



# UNIVERSIDAD ANDINA DEL CUSCO

FACULTAD DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



## TESIS

**“APLICACIÓN DEL SISTEMA BALANCED SCORECARD PARA LA MEJORA  
DE LA RENTABILIDAD DEL GRUPO EMPRESARIAL CORPORACION  
GRIFERA S.A.C UBICADA EN MADRE DE DIOS”**

**Presentada por:**

**Br. Michael Cjuno Quispe**

**Br. Julio Ali Figueroa Gonzales**

**Para optar al título Profesional de  
Ingeniero industrial.**

**Asesor:**

**Ing. Julio Alberto Villasante Lindo**

**CUSCO, NOVIEMBRE – 2017**



**AGRADECIMIENTO:**

Agradezco a Dios por haberme dado la vida, por acompañarme todos los días y permitirme culminar esta etapa de mi vida profesional.

Agradezco a mi asesor Julio Alberto Villasante Lindo y a mis maestros que influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme para ser una persona de bien y preparada para los retos que se vienen en mi vida profesional.

Agradezco a mis primos que también estuvieron brindándome su apoyo.



**DEDICATORIA:**

Dedico este trabajo de investigación a mi padre, que me dejó a temprana edad, pero que desde el cielo el guía mis pasos para ir por el buen camino

De igual forma a mi madre, que me formo con buenos principios, hábitos y valores que me ayudaron a ser la persona que soy.

A mis queridos hermanos que siempre me brindaron su apoyo incondicional y dándome fortaleza como lo haría mi padre.

Y a una amiga muy especial A.S.M que siempre la tendré en mi corazón, que llego a mi vida y me motivo para concluir mi trabajo de investigación.



## INTRODUCCIÓN:

La finalidad del presente trabajo de investigación es utilizar las técnicas de Balanced ScoreCard en la gestión empresarial de una cadena de empresas comercializadoras de combustible (GRIFOS), situadas en la Región del Madre de Dios.

Se pretende en la presente tesis mostrar las técnicas del Balanced ScoreCard, que principalmente se utiliza en la planificación, seguimiento, control y reestructuración del Planeamiento Estratégico, mediante el uso de indicadores, para mejorar la administración.

El Planeamiento Estratégico es a largo plazo mientras que la gestión administrativa es a corto plazo.

Se demuestra que con indicadores formulados en base al BSC se puede gestionar la organización mediante la teoría administrativa de administración por excepción, estos indicadores se formularon mediante las diversas perspectivas que nos otorga la teoría del BSC.

Los desarrolladores de la presente tesis desean poner en práctica, en este trabajo de investigación, los conocimientos aprendidos en ingeniería ambiental, administración de personal, recursos humanos que son propios del ingeniero industrial.

Asimismo el autor por ser natural de la zona de estudio desea aplicar los métodos de seguridad industrial estudiados en las clases de los diferentes cursos de la currícula.



## Resumen

El presente trabajo tuvo como propósito la mejora de la rentabilidad mediante la aplicación del sistema Balanced Scorecard, pues en la actualidad en el referido a la comercialización de combustible (hidrocarburos), presenta una alta competencia, esto debido a que en dicha zona el aumento de número de establecimientos de combustible ha aumentado significativamente, la rentabilidad del grupo empresarial no ha mejorado en los últimos años, esto debido a que a mayor número de establecimientos el bajo precio no garantiza el incremento en la rentabilidad, se realizó diagnóstico de competitividad, asimismo se determinó el grado de satisfacción de los clientes y sus trabajadores, también mediante encuesta se determinó el grado de gestión de la empresa, se utilizó como instrumento la encuesta que sirvió para generar los diferentes indicadores del Balanced Scorecard, dando como resultado un incremento del 13.34%, en la rentabilidad referido al uso de los activos entre los años 2015 y 2016, según la dimensión clientes, el incremento de s/. 2900 a s/. 3123 entre los años 2015-2016, la empresa logró obtener un incremento de rentabilidad por cliente en el orden del 24.42%, en lo que respecta al tiempo de atención por cliente, en su efecto sobre la rentabilidad resulta como un 6.28%, un menor tiempo de espera en la atención al cliente 8.44 minutos en el 2015 y 7.91 minutos en el 2016, y finalmente en la dimensión aprendizaje y crecimiento, para los años 2015 y 2016, se logra un beneficio en este indicador en el orden de 6.20%, las ventas por empleado en el 2015 de S/.638,923 y en año 2016 fue de S/.678,507, y para concluir la perspectiva financiera nos indica que para seguir manteniendo la rentabilidad del grupo empresarial se debe proseguir gestionando con los fundamentos del BSC, además se debería revisar continuamente el semáforo del tablero de control.

