compañía, para los ejercicios económicos 2008 y 2009, lo cual se hará por medio de la fórmula del Sistema “Dupont” siguiente:

Índice de Rentabilidad sobre Ventas	X	Rotación de Activos Totales	X	Multiplicador del Capital	=	Rentabilidad Du Pont
--	----------	------------------------------------	----------	----------------------------------	----------	-----------------------------

¹¹

Para la aplicación de la fórmula del sistema “DuPont”, es importante que se desglose cada componente de la misma para una mejor interpretación de los resultados.

Indice de Rentabilidad sobre Ventas

La utilidad neta se calcula para medir la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas. La variable de margen de utilidad en ventas, nos dice que tanto de cada venta es utilidad.

¹¹Sistema Dupont, Calculo [en línea]. Disponible en: <www.gerencia.com/sistema-dupont.htm/> [Consulta: Agosto 2008]

Índice de Rentabilidad sobre ventas es:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Rotación de Activos Totales.

Este factor determina el número de veces que alcanzaron las ventas el valor de los activos totales, e indica que tan eficiente han sido utilizados los activos para la generación de ventas.

La fórmula para cálculo de la Rotación de Activos es la siguiente:

Rotación de Activos:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Este factor corresponde a la rotación de activos totales que miden la eficiencia en la operación de los mismos, y que tan eficiente ha sido la empresa para administrarlos.

Es entonces que el Análisis Dupont es el que determina un índice que expresa que tan eficiente ha sido utilizada la Inversión de los propietarios para desarrollar el giro principal de la empresa.

La información que se obtenga del análisis Dupont no es específica sobre la creación de nuevas políticas para cambiar el rumbo de la entidad, capaces de corregir modelos de trabajo tradicionales, que se adecúen a los tiempos modernos. Sin embargo el cuadro de mando integral proporciona indicadores alcanzados por la compañía, los

cuales son comparados con los resultados reales, y los objetivos estratégicos propuestos.

Multiplicador del Capital

Para poder operar, la empresa requiere de activos, los cuales solo pueden ser financiados de dos formas; en primer lugar por aportes de los socios (Patrimonio) y en segundo lugar por créditos con terceros (Pasivo).

Es importante tomar en cuenta que entre mayor sea el capital financiado, mayores serán los costos financieros generados por el mismo, lo que afecta directamente la rentabilidad generada por los activos.

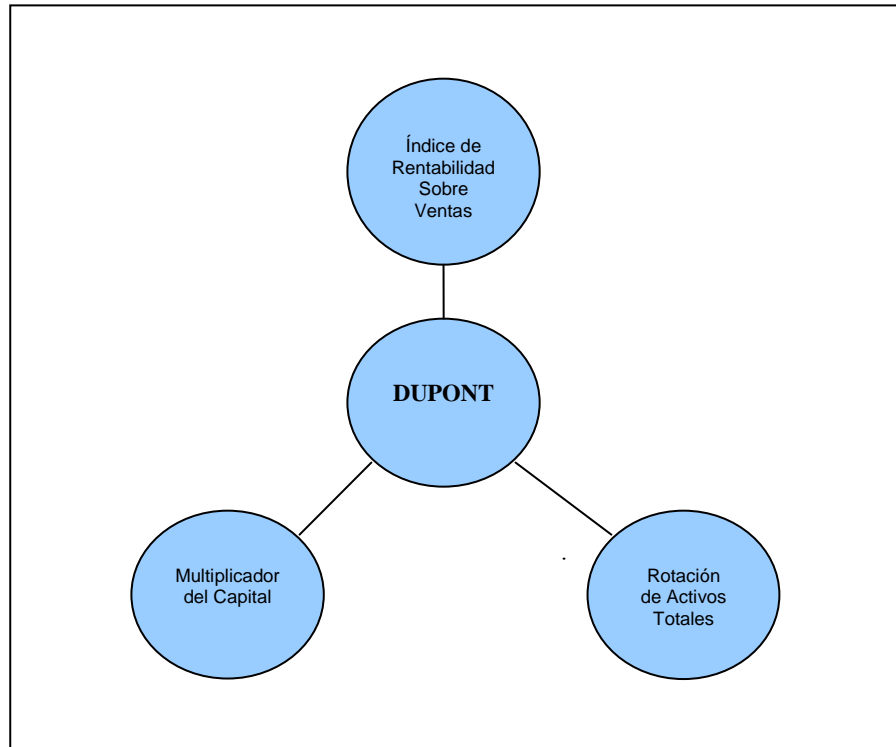
Es por eso que el sistema “Dupont” incluye el apalancamiento financiero sobre el patrimonio (Multiplicador del capital) para determinar la rentabilidad de la empresa, puesto que los activos financiados con pasivos supone un costo financiero adicional que afecta directamente la rentabilidad generada por el margen de utilidad en ventas y/o por la eficiencia en la operación de los activos.

Factor del Multiplicador del Capital o (Apalancamiento financiero)

Para el caso de la empresa objeto de estudio, se ha utilizado la fórmula de activos sobre el patrimonio ya que no posee pasivos con el sector financiero. En la **figura No. 3**, véase un esquema que resume los componentes de la fórmula del sistema Dupont.

Multiplicador de capital	=	$\frac{\text{Activos Totales}}{\text{Patrimonio}}$
---------------------------------	---	--

Figura No. 3, Esquema de los componentes del Análisis DuPont



2.1.4. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DUPONT PARA EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS.

En los **cuadros No. 5 y No. 6**, se muestran los estados financieros de la empresa, los cuales revelan una fotografía del resultado ya sea con éxito a las expectativas de los accionistas o no. La información de los Estados financieros correspondientes a los ejercicios económicos 2008 y 2009 de la empresa es la siguiente:

Cuadro No. 5, Balance General comparativo 2009 – 2008

LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V.			
BALANCE GENERAL COMPARATIVO			
AL 31 DE DICIEMBRE			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)			
	2009	2008	variaciones
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes	\$ 95,858.20	\$ 126,386.89	\$ (30,528.69)
Cuentas y Documentos por Cobrar	\$ 115,750.28	\$ 24,764.02	\$ 90,986.26
Inventarios	\$ 122,228.25	\$ 113,228.25	\$ 9,000.00
Pago a cuenta Impto. S/Renta	\$ 3,727.88	\$ -	\$ 3,727.88
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 337,564.61	\$ 264,379.16	
ACTIVO NO CORRIENTE			
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 40,046.47	\$ 40,046.47	\$ -
Instalaciones	\$ 283,273.54	\$ 283,273.54	\$ -
Otros Bienes	\$ 7,771.73	\$ 7,771.73	\$ -
Mobiliario de Restaurante	\$ 116,754.58	\$ 116,754.58	\$ -
Maquinaria y Equipo	\$ 320,126.35	\$ 320,126.35	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ (286,222.04)	\$ (143,111.02)	\$ (143,111.02)
Sistemas de Información-Costo Adq.	\$ 2,600.32	\$ 2,600.32	\$ -
Amortizac.Acumulada Sist.Inform.	\$ (296.95)	\$ (147.48)	\$ (149.47)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	484,054.00	\$ 627,314.49	
OTROS ACTIVOS			
Gastos pagados por Anticipado	\$ 4,706.66	\$ 11,368.98	\$ (6,662.32)
Anticipo a Proveedores		\$ 1,500.00	
TOTAL OTROS ACTIVOS	\$ 4,706.66	\$ 12,868.98	
TOTAL ACTIVO	\$ 826,325.27	\$ 904,562.63	
PASIVO CORRIENTE			
Proveedores Locales	\$ 91,651.72	\$ 159,275.23	\$ (67,623.51)
Cuentas por pagar	\$ 41,686.06	\$ 12,851.06	\$ 28,835.00
Partes Relacionadas por Pagar	\$ 343,400.30	\$ 384,400.30	\$ (41,000.00)
Impto. Sobre la Renta por Pagar	\$ -	\$ 4,288.76	\$ (4,288.76)
Total Pasivo Corriente	\$ 476,738.08	\$ 560,815.35	
PATRIMONIO			
Capital Social Mínimo Pagado	\$ 11,428.57	\$ 11,428.57	\$ -
Capital Social Variable Pagado	\$ 288,571.43	\$ 288,571.43	\$ -
Utilidad del Ejercicio Anterior	\$ 40,384.76	\$ -	\$ 40,384.76
Utilidad del Ejercicio	\$ 5,307.28	\$ 40,384.76	\$ (35,077.48)
Reserva Legal	\$ 3,895.15	\$ 3,362.52	\$ 532.63
Total Patrimonio	\$ 349,587.19	\$ 343,747.28	\$ 5,839.91
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	\$ 826,325.27	\$ 904,562.63	

Por consiguiente, para la implementación del Cuadro de Mando Integral utilizando el sistema "DuPont", toma de base información financiera del balance general y estado de

resultados para determinar si los planes estratégicos contribuyeron al logro de los resultados financieros.

Los estados financieros muestran sus montos de cada año así como una columna de variaciones para comprender el incremento o decremento en algunas cuentas.

Cuadro No. 6 Estado de resultado comparativos 2009-2008

LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V.			
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS			
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE			
(Expresado en Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica)			
	<u>2009</u>	<u>2008</u>	variaciones
INGRESOS			
Ingresos	\$ 366,464.74	\$ 458,641.60	\$ (92,176.86)
COSTO DE VENTAS POR SERVICIOS			
Costo de ventas	<u>\$ 143,255.50</u>	<u>\$ 170,842.25</u>	<u>\$ (27,586.75)</u>
UTILIDAD BRUTA	<u>\$ 223,209.24</u>	<u>\$ 287,799.35</u>	<u>\$ (64,590.11)</u>
GASTOS DE OPERACIÓN	<u>\$ 215,600.24</u>	<u>\$ 239,763.31</u>	<u>\$ (24,163.07)</u>
Gastos de Venta	\$ 34,665.07	\$ 45,644.50	\$ (10,979.44)
Gastos de Administración	\$ 35,889.85	\$ 47,853.13	\$ (11,963.28)
Gastos Financieros	\$ 3,491.00	\$ 3,156.65	\$ 334.35
Gastos por Depreciación	\$ 141,406.85	\$ 142,961.55	\$ (1,554.70)
Amortiz. Acum. Sist. Inform	\$ 147.48	\$ 147.48	\$ -
		\$ -	\$ -
UTILIDAD DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTOS Y RESERVAS	<u>\$ 7,609.00</u>	<u>\$ 48,036.04</u>	<u>\$ (42.28)</u>
Reserva Legal	\$ 532.63	\$ 3,362.52	\$ (2,829.89)
Impuestos Sobre la Renta	\$ 1,769.09	\$ 4,288.76	\$ (2,519.67)
utilidad del Ejercicio Anterior	\$ 40,384.76	\$ -	\$ 40,384.76
utilidad del Ejercicio	\$ 5,307.28	\$ 40,384.76	\$ (35,077.48)

NOTAS EXPLICATIVAS AL BALANCE GENERAL EJERCICIOS 2009 Y 2008

Nota 1

Bancos

La composición de la cuenta en bancos comprende cuatro cuentas corrientes de distintas instituciones financieras, y según los estados de cuenta se detallan los saldos:

Institución Bancaria	Cuenta No.	2009	2008
Banco Citi	02419967-4	\$ 23,889.55	\$ 28,307.06
Banco Agrícola	050324648-1	\$ 19,111.64	\$ 22,645.65
Banco HSBC	4644465-2	\$ 9,555.82	\$ 11,322.83
Banco América Central	200230053	\$ 43,001.19	\$ 50,952.71
Saldo total		\$ 95,558.20	\$113,228.25

Las remesas a las diferentes cuentas se realizan en forma diaria, y las erogaciones se realizan por medio de cheques y transferencias, mediante una programación de pagos a proveedores.

Caja

Representa el fondo en efectivo corriente de \$ 300.00 US Dólares, para ser utilizado para cambios o gastos relativamente pequeños. Este valor es operado contablemente por medio de reintegros periódicos.

Nota 2

Inventarios

El saldo de inventarios comprende las bebidas y los insumos para la preparación de menús en el restaurante. Este refleja refleja un saldo de \$122,228.25 para el año 2009 y para el 2008 de \$113,228.25. El método de control de Inventarios PEPS y el sistema de valuación es el costo promedio, y el método de registro es el Perpetuo. El detalle es el siguiente:

<u>Descripción</u>	<u>Unidad Medida</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Bebidas Alcohólica	Unidad	\$ 12,222.83	\$ 11,322.83
Bebidas Gaseosas	Unidad	\$ 4,889.13	\$ 4,529.13
Insumos para menús	Unidad	\$ 30,557.06	\$ 28,307.06
Carnes y mariscos	Lb.	\$ 73,336.95	\$ 67,936.95
Carbón	Lb.	\$ 1,222.28	\$ 1,132.28
Totales		\$122,228.25	\$ 113,228.25

Nota 3

Cuentas y Documentos por Cobrar

El saldo para el año 2009 es de \$115,750.28 y de \$24,764.02 para el año 2008, ésta cuenta en el 2009 sufrió incrementos debido al registro de transacciones de crédito firmados con empresas. Por política la empresa otorga crédito a personas jurídicas. Existe como procedimiento de control interno la confirmación de los saldos de clientes cada seis meses. Esta cuenta de mayor comprende además los anticipos a proveedores, otras cuentas por cobrar a empleados y partes relacionadas. Los saldos se detallan a continuación.

Cuentas y Documentos por Cobrar		
<u>Descripción</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Cuentas por Cobrar (clientes)	\$ 58,364.49	\$ 5,328.12
Partes Relacionadas por Cobrar	\$ 47,086.17	\$ 6,099.91
Otras cuentas por Cobrar	\$ 10,299.62	\$ 13,335.99
Total	\$ 115,750.28	\$ 24,764.02

Nota 4

Mobiliario y equipo de Oficina

<u>Descripción</u>	<u>2009</u>	<u>2008</u>
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 40,046.47	\$ 40,046.47

Esta cuenta está conformada por el equipo de oficina utilizado por el personal administrativo: Computadoras, Impresoras el cual asciende a un monto total de \$

40,046.47. El método usado para depreciar el Mobiliario y equipo de Oficina es el método de Línea Recta.

Nota 5

Instalaciones

Descripción	2009	2008
Instalaciones	\$ 283,273.54	\$ 283,273.54

El total de esta cuenta asciende a \$ 283,273.54, en concepto de valores invertidos en la construcción. La construcción del local está un inmueble arrendado en cuyo contrato no existe la opción de Compra.

Nota 6

Depreciación Acumulada

Descripción	2009	2008
Depreciación Acumulada	\$(286,222.04)	\$(143,111.02)

Para llevar a cabo la depreciación la empresa tiene como política de cálculo de la depreciación de los bienes, el método de línea recta. Esta cuenta está conformada por la depreciación de las instalaciones, el mobiliario y equipo de oficina, maquinaria y equipo del restaurante.

Nota 7

Mobiliario y equipo de restaurante

Descripción	2009	2008
Mobiliario de Restaurante	\$ 116,754.58	\$ 116,754.58

Esta cuenta comprende la adquisición de mesas, sillas, escritorio de recepción del restaurante. El método usado para depreciar estos bienes es el método de línea Recta.

Nota 8**Maquinaria y Equipo**

Descripción	2009	2008
Maquinaria y Equipo	\$ 320,126.35	\$ 320,126.35

Esta Cuenta comprende máquinas para cocina, cuchillos de acero Inoxidable, cucharas, tenedores y otras maquinaria pequeña de uso en el restaurante para elaborar los diferentes menús ofrecidos. Toda la maquinaria y equipos es importado. El método usado para el cálculo de la depreciación es el método de línea recta.

Nota 9**Proveedores Locales**

Descripción	2009	2008
Proveedores Locales	\$ 91,651.72	\$ 159,275.23

Esta cuenta comprende las deudas contraídas con los diferentes proveedores. Se tiene como política contable la adquisición de insumos al crédito, a 8 , 15, 20 y 30 días.

Nota 10**Partes Relacionada por Pagar.**

Descripción	2009	2008
Directores y ejecutivos	\$ 239.89	\$ 239.89
Accionistas	\$ 343,160.41	\$ 384,160.41
	\$ 343,400.30	\$ 384,400.30

Esta cuenta comprende valores por pagar a directores y ejecutivos, accionistas, en concepto de aportaciones, las cuales están sustentadas con los títulos valores, según el libro de accionistas.

Nota 11**Patrimonio**

El saldo de esta cuenta está conformado para el año 2009 de \$343,587.19 y para el año 2008 \$343,747.28. El detalle es el siguiente:

Descripción	2009	2008
Capital Social Mínimo Pagado	\$ 11,428.57	\$ 11,428.57
Capital Social Variable Pagado	\$ 288,571.43	\$ 288,571.43
Utilidad del Ejercicio Anterior	\$ 40,384.76	\$
Utilidad del Ejercicio	\$ 5,307.28	\$ 40,384.76
Reserva Legal	\$ 3,895.15	\$ 3,362.52
Total Patrimonio	\$ 349,587.19	\$ 343,747.28

2.1.5. RESULTADO ACTUAL DE LA EMPRESA SEGÚN LOS INDICADORES DE LAS PERSPECTIVAS

Al efectuar la comparación de los objetivos trazados en la planeación estratégica, y comparados con los resultados reales obtenidos en cada año, se estableció el indicador alcanzado en cada perspectiva expresado en porcentajes o unidades según cada indicador. Es resultado actual se describe en el **cuadro No. 7.**

Cuadro No. 7, Resultados de indicadores en la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	INDICADOR	SEMAFORO			RESULTADO ACTUAL
				PELIGRO	PRECAUCIÓN	METAS	
FINANCIERA	Incrementar las ventas en un 5% durante los próximos 3 años.	Publicidad Compartida.	% de ventas.	0% a 1%	1.01% a 4.99%	5% a Más	-20.10%
	Reducción de desperdicios y sobrantes en un 3%.	Adoptar mecanismos de control para fomentar la optimización de los insumos.	% disminución de costos y gastos.	7% a Más	3.01% a 6.99%	0% a 3%	4.71%
	Reducción de gastos en el área administrativa en un 10% durante los próximos 3 años.	Hacer uso óptimo de los recursos, para que el trabajo se realice durante la jornada laboral.	% de disminución de pagos extras.	0% a 5%	5.01% a 9.99%	10% a Más	0.25
	Realizar la expansión de la organización, abriendo 1 sucursal cada 3 años.	Abrir 1 sucursal.	# de sucursales cada 3 años.	0	0	1	0
CLIENTES	Aumento de clientes en un 5%.	Búsqueda de clientes potenciales, por medio de regalías de objetos promocionales.	% aumento de clientes.	0% a 3%	3.01% a 4.99%	5% a Más	-20%
	Mantener la Satisfacción de la clientela en un 95%.	Competir con calidad para alcanzar los estándares en el servicio y atención al cliente.	% de satisfacción de cliente.	85% a 90%	90.01% a 94.99%	95% a Más	84.10%
	Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.	Establecer un portal electrónico con herramientas tecnológicas, para informar a los clientes.	% de clientes fieles.	70% al 75%	75.01% al 79.99%	80% a Más	79.90%
PROCESOS	Disminuir los reclamos de los clientes en un 95%.	Búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.	% de reclamos de clientes.	85% al 90%	90.01% al 94.99%	95% a Más	76.00%
	Mantener el liderazgo en control sanitario.	Cumplir normas de higiene.	% de actas de certificación.	90% a 94.99%	95% al 99.99%	100%	100%
	Disminuir las compras de productos perecederos para 2 meses.	Establecer un sistema de compras con lo cual la compañía logre mayores índices de operatividad.	%Disminuir las compras excesivas.	5 a más	3 a 4	0 a 2	10
APRENDIZAJE Y	Capacitar a los empleados de Restaurante con 2 capacitaciones anuales.	Realizar programas de capacitación para el personal de Servicio.	# de capacitaciones en el año.	0	1	2	1
CRECIMIENTO	Innovar los menús ofrecidos a clientes con 4 al año.	Capacitación constante para los Cheff según las exigencias del mercado.	# de menús nuevos en el año.	0 a 1	2 a 3	4 a 5	0

2.1.6. RESULTADOS DE LOS INDICADORES

Para el cálculo de los valores porcentuales o unidades objetivo, se estableció un índice o cantidad según el tipo de indicador. Para cada indicador el resultado se basa en la variación de la comparación de los datos del año 2009 en análisis con el año base 2008. El cálculo efectuado es el siguiente:

Perspectiva financiera

Indicador: Incrementar las ventas en un 5%.

El ciclo del éxito para el restaurante La Auténtica Churrascaría, S.A., de C.V. se ve afectado en las áreas de ventas y clientes, observándose que como meta se planeó incrementar las ventas en 5% para el año 2009. Sin embargo los resultados reales, demuestran un déficit del 20.10%, ya que las ventas cayeron en \$92,176.86. Esta caída responde a la falta de metas y estrategias de mercadeo y financieras, para el arribo a mejores resultados en la gestión interna del negocio. La variación porcentual es calculada restando el valor de las ventas obtenidas en el año 2009 por la del 2008, resultando una variación; la cual se deberá dividir por las ventas totales del año base 2008. En el siguiente cuadro se obtiene el cálculo porcentual de disminución:

Ventas 2009		Ventas 2008	diferencial			
\$366,464.74	-	\$458,641.60	-\$92,176.86			
diferencial %	=	<u>diferencial</u>		=	<u>\$ 92,176.86</u>	=
		Total ventas 2008			\$458,641.60	20.10

Indicador: Reducción de desperdicios y sobrantes en un 3%.

Para la disminución de los desperdicios por sobrantes de insumos para la preparación de menús, se proyectó disminuirlos en un 3%; no obstante el costo de ventas incremento en 4.71% según el cálculo siguiente:

Año	Monto Ventas Totales	Costo Total de Ventas	Costo Total según Nivel de Ventas	Incremento año 2009
2008	\$ 458,641.60	\$ 170,842.25		\$ 0.00
2009	\$ 366,464.74	\$ 143,255.50	\$ 136,506.72	\$ 6,748.78

Los \$ 6,748.78 representan un excedente del costo de ventas, y significa que del total de 12,215 ventas promedio en el 2009, en cada venta ha existido un desperdicio promedio de \$0.55 centavos dólares.

Por el incremento en los costos de ventas del 4.71%, dentro del cuadro de mando integral se refleja con el color amarillo, pues estos resultados inclinan a la empresa a tener mayor precaución en uso de sus recursos, y la administración debiera ejercer mayor control sobre los inventarios, para no llegar al replanteamiento de objetivos por estar en color rojo.

Indicador: Reducir pagos por tiempo extraordinario en áreas Administrativas en un 10%.

El volumen de ventas conlleva intrínseco un costo de ventas en cada transacción, mediante la disminución del costo de los insumos, el costo de los servicios por el personal y el consumo de horas del personal administrativo, entre otros menos directos. Y tiene relación con los gastos administrativos, debido a que a mayor movimiento del costo de ventas, se da un incremento de operaciones de compras por el agotamiento de insumos, y se relacionan proporcionalmente por los precios de los servicios o combos disponibles al público. Sin embargo los gastos administrativos pueden ser afectados hacia un incremento, por la contratación de los servicios de personal más calificado en puestos de confianza y de mayor responsabilidad. Con respecto a esta empresa, en el 2009 se dieron cambios en el área administrativa. El cálculo de la variación es la siguiente:

	2009		2008		Variación
Gastos Administrativos	\$35,889.85		\$47,853.13		\$11,963.28
%Porcentaje de Disminución en gastos	$\frac{\$11,963.28}{\$47,853.13}$	x	100	=	25%

Según los resultados en el 2009 se obtuvo una disminución en los gastos administrativos de \$11,963.28, que representa el 25%, ubicándolo en el Cuadro de mando Integral con color verde, por los resultados razonables en la gestión.