Palabras Clave: Balanced ScoreCard, Rentabilidad, Semáforo.

Fuente: investigación propia

**ABSTRACT**

The purpose of this work was to improve profitability through the application of the Balanced Scorecard system, since currently, in the case of the commercialization of fuel (hydrocarbons), it has high competition, due to the increase in The number of fuel establishments has increased significantly, the profitability of the business group has not improved in recent years, due to the higher number of establishments, the low price does not guarantee the increase in profitability, a competitiveness diagnosis was made, also determined the degree of satisfaction of customers and their workers, also through a survey the degree of management of the company was determined, the survey used to generate the different indicators of the Balanced Scorecard was used as an instrument, resulting in an increase of 13.34% , in the profitability referred to that of the assets between the 2015 and 2016, according to the clients dimension, increased by s /. 2900 to s /. 3123 between the years 2015-2016, the company managed to obtain an increase in profitability per customer in the order of 24.42%, in terms of customer service time, in its effect on profitability results as 6.28%, a lower waiting time in customer service 8.44 minutes in 2015 and 7.91 minutes in 2016, and finally in the learning and growth dimension, for the years 2015 and 2016, a benefit is achieved in this indicator in the order of 6.20%, Sales per employee in 2015 of S / .638,923 and in 2016 was S / .678,507, and to conclude the financial perspective, it indicates that in order to continue maintaining the profitability of the business group, we must continue managing with the fundamentals of the BSC, In addition, the control panel traffic light should be continuously checked.

Keywords: Balanced ScoreCard, Profitability, Traffic Light.

Source: own research



**INDICE GENERAL**

AGRADECIMIENTO  
DEDICATORIA  
INTRODUCCION  
RESUMEN  
ABSTRAC  
INDICE GENERAL  
**ASPECTO GENERAL Y MARCO TEÓRICO ..... 1**

- 1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA..... 1
  - 1.1 Identificación del problema (descripción y formulación) ..... 1
    - 1.1.2 Descripción ámbito local ..... 3
  - 1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN: ..... 4
    - 1.2.1 Delimitación Espacial: ..... 4
    - 1.2.2 Delimitación Temporal:..... 4
    - 1.2.3 Delimitación Social: ..... 4
    - 1.2.4 Delimitación Conceptual: ..... 4
  - 1.3 PLANTEAMIENTOS DE LOS PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN..... 4
    - 1.3.1 Problema principal: ..... 6
    - 1.3.2 Problemas específicos: ..... 7
  - 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ..... 7
    - 1.4.1 Objetivo Principal: ..... 7
    - 1.4.2 Objetivos específicos:..... 7
  - 1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:..... 8
    - 1.5.1 Hipótesis General ..... 8
    - 1.5.2 Hipótesis Específicas..... 8
  - 1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN: ..... 8
    - 1.6.1 Antecedentes del problema:..... 8