Perspectiva clientes

Indicador: Aumento de clientes en un 5%

Para la gestión de ventas del 2009 se obtuvo una disminución del 20% en el número de clientes que consumieron en el restaurante. El número determinado fue de 12215 personas, que representa el 20% respecto a la asistencia de clientes en el año 2008 que fue de 15288.

Para una mejor comprensión se detalla en el cuadro siguiente:

Año	2009	2008	Diferencial
# clientes	12215	15288	-3073
%diferencial =	-3073	-0.20	= -20%
	15288		

Por la disminución observada entre los dos años, cuando la administración se propuso incrementar el número de clientes en el 5%, la situación real no fue así, ubicando este resultado en el color rojo dentro del cuadro de mando integral. En que la administración deberá hacer cambios drásticos en la estrategia, corregir fallas en la atención al cliente como optar por la contratación de personal más calificado.

Indicador: mantener la satisfacción de los clientes en un 95%

El valor meta de la frecuencia de clientes para el año 2009 se calcula en base a clientes que consumieron en el restaurante en el año 2008. Para el año anterior de referencia, la asistencia de clientes que consumieron fue de 15,288, y el 95% de este número de clientes es de 14,524 meta para el año 2009. En el cuadro siguiente se puede observar que la satisfacción alcanzada fue del 84.1%, el cuál está debajo del 95% como meta establecida.

Meta 95%	Real	Satisfacción
2009	2009	
14,524	12,215	84.10%

La administración para el año 2009 se fijó obtener un nivel de satisfacción, es decir la concurrencia de clientes, que recomendaran al restaurante en un 95%, partiendo de los datos del año 2008; proponiéndose un número de consumidores de 14524 para ese año, pero el número de consumidores real fue de 12215, lo cual representa que solo se alcanzó un 84.10% de satisfacción, es decir de clientes que recordaran y recomendaran el restaurante, lo cual se ubica con color rojo dentro del Cuadro de Mando integral. Esto denota que aparte del entorno económico que vive nuestro país, la administración deberá cambiar a estrategia de negocios, explotar otros mercados, como optar entre otras la innovación en los menús.

Indicador: Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.

Para este indicador se hace el mismo procedimiento que el anterior, se toma el número de clientes de consumo del año 2008 (15,288), que al multiplicarlos por el 80% establecido como meta, se obtienen 12,230 clientes. Pero para el año 2009 el número de clientes (12215) alcanzado, representó un 79.9% de consumidores que recordaron y recomendaron el restaurante. El detalle del cálculo del alcance de la meta de fidelidad es el siguiente:

Fidelidad	2008	Meta 2009	Real 2009
# clientes	15288	12230	12215
%	100%	80%	79.90%

Con este resultado de alcanzar el 79.90% de fidelidad con respecto a lo establecido como meta del 80% es aceptable, no obstante no es suficiente para alcanzar los objetivos de rentabilidad esperados, ubicándolo en el cuadro de mando con color verde.

Perspectiva de Procesos Internos

Indicador: disminuir los reclamos de los clientes en un 95%.

Para medir este indicador se toma de base el año 2008, que a lo largo del periodo se atendieron 53 reclamos, estableciendo como meta para el 2009, disminuirlos en un 95%, equivalentes a 50 reclamos. Al obtener los resultados reales, en el año 2009, solo fue posible disminuir 38 reclamos, equivalentes a un 76%. Es decir que ocurrieron 12 reclamos. El detalle del cálculo es el siguiente:

Reclamos de Clientes	Reclamos Reales		Meta 2009
	2008	2009	
# Reclamos	53	12	50
% Meta Disminución			95%
# Reclamos disminuidos		38	38
% Real Disminución			76%

Según las perspectivas de la administración se esperaba según la planificación obtener solo 3 reclamos, no obstante se obtuvieron 12, lo que conlleva a que en el período 2009 se logró una disminución en 38 reclamos, equivalente a un 76% que es por debajo del 95% establecido como meta. Y que en el intervalo de los indicadores del cuadro de mando integral se ubica con color rojo por estar por debajo del 85%, que le indica a la gerencia tomar acciones de inmediato.

Indicador: Cumplir las normas de calidad e higiene en un 95%.

Como requisitos para operar el restaurante debe cumplir con todas las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud y el otorgamiento de los permisos respectivos, sujetándose a permitir el acceso a las instalaciones para inspecciones periódicas que realiza dicha institución pública. Para el caso del restaurante, se establecieron como meta dos certificaciones de salud para el año; obteniendo como resultado el cumplimiento de esta meta.

Indicador: Realizar compras de productos perecederos para 2 meses.

Los saldos de inventario se reflejan en el balance general de la empresa, el cual incluyen saldos de los productos perecederos (insumos para menús). No obstante

al obtener el costo de ventas mensual en productos perecederos al 31 de diciembre de 2009 y 2008, se determinan que los saldos que componen la masa del rubro, y estos exceden a los 2 meses para su consumo normal. El detalle se muestra en el siguiente cuadro:

Concepto	2009	2008
SalDOS Global de Inventario según balances	\$122,228.25	\$113,228.25
Inventario (Producto Perecedero)	\$103,894.01	\$96,244.01
Costo de venta global	\$143,255.50	\$170,842.25
Costo de venta Anual (Producto Perecedero)	\$121,767.18	\$145,215.91
Costo de venta mensual de Inventario Perecedero	\$10,147.26	\$12,101.33
# meses en compras en Inventarios	10.0	8.0

Según el cuadro anterior, la empresa esta comprando para 10 meses, lo que representa mantener excesos de inventario perecedero sin movimiento despues de 2 meses. Esta situacion conlleva a mantener recursos del activo corriente (inventario), ociosos, sin que generen rentabilidad al no ser transformados en efectivo. En el cuadro de mando integral existe un peligro de perdidas mayores para la empresa, y debera la alta gerencia regularizar las compras, y orientar la politica acorde a las necesidades del restaurante.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Indicador: Capacitar a los empleados del restaurante 2 veces al año.

Según los resultados en los indicadores se determinó que sólo se efectuó una capacitación en el año, no cumpliendo con las metas establecidas en los objetivos estratégicos, para fortalecer las debilidades en la atención al cliente.

Indicador: Innovar en los menús ofrecidos a los clientes con 4 menús en el año.

La compañía desde sus inicios en el 2008, ha mantenido sus menús. Esto no permite que la clientela pueda disfrutar otra variedad, como también atraer otros nuevos clientes.

2.1.7. ANALISIS DE RENTABILIDAD UTILIZANDO EL SISTEMA DU PONT

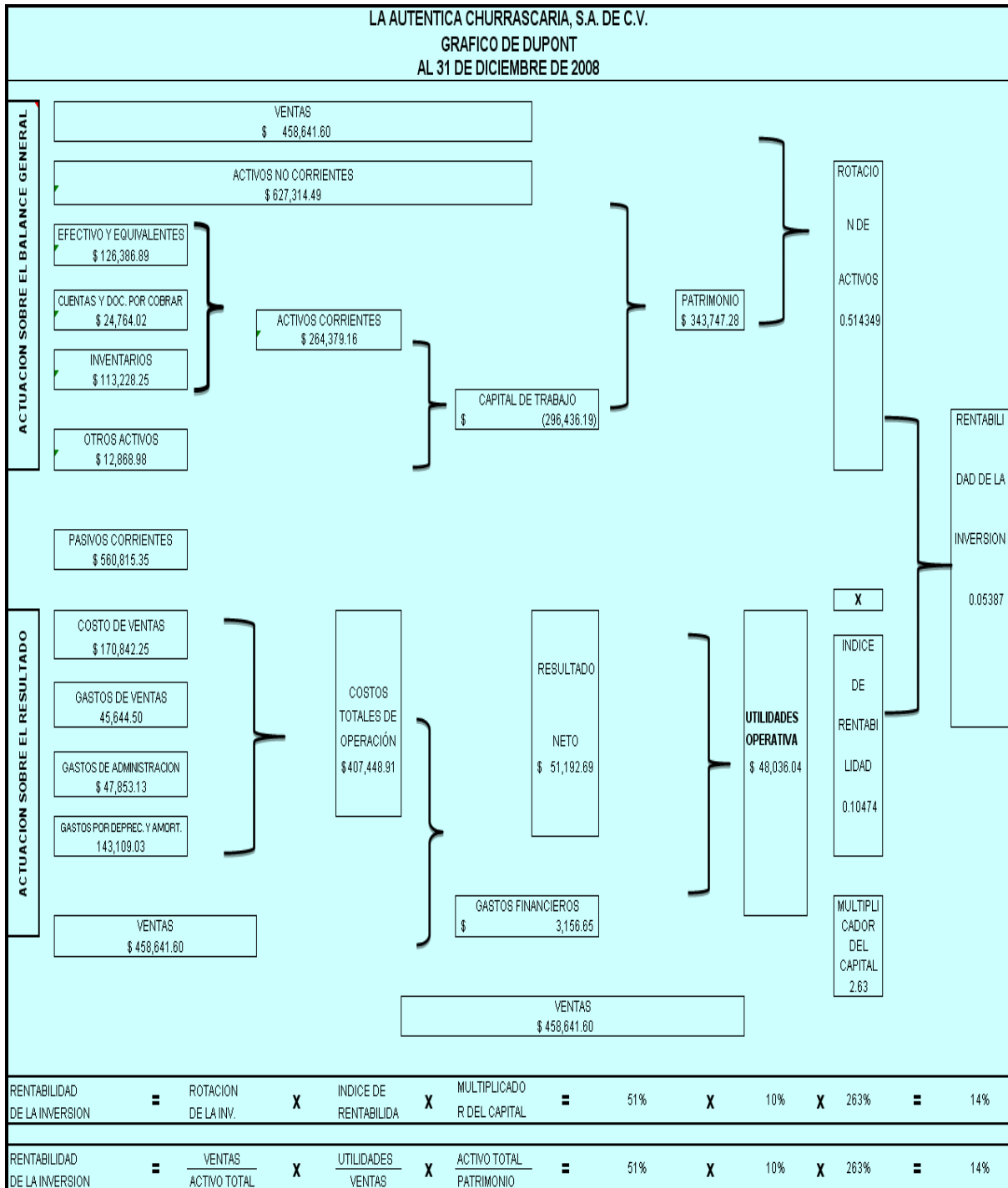
Para el establecimiento de la tasa de rentabilidad obtenida, los saldos del balance general y estado de resultados de los ejercicios analizados, se trasladaron en una plantilla requerida por el sistema "Dupont". En el cuadro No. 8 y 9 los saldos año 2008. y en el cuadro No. 10 y 11 los del año 2009.

El Cuadro No. 8, muestra al final una utilidad de operaciones de \$48,036.04, antes de impuestos, que es la que se tomará como base para el análisis de rentabilidad Dupont.