1.7 MARCO CONCEPTUAL: .....	15
1.7.1 El Balanced Scorecard (BSC):.....	15
1.7.2 Orígenes del Balanced scorecard (BSC): .....	16
1.7.3 Propósito del BSC? .....	19
1.7.4 Qué es rentabilidad? .....	20
1.7.5 Las cuatro perspectivas del BSC.....	22
1.7.6 indicadores:.....	26
1.7.7 Misión:.....	31
1.7.8 Visión: .....	32
1.7.9 Valores.....	36
1.8 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
1.8.1 Variable Independiente.....	37
1.8.2 Variable Dependiente .....	38
1.8.3 Operacionalización de las variables .....	38
1.9 FUNDAMENTO METODOLOGICO.....	38
1.9.1 Tipo de Investigación .....	38
1.9.2 Nivel de Investigación.....	39
1.9.3 Diseño de la investigación .....	39
1.10 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN .....	40
1.10.1 Población y muestra .....	40
1.10.2 Muestra y método de muestreo .....	40
1.11 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	41
1.11.1 Técnicas: .....	41





1.11.2 Instrumentos..... 41

1.11.3 Justificación e importancia de la investigación: ..... 41

1.12 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN. .... 42

1.12.1 Limitación de información ..... 42

1.12.2 Limitación bibliográfica: ..... 42

1.12.3 Limitación económica ..... 42

**CAPÍTULO II..... 43**

**MODELO DE BALANCED SCORECARD ..... 43**

2.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA: ..... 43

2.2 MODELOS DE BSC: ..... 45

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... 46

2.4 MAPA CONCEPTUAL..... 47

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN ..... 47

2.5.1 Perspectiva de los inversionistas:..... 47

2.5.2 Perspectiva de los clientes ..... 47

2.5.3. Procesos internos:..... 48

2.5.4 Formación y crecimiento:..... 48

2.6 TABLERO DE MANDO ..... 49

**CAPÍTULO III..... 50**

**DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL..... 50**

3.1 LA ORGANIZACIÓN..... 50

3.1.1 La empresa:..... 50

3.1.2 Locales:..... 50

3.1.3 Estructura organizativa: ..... 51

3.1.4 Trabajadores por área de trabajo:..... 51



3.1.5 Nivel de escolaridad: .....	52
3.1.6 Estructura remunerativa: .....	52
3.1.7 Costo de remuneraciones:.....	53
3.1.8 Estados de pérdidas y ganancias .....	54
3.2 METAS .....	55
3.2.1 Visión .....	55
3.2.2 Misión.....	55
3.2.3 Valores.....	55
3.3 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO:.....	55
3.3.1 Funcional: .....	55
3.3.2 Diagnóstico estratégico o mapa de competitividad.....	95
3.4 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL.....	103
3.4.1 Diagnóstico área de planeamiento estratégico .....	103
3.4.2 Diagnóstico área de operaciones:.....	104
3.4.3 Diagnóstico aseguramiento de la calidad: .....	107
3.4.4 Diagnóstico área de comercialización:.....	108
3.4.5 Diagnóstico área contabilidad y finanzas .....	109
3.4.6 Diagnóstico área de recursos humanos: .....	110
3.4.7 Diagnóstico área de gestión ambiental.....	112
3.4.8 Diagnóstico área de sistemas de información.....	113
3.5 RESULTADOS DE ENTREVISTAS .....	114
3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	114
3.7 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	116



3.8 ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD..... 116

    3.8.1 Resultados del diagnóstico: ..... 118

3.9 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN EL ANÁLISIS FODA: ..... 122