Cuadro No. 8 Balance General utilizando plantilla Dupont

"LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V."			
PLANTILLA DE RENTABILIDAD DUPONT			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008			
(EXPRESADO EN US DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)			
DATOS DEL BALANCE		SALDOS DEL EJERCICIO	
ACTIVOS CORRIENTES		\$ 264,379.16	
Efectivo y Equivalentes		\$ 126,386.89	ACTIVO CORRIENTE +
Cuentas y Doctos. Por Cobrar		\$ 24,764.02	
Inventarios		\$ 113,228.25	
			TOTAL ACTIVO =
ACTIVOS NO CORRIENTES		\$ 627,314.49	
Mobiliario y Equipo de Oficina		\$ 40,046.47	ACTIVO NO CORRIENTES +
Instalaciones		\$ 283,273.54	
Otros Bienes		\$ 7,771.73	
Mobiliario de Restaurante		\$ 116,754.58	
Maquinaria y Equipo		\$ 320,126.35	
Depreciación Acumulada		\$(143,111.02)	
Sistemas de Información		\$ 2,600.32	
Amortización sistemas de información		\$ (147.48)	
			ACTIVOS NO CORRIENTES -
OTROS ACTIVOS		\$ 12,868.98	OTROS ACTIVOS +
Gastos pagados por anticipado	\$ 11,368.98		
Anticipo a Proveedores	\$ 1,500.00		
PASIVO CORRIENTE		\$ 560,815.35	PASIVOS CORRIENTES -
Proveedores Locales	\$ 159,275.23		CAPITAL DE TRABAJO =
Cuentas por Pagar	\$ 12,851.06		\$ (296,436.19)
Partes Relacionadas por pagar	\$ 384,400.30		
Impuesto Sobre la Renta por Pagar	\$ 4,288.76		
PATRIMONIO		\$ 343,747.28	ACTIVO NETO
Cuentas de Resultado		Saldos al Final del Ejercicio	
Ingresos		\$ 458,641.60	Lo que se intenta determinar es la rentabilidad de los ACTIVOS TOTALES (ACTIVO CORRIENTE + ACTIVO NO CORRIENTE + OTROS ACTIVOS), independientemente de que se haya financiado con recursos propios o ajenos, para ello se utiliza la Utilidad del Ejercicio (Antes de Impuestos y reservas).
COSTO DE VENTA		\$ 170,842.25	
Costo de Venta		\$ 170,842.25	
GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 239,765.31	
Gastos de Venta		\$ 45,644.50	
Gastos de Administración		\$ 47,853.13	
Gastos por depreciación		\$ 143,111.03	
Gastos financieros		\$ 3,156.65	
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$ 48,034.04	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS.		\$ 48,034.04	

Cuadro No. 9 Gráfico de Dupont para el análisis de rentabilidad 2008



12

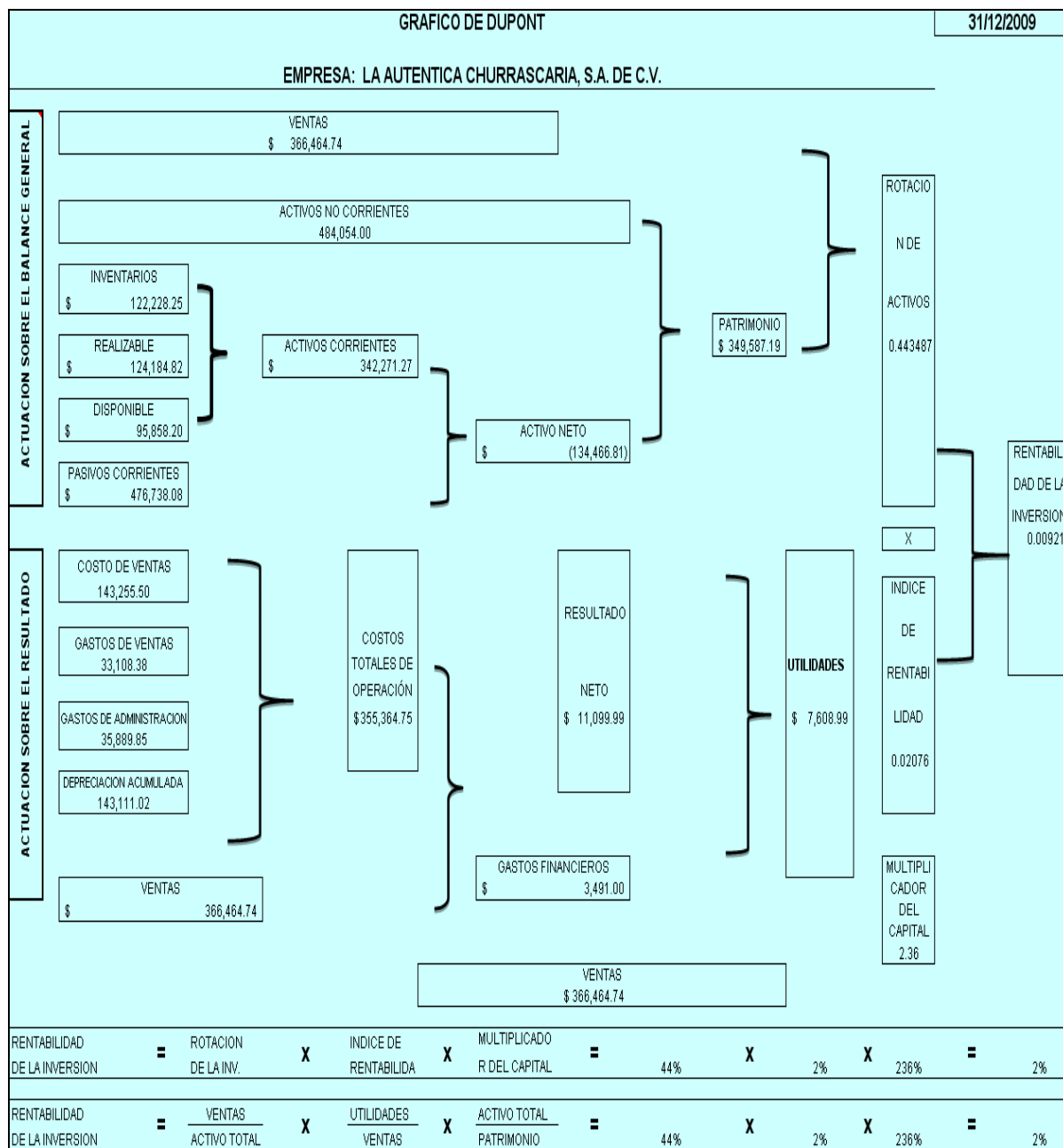
¹² Download Free. Plantillas y Modelos Excel para el calculo economico y empresarial [en línea]. Disponible en: < <http://www.economis.excel.blogspot.com/2008/08/sistema-du-pont.html>.> [Consulta: Agosto 2008].

Como resultado de la aplicación de la fórmula del sistema Dupont, se determina para el ejercicio 2008 una rentabilidad Dupont del 14%, por lo que la empresa para obtener una mejor rentabilidad sobre la inversión, debe de optimizar el uso de los activos, implementar acciones administrativas de control operativo y financiero.

Cuadro No10 Balance General utilizando plantilla Dupont.

"LA AUTENTICA CHURRASCARIA, S.A. DE C.V." PLANTILLA DE RENTABILIDAD DUPONT AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 (EXPRESADO EN US DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA)				
DATOS DEL BALANCE		SALDOS DEL EJERCICIO		
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 337,564.61			
Efectivo y Equivalentes	\$ 95,858.20	ACTIVO CORRIENTE	+	TOTAL ACTIVO
Cuentas y Doc. Por Cobrar	\$ 115,750.28			
Inventarios	\$ 122,228.25			
Pago a cuenta Impt. S/Renta	\$ 3,727.88			
				=
ACTIVOS NO CORRIENTES	484,054.00			
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 40,046.47	ACTIVO NO CORRIENTES	+	ACTIVOS NO CORRIENTES
Instalaciones	\$ 283,273.54			
Otros Bienes	\$ 7,771.73			
Mobiliario de Restaurante	\$ 116,754.58			
Maquinaria y Equipo	\$ 320,126.35			
Depreciacion Acumulada	\$(286,222.04)			
Sistemas de Informacion	\$ 2,600.32			
Amortización sistemas de información	\$ (296.95)			
				-
OTROS ACTIVOS	\$ 4,706.66	OTROS ACTIVOS	+	
Gastos pagados por anticipado	\$ 4,706.66			
PASIVO CORRIENTE	\$ 476,738.08	PASIVOS CORRIENTES		-
Proveedores Locales	\$ 91,651.72	CAPITAL DE TRABAJO		=
Cuentas por Pagar	\$ 41,686.06	\$ (139,173.47)		
Partes Relacionadas por pagar	\$343,400.30			
PATRIMONIO	\$ 349,587.19	ACTIVO NETO		
CUENTAS DE RESULTADO		SALDOS AL FINAL DEL EJERCICIO		
Ingresos	\$ 366,464.74	Lo que se intenta determinar es la rentabilidad de los ACTIVOS TOTALES (ACTIVO CORRIENTE +ACTIVO NO CORRIENTE + OTROS ACTIVOS), independientemente de que se haya financiado con recursos propios o ajenos, para ello se utiliza la Utilidad del Ejercicio (Antes de Impuestos y Reservas).		
COSTO DE VENTA	\$ 143,255.50			
Costo de Venta	\$ 143,255.50			
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 215,600.24			
Gastos de Venta	\$ 34,665.07			
Gastos de Administracion	\$ 35,889.85			
Gastos por depreciacion y Amortización	\$ 141,554.32			
Gastos financieros	\$ 3,491.00			
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 7,609.00			
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES DE IMPTOS.	\$ 7,609.00			

Cuadro No. 11 Gráfico de Dupont de Rentabilidad.



Como se observa en el **cuadro No. 11**, con la información del 2009, se determinó una rentabilidad Dupont del 2%. La caída de este índice, en un 12% con respecto al 2008, responde a una gestión de ventas inactiva, donde se visualiza la falta de planes estratégicos. Agregado a estos otros factores externos determinantes para el mercado.

2.1.8. VINCULACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL CON LA TECNICA “DUPONT”.

Es importante tener claro que en toda empresa el tema financiero es fundamental para desarrollo y crecimiento, ya que todas las decisiones empresariales, tienen consecuencias financieras. Concretamente, se debe tener claro que la responsabilidad no solo recae sobre el departamento de contabilidad y finanzas, pues para que exista un crecimiento es importante la integración de todas las áreas que la componen.

Para la aplicación de la técnica dupont, que es una herramienta de analisis financiero, que funcione conjuntamente con el Cuadro de Mando Integral, se debe implementar primeramente éste último; como una herramienta de dirección estratégica, para lo cual es importante que la alta gerencia tenga claro la visión y la estrategia para el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Obteniendo las metas claramente establecidas, y buscando las estrategias diseñadas, se podrán obtener los indicadores del Cuadro de Mando integral, los que se verán reflejados en la rentabilidad obtenida por medio del análisis financiero realizado por medio de la técnica “Dupont”.

No obstante la implementación de estas herramientas ya sea conjunta o separadamente, no conllevan exclusivamente al éxito financiero de las empresas, debido a que existen factores externos que afectan el crecimiento de las mismas, tales como el entorno económico, la competencia, la inseguridad social, y el riesgo inherente.

2.1.8.1 Relación de las Perspectivas que fallan con las Areas Involucradas.

Después de haber obtenido los resultados sobre el alcance de las metas para el logro de los objetivos estratégicos de la sociedad, que se reflejaron en el cuadro No. 7, en el cual se muestra aquellas áreas donde se alcanzaron los objetivos y

aquellas áreas deficitarias, las que se encuentran muy por debajo de los objetivos estratégicos, y las identificadas con color amarillo las cuales representan un nivel de riesgo medio. El resultado obtenido de la empresa “La Auténtica Churrascaría, S.A. de C.V.”, en las áreas involucradas que no cumplen las perspectivas se esquematizan en el **cuadro No. 12**

Cuadro No. 12, Tabla de Resultados Críticos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	META	RESULTADO	SEMAFORO ó NIVEL DE RIESGO
Financiera	Incrementar las ventas en un 5% durante los próximos 3.	Publicidad Compartida.	-20.10%	
	Reducción de desperdicios y sobrantes en un 3%.	Adoptar mecanismos de control para fomentar la optimización de los insumos.	4.71%	
	Realizar la expansión de la organización, abriendo 1 sucursal cada 3 años.	Abrir 1 sucursal.	0	
Clientes	Aumento de clientes en un 5%.	Búsqueda de clientes potenciales, por medio de regalías de objetos promocionales.	-20.00%	
	Mantener la Satisfacción de la clientela en un 95%.	Competir con calidad para alcanzar los estándares en el servicio y atención al cliente.	84.10%	
	Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.	Establecer un portal electrónico con herramientas tecnológicas, para informar a los clientes.	79.90%	
Procesos	Disminuir los reclamos de los clientes en un 95%.	Búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente.	76%	
	Disminuir las compras de productos perecederos para 2 meses.	Establecer un sistema de compras con lo cual la compañía logre mayores índices de operatividad.	10 meses	
Aprendizaje y Crecimiento	Innovar los menús ofrecidos a clientes con 4 al año.	Capacitación constante para los Cheff según las exigencias del mercado.	Ninguno en el año.	
	Capacitar a los empleados de Restaurante con 2 capacitaciones anuales.	Realizar programas de capacitación para el personal de Servicio.	1	

La relación que existe entre el Cuadro de Mando Integral con la tabla de Areas críticas de acuerdo a los resultados obtenidos, es decir que los objetivos no se alcanzaron y deberá la administración para las áreas en rojo, hacer una revisión de los objetivos planteados, con el fin de corregir las fallas.

2.1.9. MATRIZ DE IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL UTILIZANDO EL SISTEMA "DUPONT".

INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO DEL NEGOCIO	IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UTILIZANDO EL SISTEMA "DUPONT"	PROCESO DE IMPLEMENTACION
PERSPECTIVA FINANCIERA		PLAN DE ACCION POR ÁREA	TIEMPO SUGERIDO
Incrementar las ventas en un 5% anual.	Para el año 2009, el ciclo del éxito para el restaurante, se ve afectado en las áreas de ventas y clientes, observándose que como meta se planeo incrementar las ventas en 5% para el año 2009. Sin embargo los resultados reales, demuestran un déficit del 20.10%, ya que las ventas cayeron en \$92,176.86. Esta caída responde a la falta de metas y estrategias de mercadeo y financieras, para el arribo a mejores resultados en la gestión interna del negocio.	<p>Áreas Responsables: Dirección Ejecutiva/Gerencia General/Gerente de Restaurante.</p> <p>Formular planes estratégicos de ventas mensuales que permitan alcanzar los objetivos a corto y largo plazo. El uso de presupuestos es necesario implementarlos cuyos montos mensuales y anuales sean el objetivo del Gerente de Restaurante y todo el personal.</p> <p>SISTEMA "DUPONT"</p> <p>Con el alcance de las metas de ventas se incrementaría la tasa de rotación de la inversión, es decir se reflejaría una mayor eficiencia en el uso de los activos, mejorando la tasa de rentabilidad que fue en el año 2009 del 2% para un 14% alcanzado en el 2008.</p>	15 días

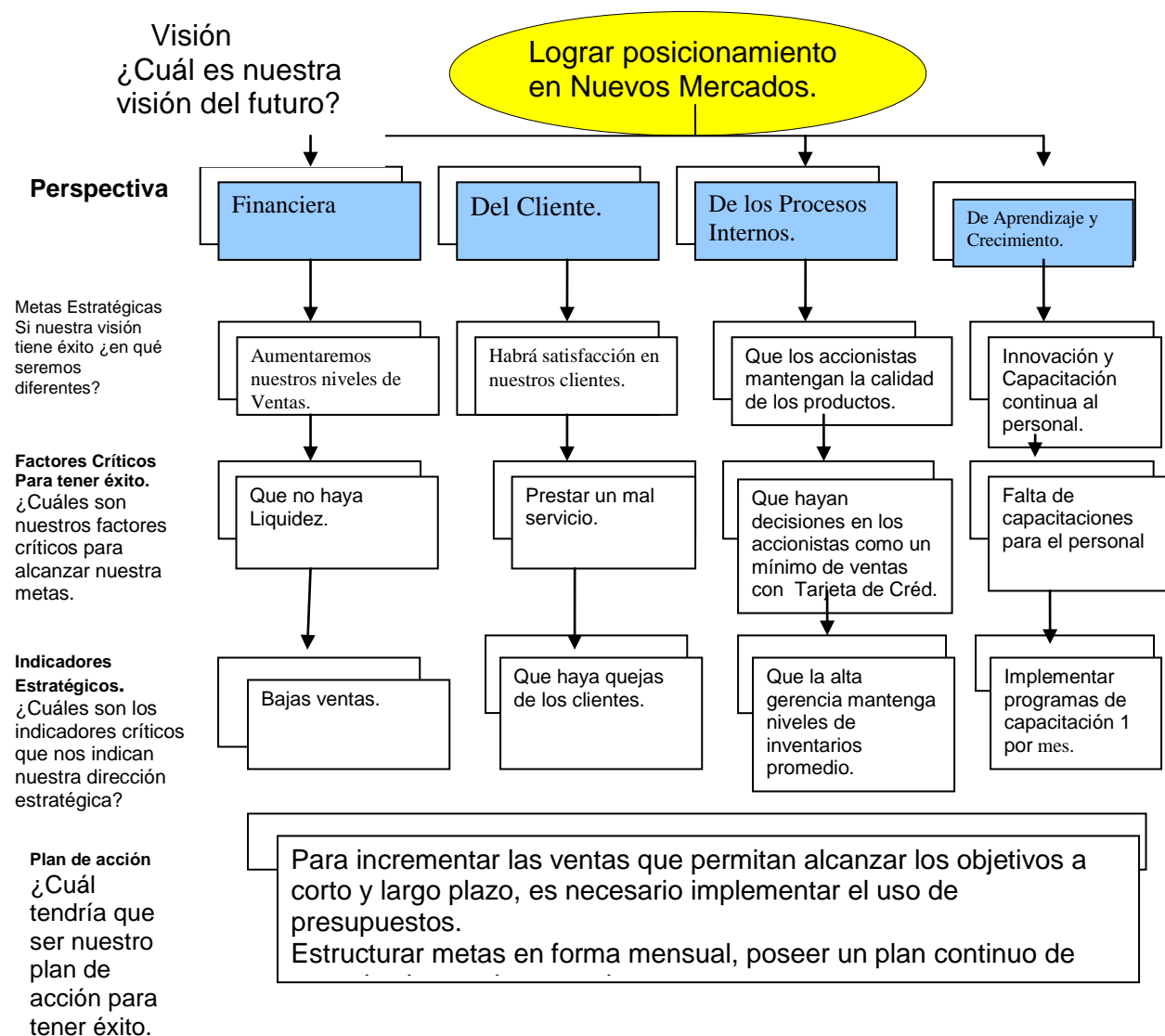
INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO DEL NEGOCIO	IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UTILIZANDO EL SISTEMA "DUPONT"	PROCESO DE IMPLEMENTACION
	No se cuenta con un plan continuo de capacitaciones a todo el personal.	<p>Área Responsable: Gerente de General/Gerente de Restaurante</p> <p>El Gerente de Restaurante promueva reuniones previas al inicio de la semana, de calidad donde se retomen temas de la excelencia en la atención al cliente, para la prevención de errores en mesa y la comunicación. Temas de superación que ubiquen la mente de todo el personal en las metas y desafíos personales y los de la organización. Para montar el plan y programa de reuniones semanales, se sugiere que de preferencia se programen al inicio de la semana laboral.</p>	8 días
	No existe en la estructura de la empresa el Departamento de Ventas, sino que el Gerente General realiza algunas funciones de Ventas y de Mercadeo.	<p>Áreas Responsables: Junta Directiva/Gerencia General.</p> <p>El Gerente General conjuntamente con un experto en organización y método, u/o analista de procesos, diseñe un manual con las funciones y metas del Departamento de Ventas y Mercadeo. Una vez que sea aprobado dicho manual se proceda a efectuar la búsqueda del recurso humano con experiencia en el área de Restaurante y con conocimientos en Mercadeo.</p> <p>SISTEMA DUPONT</p> <p>Con la estructuración del departamento de ventas se retomarían como retos importantes el alcance de las metas de ventas, y por ende al logro de la optimización de los recursos financieros de la empresa.</p>	10 días
Formular precios más competitivos sin desmejorar la calidad y la atención.	Las ventas en el Restaurante son frenadas debido a que están orientadas a un mercado exclusivo, ya que se ha establecido un monto mínimo de consumo por persona de \$30.00. El monto le incluye consumir de todo tipo de carnes sin incluir la bebida alcohólica.	<p>Áreas Responsables: Gerencia General/Gerente de Restaurante</p> <p>Ya están teniendo reuniones de trabajo tocando como punto principal la de explotar otros mercados y evaluar el lanzamiento de combos (todo incluido) accesibles para grupos familiares.</p>	5 días
Reducir el pago tiempo extra en áreas administrativas.	Según el cuadro de mando integral los costos fijos del área de administración en el año 2009 se redujo en un 25% en pago de salarios y sobre sueldos, debido a que se contrato un nuevo Gerente General por un salario más conveniente.	<p>Áreas Responsables: Gerencia General-Gerente de Restaurante.</p> <p>La Junta Directiva debe evaluar la reposición de personal en el Área de ventas, para fortalecer esta área. La falta de este Departamento no ha permitido alcanzar niveles de ventas esperados con respecto al año 2008.</p> <p>SISTEMA DUPONT</p> <p>Con esta Medida se pretende que el margen de ventas se incremente a más del 2% como en el 2008 la empresa obtuvo una tasa de rentabilidad del 14%.</p>	30 días

INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO DEL NEGOCIO	IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UTILIZANDO EL SISTEMA DUPONT	PROCESO DE IMPLEMENTACION
PERSPECTIVA CLIENTE			
Mantener la satisfacción de clientes en un 95% anual.	Para el año anterior de referencia, la asistencia de clientes que consumieron fue de 15,288, y el 95% de este número de clientes es de 14,524 meta para el año 2009. Es así que el porcentaje de satisfacción alcanzado en el 2009, fue del 84.1%, ya que se contó con una concurrencia de 12215 clientes.	<p>Áreas Responsables: Gerencia General y Gerente de Restaurante.</p> <p>La junta directiva y Gerente General, implementará la afiliación de clientes a una "tarjeta de clientes Frecuente", y el departamento de ventas monitoreará un proceso postventa.</p> <p>SISTEMA DUPONT</p> <p>Este proceso potenciará la fidelidad y que el restaurante sea recordado al pensar de "buenos momentos", lo que incrementará en el índice de rentabilidad.</p>	21 días
Mantener la fidelidad de los clientes en un 80%.	Con este resultado de alcanzar el 79.90% de fidelidad con respecto a lo establecido como meta del 80% es aceptable, no obstante no es suficiente para alcanzar los objetivos de rentabilidad esperados.	<p>Áreas Responsables: Gerente General y Gerente de Restaurante.</p> <p>El gerente de restaurante y gerente general fortalezcan las área de atención al cliente, manteniendo igual rutina de trabajo.</p>	1 mes
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS			
Disminuir los reclamos de los clientes en un 95%.	Equivalentes a 50 reclamos. Al obtener los resultados reales, solo fue posible disminuir 38 reclamos, equivalentes a un 76%. Esperaban 3 reclamos pero se atendieron 12. no obstante debe evitarse con una excelente atención, el más mínimo reclamo.	<p>Áreas responsables: Gerente de Restaurante/Gerente General:</p> <p>Conjuntamente se deberá hacer un esfuerzo en mejorar la atención al cliente, impulsando la capacitación del personal a entender al cliente y no confrontarlo.</p>	

INDICADORES CUADRO DE MANDO INTEGRAL	FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO DEL NEGOCIO	IMPLEMENTACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, UTILIZANDO EL SISTEMA "DUPONT"	PROCESO DE IMPLEMENTACION
DESARROLLO Y APRENDIZAJE			
Innovar en los menús ofrecidos a los clientes	No se están innovando nuevos menús de consumo, ya que no se han cambiado el menú con el que se inauguró el negocio en el 2008. Esto a consecuencia de no existir un plan estratégico de capacitación a todo el personal en las áreas respectivas.	<p>Área Responsable: Gerente General, Área de Cocina.</p> <p>El Gerente General debe apoyarse en un encargado del Departamento de Ventas, a fin de que coordine eventos de capacitación para el personal del Área de Cocina y de Atención al Cliente, pues estas dos áreas son Clave para ofrecer lo mejor del servicio.</p> <p>Área de cocina Debe fomentar como política cambiar sus menús de consumo cada 3 o 4 meses, con recetas diferentes sin menoscabar la identidad y la calidad del negocio.</p>	<p>1 día</p> <p>1 semana</p>

2.1.10. Figura No. 4 VISION DE LAS PERSPECTIVAS.

Para lograr el posicionamiento de nuevos mercados es importante trazar metas estratégicas, identificar factores críticos que impiden el éxito, y trazar un plan de acción que permita la adecuada implementación de las perspectivas desarrolladas en el esquema siguiente.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

Roberto Carlos, Jovel Jovel, Guía básica para elaborar trabajos de investigación. Primera Edición 2008, El Salvador C.A.