**CAPÍTULO IV..... 125**

**IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD ..... 125**

4.1 INDICADORES PROPUESTOS: ..... 125

    4.1.1 Perspectiva financiera: ..... 126

    4.1.2 Perspectiva de los clientes: ..... 128

    4.1.3 Procesos internos: ..... 132

    4.1.4 Formación y crecimiento: ..... 134

4.2 INDICADORES Y METAS PROPUESTAS: ..... 137

4.3 CUADRO DE INDICADORES SEGÚN EVOLUCIÓN EN AÑOS 2015 - 2016: ..... 140

4.4 SISTEMA DE CONTROL PARA IMPLEMENTACIÓN ..... 142

    4.4.1 Condiciones personales de implementación ..... 142

    4.4.2 Condiciones económicas para implementación: ..... 142

    4.4.3 Sistema de control para implementación..... 142

4.5 AUTOMATIZACIÓN DEL TABLERO DE MANDO ..... 143

**CAPÍTULO V..... 144**

**EVALUACIÓN DE GESTIÓN..... 144**

5.1 FORMA DE MEDICIÓN DE MEJORA: ..... 144

5.2 RENTABILIDAD: ..... 144

5.3 EVA (VALOR ECONÓMICO AGREGADO): ..... 144

5.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: ..... 144

**CAPÍTULO VI..... 145**

**SOFTWARE DEL BALANCED SCORECARD ..... 145**

6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE DEL BSC ..... 145

    6.1.1 Objetivo: ..... 145

    6.1.2 Características: ..... 145



6.1.3 El proceso del software: .....	147
6.2 IMPORTANCIA DEL SOFTWARE DEL BSC .....	150
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>151</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>152</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>155</b>



**Índice de Tablas**

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
Tabla 1 cuadro de utilidades .....	5
Tabla 2 Cuadro de variables.....	38
Tabla 3 Cuadro de área de trabaja .....	51
Tabla 4 Cuadro de remuneraciones .....	52
Tabla 5 Cuadro de importe anual .....	53
Tabla 6 Cuadro de estado de pérdidas y ganancias .....	54
Tabla 7 Cuadro de balance general .....	54
Tabla 8 cuadro de respuestas a usuarios .....	56
Tabla 9 cuadro de respuestas a usuarios .....	57
Tabla 10 cuadro de respuestas a usuarios .....	58
Tabla 11 cuadro de respuestas a usuarios .....	59
Tabla 12 cuadro de respuestas a usuarios .....	60
Tabla 13 cuadro de respuestas a usuarios .....	61
Tabla 14 cuadro de respuestas a usuarios .....	62
Tabla 15 cuadro de respuestas a usuarios .....	63
Tabla 16 cuadro de respuestas a usuarios .....	64
Tabla 17 cuadro de respuestas a usuarios .....	65
Tabla 18 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	67
Tabla 19 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	68
Tabla 20 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	69
Tabla 21 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	70



Tabla 22 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	71
Tabla 23 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	72
Tabla 24 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	73
Tabla 25 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	74
Tabla 26 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	75
Tabla 27 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	76
Tabla 28 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	77
Tabla 29 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	78
Tabla 30 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	79
Tabla 31 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	80
Tabla 32 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	81
Tabla 33 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	82
Tabla 34 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	83
Tabla 35 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	84
Tabla 36 Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios .....	85
Tabla 37 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	87
Tabla 38 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	88
Tabla 39 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	89
Tabla 40 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	90
Tabla 41 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	91
Tabla 42 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	92
Tabla 43 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	93
Tabla 44 Cuadro de encuesta a trabajadores .....	94
Tabla 45 Cuadro de planeamiento estratégico .....	103
Tabla 46 Cuadro de diagnóstico de operaciones .....	104



Tabla 47 Cuadro de diagnóstico a la calidad .....	107
Tabla 48 Cuadro de diagnóstico a la comercialización .....	108
Tabla 49 Cuadro de diagnóstico a finanzas .....	109
Tabla 50 Cuadro de diagnóstico a RR.HH.....	110
Tabla 51 Cuadro de diagnóstico a gestión ambiental .....	112
Tabla 52 Cuadro de diagnóstico de sist. inf. ....	113
Tabla 53 Cuadro de resultados por áreas .....	114
Tabla 54 Cuadro de metas propuestas financiera.....	137
Tabla 55 Cuadro de metas propuestas clientes .....	138
Tabla 56 Cuadro de metas propuestas procesos.....	139
Tabla 57 Cuadro de metas propuestas crecimiento .....	140
Tabla 58 Cuadro de evolución 2015-2016.....	141



### Índice de Figuras

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Cuadro de mando integral.....	46
<b>Figura 2.</b> Tablero de mando integral .....	49
<b>Figura 3.</b> Organigrama.....	51