DIRECCIONES ELECTRONICAS:

Deinsa, S.A. El Cuadro de Mando Integral. Disponible en www.deinsa.com/cuadro_mandohtml. [Consulta: Noviembre 2009].

Deinsa,S.A.balance-scorecard/34-introducción-alcuadro-de-mando-integral.html. Disponible en www.deinsa.com/balance-scorecard/. [Consulta: Octubre 2010].

12 Manage (S.A y S.t) Modelo Dupont. Disponible en www.12manage.com/methods_dupont_model_es.html [Consulta: 14 febrero 2007].

Luciano. Administración financiera modelo dupont, Disponible en www.apuntesfacultaad.com/modelo-dupont.html.> [Consulta: 8 febrero 2010]

Vogel, Mario Hector. Tablero de Comando [en línea]. Disponible en: <http://www.tablero-decomando.com>
http://es.wikipedia.org/wiki/cuadro_de_mando_integral.com. [Septiembre 2010].

Leon, Evelyn. Analisis de Estados Financieros [en línea]. Disponible en: www.gestiópolis.com/documentos/fulldocs/fin/ana/finevelyn.htm [Marzo 2003].

Sistema Dupont, Calculo [en línea]. Disponible en: www.gerencia.com/sistema-dupont.htm/> [Consulta: Agosto 2008].

Download Free. Plantillas y Modelos Excel para el calculo economico y empresarial [en línea]. Disponible en: <http://www.economis.excel.blogspot.com/2008/08/sistema-du-pont.html>.> [Consulta: Agosto 2008].

NORMA JURIDICA:

Decreto Legislativo N° 239. Ley reguladora de la producción y comercialización del alcohol y de las bebidas Alcohólicas.

Diario Oficial No 47, Tomo No 330, 21 de diciembre de 2009, Artículo 42c, 43.

Decreto Legislativo N°.235 Ley del impuesto sobre los productos del tabaco. Diario Oficial No 239, Tomo No 385, 21 de diciembre de 2009. Artículo 1, 2A.

ANEXOS

Anexo 1.

**Universidad de El Salvador
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Contaduría Pública**

Objetivo: Investigar si en las medianas empresas existe conocimiento del Cuadro de Mando Integral y del Sistema Dupont; y si cuentan con herramientas Financieras y Operativas, que les ayuden a determinar de manera oportuna resultados establecidos a corto plazo y a medir el crecimiento de la entidad.

Indicación: Llene los espacios en blanco del cuestionario según corresponda.

I. DATOS GENERALES

Cargo en la empresa: _____ Sexo: M____ F_____

II. DATOS ESPECIFICOS

1. ¿La empresa posee manuales de procedimientos de sus actividades operativas?

SI _____ NO_____

2. ¿Con las herramientas Financieras que cuentan, los reportes los generan de manera:

Mensual _____ Trimestral_____ semestral _____ Anual_____ Otra_____

Especifique:_____

3. ¿Cuentan con un buzón de sugerencias en el restaurante?

SI _____ NO_____

4. Por el giro de la empresa, ¿Para cuánto tiempo proyectan sus presupuestos?

- a) Anual_____
- b) Cada 2 años_____
- c) Cada 5 años_____
- d) Otros_____

Especifique:

5. ¿Define los objetivos para las perspectivas estratégicas, financiera, clientes y crecimiento.

SI ____ NO _____

Si su respuesta es no, ¿por qué?

6. ¿Qué indicadores financieros utiliza para la medición de los resultados de las operaciones en la actualidad?.

- a) Ventas: _____
- b) Rotación de los inventarios: _____
- c) incremento en la cartera de clientes: _____
- d) Índice de rentabilidad: _____

7. ¿La administración cree en la medición resultante de los indicadores financieros actuales?.

8. ¿Las decisiones estratégicas se toman haciendo uso de indicadores financieros o se utilizan otras herramientas existentes,(si) ____ (no)_____

Si su respuesta es sí, ¿Cuáles?

9. ¿Cuál de estas variables críticas afectan su negocio para lograr los objetivos establecidos?.

- a) Competencia_____
- b) Insatisfacción de clientes _____
- c) Bajo poder adquisitivo de clientes _____
- d) Desempleo _____

10. ¿Conoce de herramientas financieras como el Sistema Dupont?

SI_____ NO_____

11. Cuáles de las herramientas financieras utiliza para el análisis de estados financieros?:

- a) Razones Financieras_____
- b) Análisis de variaciones _____
- c) Sistema Dupont _____
- d) Otros _____
- e) Ninguno _____

12. Que áreas de su empresa considera que la aplicación del sistema Dupont, mejorarían?:

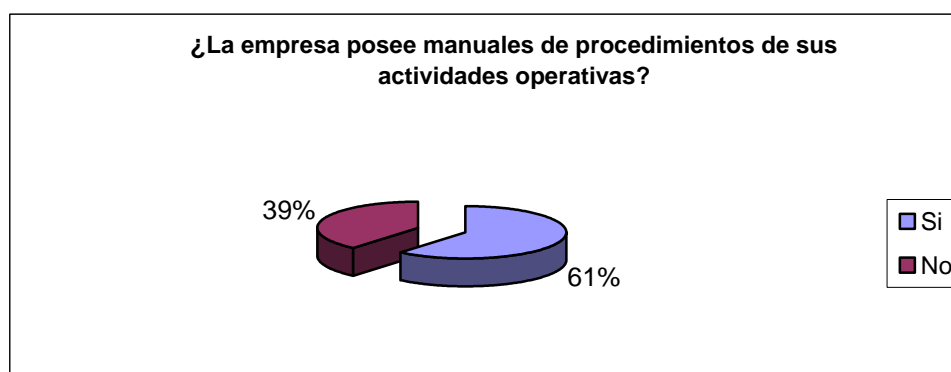
- a) Ventas _____
- b) Recursos Humanos _____
- c) Finanzas _____
- d) Todas las anteriores _____

Anexo No. 2

Pregunta No. 1

1. ¿La empresa posee manuales de procedimientos de sus actividades operativas?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%



Análisis

De la totalidad de las empresas que contestaron el cuestionario en cuanto a si poseen manuales de Procedimientos de sus actividades operativas afirman que sí lo poseen y nada más siete no poseen.

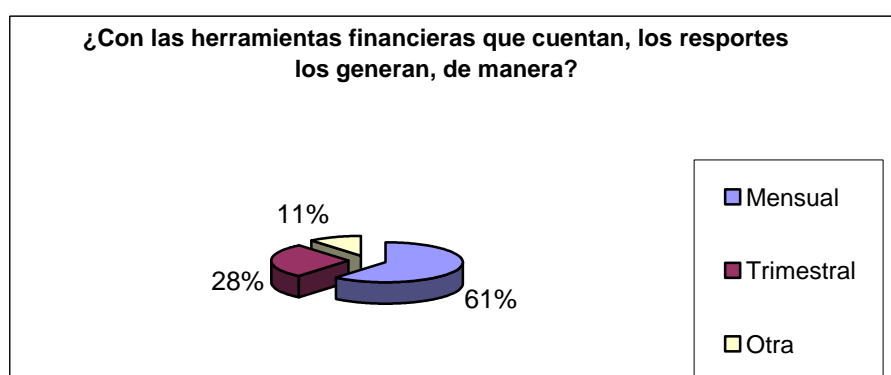
Interpretación

Del 100% de las empresas encuestadas 11 poseen manual de procedimientos de sus actividades operativas el cual equivale a un 61%, y siete no poseen el cual equivale a un 39%. Lo que significa que esto es bueno para el cumplimiento de sus metas.

Pregunta No. 2

2. ¿Con las herramientas financieras que cuenta, los reportes los genera, de manera?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Mensual	11	61%
Trimestral	5	28%
Otra	2	11%
Total	18	100%



Análisis

De la totalidad de las empresas que completaron el cuestionario en cuanto a que si con las herramientas que cuentan los reportes los generan de manera mensual, cinco de manera trimestral y nada mas dos empresas contestaron que de otra forma pero no especificaron.

Interpretación

Del 100% de las empresas encuestadas once generan sus reportes de manera mensual el cual equivale a un 61%, cinco de manera trimestral el cual equivale a un 28%, y dos contestaron que de otra manera que en equivale a un 11%.

De lo cual se puede decir que está bastante aceptable porque así se puede ver de la manera más rápida como está la empresa y no esperar tanto tiempo para darse cuenta de la realidad en la que ésta se encuentra.

Pregunta No.3.

3. ¿Cuentan con un buzón de sugerencias en el restaurante?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	8	44%
No	10	56%
Total	18	100%



Análisis:

Se puede determinar que en algunos restaurantes no le dan la debida importancia al buzón de sugerencias ya que existe una brecha muy corta en relación a quien cuentan con buzón y quiénes no.

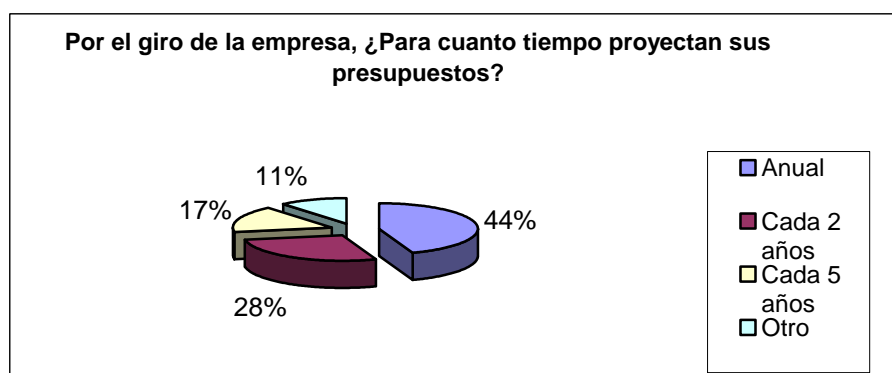
Interpretación:

Del total de las empresas encuestadas, en cuanto a que si cuentan con un buzón de sugerencias, se observa que 10 empresas no cuentan lo cual representa un 56% de los restaurantes, y ocho si cuentan con éste lo cual representa un 44%.

Pregunta No. 4

4. ¿Por el giro de la empresa, para cuanto tiempo proyectan sus presupuestos?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Anual	8	44%
Cada 2 años	5	28%
Cada 5 años	3	17%
Otro	2	11%
Total	18	100%



Análisis:

Se determinó que el 44% proyectan sus presupuestos de manera anual, con el objetivo de corregir a corto plazo fallas que no les permitan cumplir sus objetivos.

Interpretación:

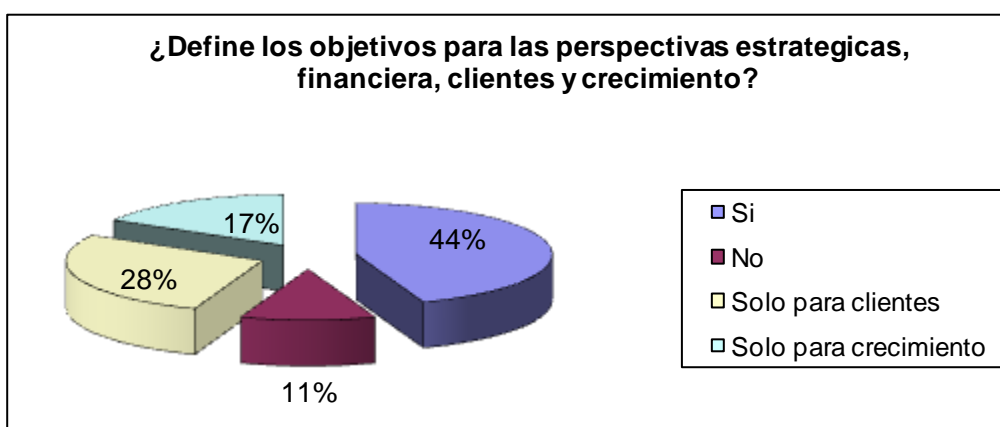
En relación a la proyección de los presupuestos, se determinó que ocho empresas que equivale a un 44% de los encuestados si proyectan sus presupuestos para un periodo anual, y cinco que equivale al 28% respondió que cada dos años, y tres que equivale al 17% cada 5 años, y dos que equivale al 11% otro periodo pero no especifican.

Pregunta No.5

5. ¿Define los objetivos para las perspectivas estratégicas, financiera, clientes y crecimiento?

Si su respuesta es no, Porque?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	8	44%
No	2	11%
Solo para clientes	5	28%
Solo para crecimiento	3	17%
Total	18	100%



Análisis:

De los 18 restaurantes encuestados, 8 respondieron que si definen los objetivos para las perspectivas estratégicas, financieras, de clientes y de crecimiento, 5 respondieron que definen sus objetivos solo para clientes, 3 solo para crecimiento y 2 solo respondieron que no sin dar respuesta porque.

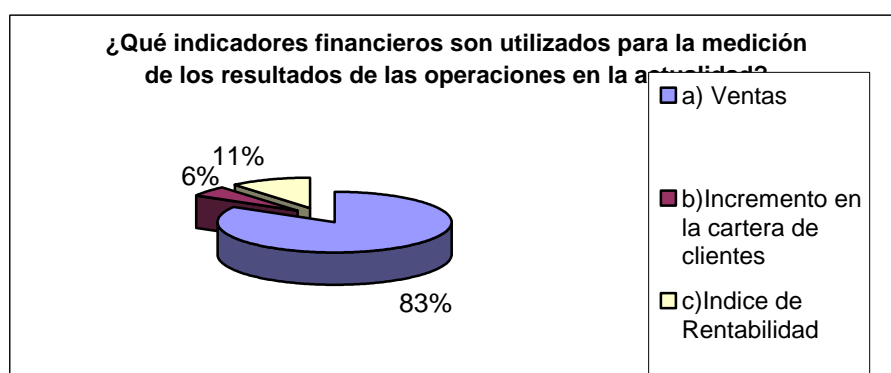
Interpretación:

Se puede determinar que es muy importante para las empresas definir objetivos y metas, según el resultado obtenido 16 restaurantes que equivale a un 89% concluyó que si define objetivos para las áreas que ellos consideran son de vital importancia, solo el 11% no los define.

Pregunta No. 6

6 ¿Que indicadores Financieros utiliza para la medición de los resultados de las operaciones en la actualidad?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
a) Ventas	15	83%
b) Incremento en la cartera de clientes	1	6%
c) Índice de Rentabilidad	2	11%
Total	18	100%



Análisis:

Se puede determinar que los restaurantes miden sus resultados según sus ventas, pero esto depende del incremento de clientes, y de las épocas.

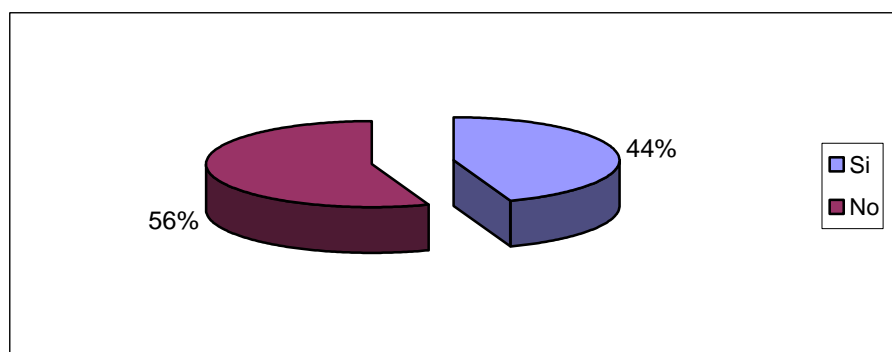
Interpretación:

De la totalidad de las empresas 15 contestaron que para medir sus resultados actuales los indicadores financieros que utilizan son las ventas el cual equivale a un 83% de los encuestados, 2 empresas utilizan el índice de rentabilidad que equivale al 11% considera y una empresa contesto que el incremento en la cartera de clientes que equivale a un 6%.

Pregunta No.7

6. ¿La Administración cree en la medición resultante de los indicadores financieros actuales?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	8	44%
No	10	56%
total	18	100%



Análisis:

De la totalidad de las empresas encuestadas se puede determinar que los restaurantes miden sus resultados según sus ventas, pero esto depende del incremento de clientes, y de las épocas.

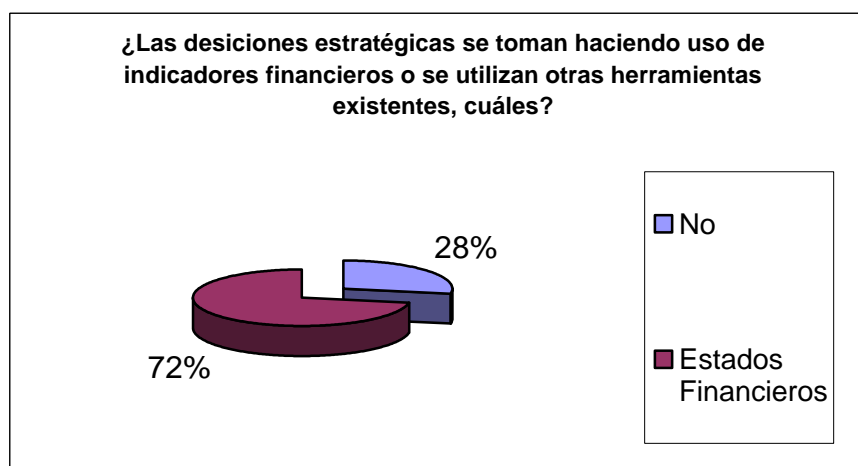
Interpretación:

De la totalidad de las empresas encuestadas 10 respondieron que no creen o no está conforme con los resultados de los indicadores actuales, lo cual equivale a un 56%, y 8 empresas si creen lo cual equivale a un 44%.

Pregunta No.8

8. Las decisiones estratégicas se toman haciendo uso de indicadores financieros, o se utilizan otras herramientas existentes?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
No	5	28%
Estados Financieros	13	72%
Total	18	100%



Análisis:

Se puede observar que las empresas objeto de estudio las decisiones estratégicas las toman haciendo uso de Estados financieros que es la herramienta que utilizan como indicador Financiero.

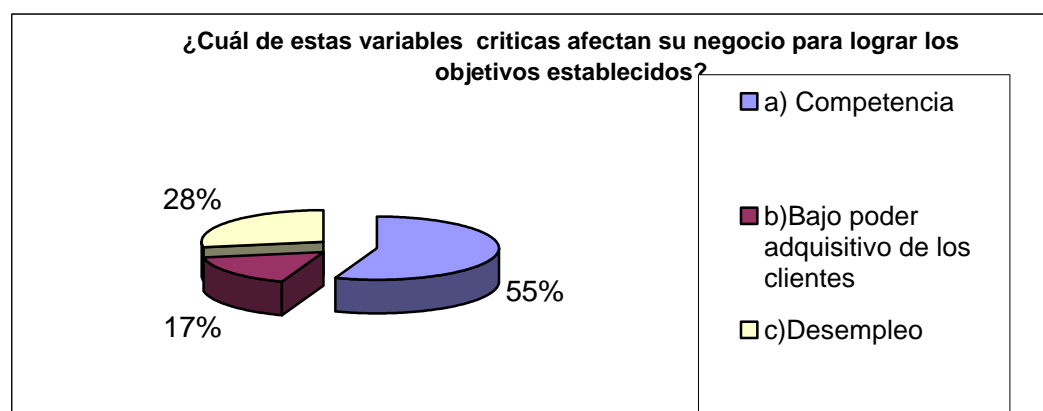
Interpretación:

Se muestra que de la totalidad de los encuestados el resultado obtenido fue que 13 empresas que equivale en términos porcentuales a un 72% que toman las decisiones estratégicas haciendo uso de Estados financieros y 5 empresas que equivale a un 28%, no toman decisiones estratégicas.

Pregunta No.9

9. ¿Cuál de estas variables críticas afectan su negocio para lograr sus objetivos establecidos?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
a) Competencia	10	56%
b)Bajo poder adquisitivo de los clientes	3	17%
c)Desempleo	5	28%
Total	18	100%



Análisis:

Para los dueños de los restaurantes está claro que la competencia es un factor o eventos determinantes para el cumplimiento de sus objetivos, ya que a pesar que cuentan con mecanismos de publicidad tienen la variable crítica que afecta su negocio es la competencia, y como siguiente variable crítica es el desempleo y en algunos casos el bajo poder adquisitivo de los clientes.

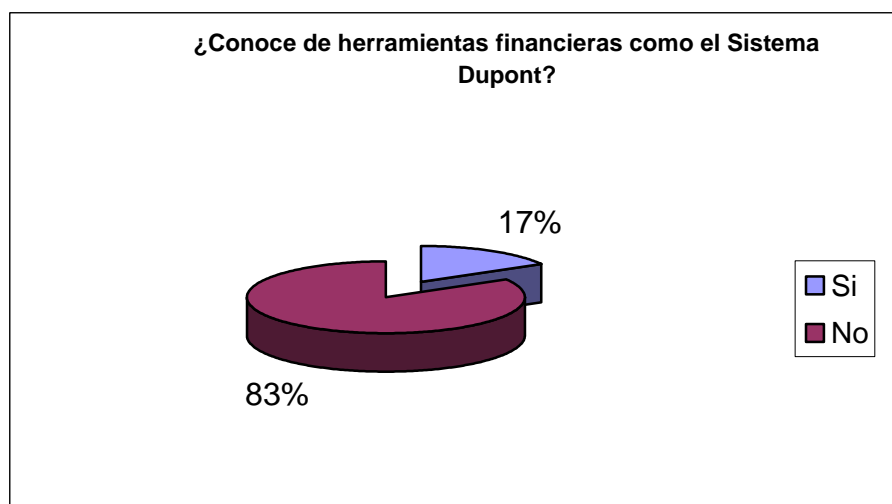
Interpretación:

De la totalidad de los encuestados 10 empresas que equivale a un 55% de los tiene claro que la competencia es uno de los factores que afectan el logro de sus cumplimiento, 5 empresas que es el 28% de los encuestados el desempleo y 3 empresas que es el 17% a el bajo poder adquisitivo de los clientes.