**Índice de Anexos**

<b>Contenido</b>	<b>pág.</b>
ANEXO A. MATRIZ DE CONSISTENCIA. ....	156
ANEXO B. DIAGNOSTICO DE COMPETITIVIDAD (B.I.D).....	158
ANEXO C. ENCUESTA DE GRADO DE GESTION.....	201
ANEXO D. ENCUESTA DE SATISFACCION DE LOS USUARIOS.....	207
ANEXO E. ENCUESTA DE SATISFACCION A LOS TRABAJADORES.....	210



### Listado De Acrónimos

U.A.C	Universidad andina del cusco
Br.	Bachiller
M.T.C	Ministerio de transportes y comunicaciones
OSINERGMIN	Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería
GLP	Gas licuado de petróleo
GNV	Gas natural vehicular
SCOP	Sistema de Control de órdenes de pedido
AV.	Avenida
BSC	Balanced Scorecard
CMI	Cuadro de mando integral
EVA	Valor económico agregado
ROI	Rendimiento sobre la inversión.



## CAPÍTULO I

### ASPECTO GENERAL Y MARCO TEÓRICO

#### 1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA

##### 1.1 Identificación del problema (descripción y formulación)

###### *1.1.1 Descripción de la situación actual*

Según el anuario del MTC (2012) El crecimiento de la economía en los últimos 10 años ha traído consigo el aumento del parque automotor. El Hoy tenemos alrededor de 2 millones de unidades, y se espera para este año una importación de casi 200 mil vehículos en todo el Perú (datos de la embajada de autos nuevos). Esto ha significado también la aparición de una gran cantidad de grifos en todo el territorio nacional.

Según el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), tan solo en el departamento de Lima existen 380 estaciones de servicio de combustibles líquidos, 19 dedicados a la venta de Gas Licuado de Petróleo (GLP). Ha ellos hay que sumarle 247 grifos simples (que solo cuentan con surtidores), 27 grifos en la vía pública, dos grifos rurales en cilindro y 67 estaciones de servicio mixtos (combustibles líquidos/ GLP /GNV). A nivel nacional las cifras aumentan hasta llegar a 3,664 establecimientos de comercialización de combustibles líquidos, de GLP y de GNV.

Este panorama positivo también ha creado un mercado informal en la venta de gasolina, petróleo y gas licuado de petróleo que obliga a mantener un permanente monitoreo de su comercialización a través del Sistema de Control de órdenes de pedido (SCOP), que permite que sólo los grifos formales y autorizados puedan adquirir los hidrocarburos y posibilita la detección de los infractores. Estas acciones, así como los operativos de cierres, comisos y destrucción de surtidores ilegales en coordinación con las autoridades regionales y locales que realiza OSINERGMIN, buscan mantener la formalidad del sector.



Tan solo en el 2015 este trabajo significó el cierre de 474 establecimientos informales de combustibles líquidos.

Otra cara de este sector es la competencia que ha generado su crecimiento. Hoy estos negocios han tenido que diversificar su oferta brindando servicios adicionales como lavado, engrase, venta de artículos automotores entre otros. Además, los empresarios aprovechan todos los espacios disponibles para ubicar en ellos minimarkets, oficinas de bancos y cajeros automáticos, servicios de mecánica básica para atención rápida, cafetines, hasta pizzerías. Además la norma les exige servicios higiénicos, puntos de agua y aire, habitación del guardián y patio de maniobra despejado, lo cual lleva a buscar terrenos cada vez más amplios.

Es por ello que si bien al principio la idea de los grifos era vender combustible, actualmente mucha gente de a pie que vive en los alrededores realiza diversas compras y transacciones en sus instalaciones que no guardan relación con el parque automotor. Se ha generado un negocio zonal que parece poder crecer en la medida que haya una mayor oferta. La fidelización, en este caso, forma parte de poder contar con atención las 24 horas del día y acceder siempre a un ambiente limpio y ordenado.

También un punto importante en la venta del combustible es que ha aparecido una nueva modalidad de venta de combustible, amparada por la globalización existente, ella es que los grifos en el Perú han sido concesionados a empresas grandes extranjeras, los casos más emblemáticos son: Repsol, Mobil, Pecsá, Ypf, etc. empresas que han adquirido en concesión grifos a sus dueños, asegurando la rentabilidad de estos, pues anteriormente los grifos adquirirían directamente de Petroperú el combustible, hoy al ser transnacionales estas empresas, las matrices de estas son las que los proveen desde el extranjero.

Al ser conglomerados transnacionales, es lógico que estas empresas tengan todas las herramientas de gestión que permite triunfar a una empresa en cualquier escenario.



En el Perú existen alrededor de 2400 grifos concesionados a transnacionales, ello implica alrededor de un 92% de todas las estaciones de servicio en funcionamiento en el Perú.

Uno de los casos que conviene analizar es el de Primax que nace con una clara orientación a satisfacer las necesidades de cada uno de los miles de clientes que atiende día a día, llegando a ellos a través de sus estaciones de servicio a nivel nacional, y que está presente en las más diversas y complejas industrias del mercado, operaciones mineras, pesca, etc.

Indican ellos que siempre optan por satisfacer los requerimientos específicos de cada rubro y manteniendo siempre la mejor calidad de producto, una logística eficiente, permanente vocación de servicio y el mayor compromiso con nuestros clientes.

Actualmente existe una demanda diaria de 200 mil galones de gasolina de 95, 97 y 98 octanos, lo que equivale al 32% del consumo en Lima y esta se continúa incrementando debido al dramático incremento del parque automotor.

De lo anterior podemos deducir que las empresas que comercializan combustible tienen dos grandes problemas, la competencia y la lealtad de los clientes, ello puede ocasionar que los grifos que no estén atentos a estos factores puedan desaparecer, para ello los dueños de grifos deben actualizarse tecnológicamente y en conocimientos empresariales continuamente y una de las herramientas mejor para ello es el Balanced ScoreCard que involucra esos aspectos.

### **1.1.2 Descripción ámbito local**

En la actualidad en Madre de Dios se tiene alrededor de 10,000 unidades, además existen alrededor de 30,000 motocicletas en esta región (datos del ministerio de transportes de Puerto Maldonado), por lo que el parque automotor en esta región es considerable para que estas grandes empresas extranjeras consideren esta zona para poder invertir.



## **1.2 DELIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.2.1 Delimitación Espacial:**

El trabajo de investigación se concentró exclusivamente en los grifos que componen la empresa Corporación Grifera S.A.C, que en la actualidad cuenta con 4 grifos ubicados en madre de Dios.

### **1.2.2 Delimitación Temporal:**

El trabajo se realizó entre los años 2015 a 2016.

### **1.2.3 Delimitación Social:**

El trabajo comprendió a los pobladores de Madre de Dios. Se evaluó a todos los establecimientos de Corporación Grifera S.A.C, así como a los usuarios de los grifos, los trabajadores y funcionarios de la organización.

### **1.2.4 Delimitación Conceptual:**

El trabajo trata de conocer la forma en que se administra Corporación Grifera S.A.C, también cómo utilizando la teoría del Balanced ScoreCard se puede aplicar la teoría de las perspectivas para generar indicadores que hagan posible que la organización pueda incrementar su rentabilidad.

## **1.3 PLANTEAMIENTOS DE LOS PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN**

La empresa Corporación Grifera S.A.C fue creada el año 1988 por el señor Modesto Figueroa Pérez con un pequeño grifo en la ciudad de Madre de Dios, con la intención de poder proveer de combustible a los vehículos menores de esta ciudad, en esa época no existían más de dos grifos por lo cual la competencia no era una dificultad, lo que permitió que la empresa pudiera generar dinero y que el señor Figueroa pueda adquirir propiedades en sitios cercanos a las pistas de acceso a Madre de Dios.



La empresa cuenta con capital totalmente propio se ha consolidado como uno de los mejores proveedores de combustible en el oriente sur peruano, asimismo gracias a la constancia en el ahorro de las utilidades ha podido consolidar tres grifos más, los cuales fueron instalados en terrenos de propiedad de la empresa, así en el año 1996 pudo instalar el grifo ubicado en Av. Madre de dios cuadra 1, el año 2000 instaló el grifo ubicado en Av. Madre de dios con jirón Junín, finalmente 2006 instaló el grifo en Av. Andrés Avelino Cáceres km 5 carretera cusco.