Pregunta No.10

10. ¿Cómo conoce de herramientas financieras como el Sistema Dupont?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
Si	3	17%
No	15	83%
Total	18	100%



Análisis:

Se puede afirmar que al menos en las medianas empresas que tienen como giro principal Restaurante, no conocen de la herramienta financiera Dupont, y por ende no lo aplican como herramienta para el desarrollo y cumplimiento de sus objetivos.

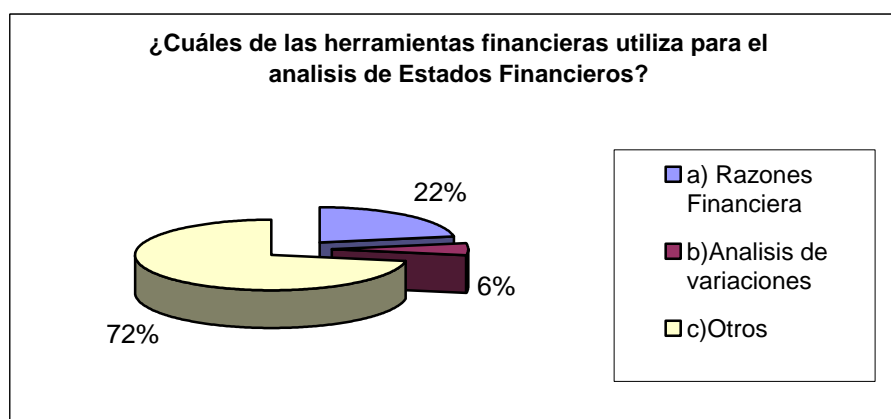
Interpretación:

De la totalidad de los encuestados que fueron 18 empresas el cual equivale al 100%, se determino que 15 de ellas el cual representa un 83% no conoce de la herramienta financiera El Sistema Dupont, y 3 empresas que representa un 17% si conoce de dicha herramienta.

Pregunta No.11

11. Cuáles de las herramientas financieras utiliza para el análisis de Estados Financieros?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
a) Razones Financiera	4	22%
b)Análisis de variaciones	1	6%
c)Otros	13	72%
Total	18	100%



Análisis:

Del total de los encuestados se pudo determinar que la mayoría de las empresas no utilizan razones financieras, ni análisis de variación para el análisis de los estados financieros sino que utilizan otras herramientas las cuales no especificaron porque son creadas por la misma empresa.

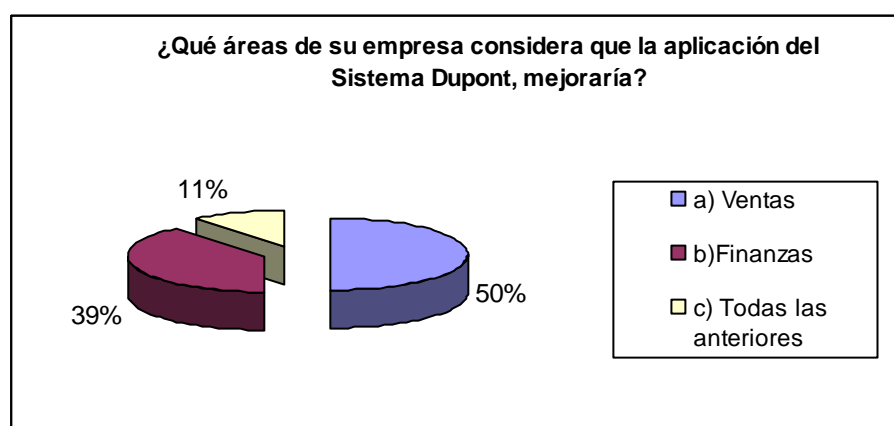
Interpretación:

Del total de los encuestados 13 empresas que representa el 72%, manifestó que utilizan otras herramientas para el análisis de los Estados Financieros, 4 que representa el 22%, utilizan las razones financieras y una que representa el 6% utiliza el análisis de variaciones.

Pregunta No.12

12. ¿Qué áreas de su empresa considera que la aplicación del Sistema Dupont, mejorarían?

Respuesta	Frecuencia Absoluta	Porcentaje
a) Ventas	9	50%
b) Finanzas	7	39%
c) Todas las anteriores	2	11%
Total	18	100%



Análisis:

Después de explicarles en qué consiste el Sistema Dupont a los encuestados se les hizo la pregunta que si que áreas consideraba que mejorarían con la implementación del Sistema Dupont; se obtuvo como resultado que mejorarían en su empresa las ventas y otras empresas respondieron que las finanzas y algunas pocas empresas respondieron que ambas áreas.

Interpretación:

Del total de los encuestados se obtuvo como resultado que 9 empresas que equivale al 50% consideran que la aplicación del sistema Dupont mejorara las ventas, 7 que es un 39% del total consideran que las Finanzas y 2 que equivale a un 11% que mejorara las ventas y las finanzas.

Anexo N° 3

TIPO DE ESTUDIO.

El trabajo de investigación se realizó mediante la aplicación de la investigación tipo Descriptivo, debido a que se realizó una separación de elementos de un todo para analizar solo las unidades de observación clasificadas para el mismo, ya que estos parten de la identificación de un problema y la aplicación de una serie de procedimientos para darle solución a una problemática.

La investigación en general estuvo basada esencialmente en realizar un análisis bibliográfico y un estudio de campo; consistiendo la primera en la obtención y razonamiento de la correspondiente documentación, que aborda el tema relacionado.

La segunda, fue la investigación de campo, se basó en la circulación de encuestas, entre las personas responsables del área financiera administrativa de las medianas empresas dedicadas al rubro restaurantes ubicados en la zona metropolitana de San Salvador.

Anexo N° 4

DEFICIENCIA OBSERVADA.

Muchos de los problemas administrativos y contables de las medianas empresas que conforman el rubro restaurante, es que no conocen sobre el cuadro de mando integral, ni del Sistema Dupont, y por lo tanto estas herramientas no son implementadas en las medianas empresas de manera oportuna para el cumplimiento de sus metas y objetivos planteados y no pueden determinar y corregir fallas a corto plazo lo que puede llevar a afectar de manera importante los resultados financieros.

La falta de estas herramientas con un enfoque integral para el área administrativa y contable, no proporciona la suficiente rapidez para determinar si sus objetivos planteados a largo plazo van en el camino deseado y sobre todo determinar en el momento oportuno aquellas áreas que están afectando el crecimiento de esta, esto limita el desarrollo de la ejecución de proyectos sostenibles a corto o largo plazo.

¿En qué medida la falta de herramientas financieras y operativas incide en la toma de decisiones para que las medianas empresas no logren sus objetivos planteados de manera oportuna?

Por lo tanto la falta de conocimiento en la aplicación de herramientas financieras que les permitan orientar sus esfuerzos y sus recursos a una certera toma de decisiones, y trazar sus objetivos organizacionales a corto y largo plazo, por las siguientes razones:

1. Un 39% no poseen manuales de procedimientos de sus actividades operativas.
2. El 61% la información financiera la obtienen mensualmente y otras en forma trimestral en un 27.8%.
3. Un 56% se descuidan en el uso del buzón de sugerencias para clientes.
4. Un 44% las proyecciones de sus operaciones las establecen para un año y 28% las establecen para 2 años.

5. Un 89% si definen los planes estratégicos, y un 11% no definen objetivos para las perspectivas estratégicas, financiera y crecimiento.
6. El 83% poseen como único indicador de medición las ventas, y consideran que la medición resultante de sus indicadores financieros actuales.
7. Solo un 17% poseen conocimientos acerca de la herramienta financiera del Sistema DuPont.
8. El 39% del personal de Dirección considera necesaria la aplicación del Sistema Dupont, en las áreas de ventas y finanzas.

Anexo N° 5**OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN**

Contribuir en la construcción de una herramienta Administrativa-Financiera, que facilite la interpretación de los resultados para la toma de decisiones oportunas en las medianas empresas.

Anexo N° 6**OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN****Objetivos Específicos.**

- Efectuar un diagnostico de los reportes financieros con los que cuenta la empresa y los resultados obtenidos.
- Realizar un estudio de cada área de la empresa, para identificar y reforzar aquéllas que no cuenten con los controles adecuados.
- Diseñar las herramientas que permitan a las medianas empresas obtener los objetivos planteados en el Cuadro de Mando integral basado en el Sistema Dupont.

Anexo N° 7 UTILIDAD SOCIAL

Utilidad Social.

La investigación ayudará a contrarrestar la deficiencia que existe en el conocimiento de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, combinado con el Sistema Dupont, es por tal razón que se considera que la investigación beneficiará a:

Empresas Medianas y Pequeñas: Al facilitarles la obtención que permita mejorar y ampliar las técnicas de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, con el Sistema Dupont, con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos.

Anexo N° 8 UNIDADES DE OBSERVACIÓN.

Al momento de realizar el anteproyecto de este trabajo de investigación las unidades de análisis a considerar para la investigación fueron de dieciocho medianas empresas dedicadas al rubro Restaurantes.

Anexo N° 9 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS EMPLEADAS EN LA INVESTIGACIÓN

Las técnicas e instrumentos de investigación que se utilizaron son:

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Encuestas

CONCLUSIONES

1. Mediante la investigación realizada se pudo implementar el Cuadro de Mando Integral utilizando el Sistema Dupont como herramienta financiera que servirá para medir el comportamiento financiero y operativo de las medianas empresas dedicadas al rubro restaurantes, para poder evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas financieras proyectadas.
2. La investigación ha facilitado conocer las deficiencias que actualmente tienen las medianas empresas, lo que permite identificar las áreas a mejorar y definir procesos que contribuyan a fortalecer la eficiencia operacional del área administrativa, contable y financiera.
3. Que en la mayoría de las medianas empresas dedicadas al giro restaurantes no cuentan con una herramienta financiera que les permita medir oportunamente sus resultados operativos y financieros.

RECOMENDACIONES

A las medianas empresas dedicadas al rubro restaurantes se recomienda lo siguiente:

1. Implementar sistemas de análisis administrativos financieros que cubran las necesidades de la empresa, para poder determinar de manera correcta, oportuna y eficiente resultados que sirvan para la toma de decisiones.
2. Realizar una adecuada planeación de las actividades a desarrollar por cada área con las que la empresa cuenta, y llevar a cabo una eficiente supervisión en cada una de ellas.
3. Llevar a cabo un diagnóstico de la capacidad administrativa financiera en las medianas empresas que tienen como rubro restaurantes, con el propósito de establecer políticas y procedimientos que cumplan con las necesidades de la empresa.
4. En un corto plazo elaborar análisis financieros administrativos, para saber en qué condiciones se encuentra la empresa; dichos análisis pueden ser elaborados de manera mensual, y con la obtención de los resultados plantearse metas.

PROPUESTA

De acuerdo a los resultados obtenidos y análisis de las actividades de las medianas empresas que corresponden al rubro restaurantes, se sugiere que para el análisis de sus actividades operativas financieras se tome en cuenta lo siguiente:

1. Implementar un sistema de análisis de sus actividades operativas de tipo administrativo-financiero, y así por medio de este puedan analizar ambas actividades.
2. Llevar a cabo análisis periódicos de las actividades de la empresa, que no excedan de tres meses, para y así poder subsanar en un periodo corto las deficiencias encontradas.
3. Capacitar al personal de servicio de forma constante.
4. Llevar un buen control interno de las activas administrativas financieras.
5. Que cumplan con las normas de calidad e higiene exigidas por el ministerio de salud.
6. Que realicen compras de acuerdo al consumo, para evitar desperdicios.