Las utilidades de la organización en los últimos años se muestran en la siguiente Tabla:

Tabla 1  
*cuadro de utilidades*

AÑO	UTILIDAD (S/.)
2011	180,000
2012	197,000
2013	200,000
2014	300,000
2015	320,000

Fuente: elaboración propia

Económicamente la empresa está pasando por una buena época de desarrollo económico que hace que los directivos se encuentren satisfechos, asimismo en lo referente a la atención a los clientes es considerada buena intuitivamente, el presidente se encuentra plenamente satisfecho de las opiniones de los clientes de los grifos.

Por ello es que el dueño de la organización considera que dado el crecimiento de la empresa, que ha sido dramático, y el nivel de competencia que desde ya se vislumbra en Madre de Dios no va a ser posible en el corto plazo poder mantener los estándares de



desarrollo, por lo que la única forma de controlar que el crecimiento continúe es controlando continuamente la gestión.

El presidente de la organización es consciente que su organización no es una gran empresa pero su sueño es que así sea, de la misma forma conoce que la utilidad anual de la empresa se ha incrementado periódicamente, en ningún momento esta se ha visto disminuida, pero es una persona que constantemente está tomando precauciones pues no quiere que esta desmejore, por ese motivo es que cuando se le comentó que se deseaba hacer un trabajo de investigación en su negocio con el sistema del Balanced Scorecard vio como una forma de asegurar el futuro de su organización.

En si el Balanced Scorecard fue creada por David Norton y Robert Kaplan con la finalidad de poder implementar y controlar el Planeamiento Estratégico de la organización, pues es de conocimiento que las organizaciones hacen su planeamiento estratégico pero no lo aplican.

Para poder competir con éxito es imprescindible contar con tecnología tanto en equipamiento así como en personal. Por ello es que desde un primer momento la empresa obtiene equipos surtidores de combustible manejados electrónicamente y con personal con alta calificaciones por lo que cuenta en la dirección de la empresa con un profesional en Ingeniería Industrial que se encarga de poner a disposición de la empresa los conocimientos de última generación, imprescindibles para una gestión competitiva.

### **1.3.1 Problema principal:**

¿De qué manera la aplicación del sistema Balanced Scorecard mejora la rentabilidad del grupo empresarial Corporacion Grifera S.A.C. ubicada en madre de Dios, durante el año 2016?





### **1.3.2 Problemas específicos:**

¿De qué manera el contar con indicadores Financieros inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera S.A.C durante el año 2016.

¿De qué forma el contar con indicadores de clientes inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera S.A.C durante el año 2016.

¿De qué manera el contar con indicadores de procesos inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.

¿De qué forma el contar con indicadores de aprendizaje y crecimiento inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera S.A.C durante el año 2016.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo Principal:**

Determinar de qué forma el Balanced Scorecard mejora la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C durante el año 2016.

### **1.4.2 Objetivos específicos:**

Indicar la manera en que el contar con indicadores Financieros inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.

Conocer como el contar con indicadores de clientes incidirían en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.

Explicar la manera de como el contar con indicadores de procesos inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.

Determinar los indicadores de aprendizaje y crecimiento que inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c 2016.



## **1.5 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.5.1 Hipótesis General**

La aplicación del BALANCED SCORECARD influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C durante el año 2016

### **1.5.2 Hipótesis Específicas**

La utilización de indicadores Financieros influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C durante el año 2016.

La formulación de indicadores de clientes influye positivamente en la mejora de la del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C durante el año 2016.

La utilización de indicadores de procesos influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C durante el año 2016.

La formulación de indicadores de aprendizaje y crecimiento influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C 2016.

## **1.6 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:**

### **1.6.1 Antecedentes del problema:**

Para desarrollar el presente estudio, se tomaron como base los siguientes trabajos de investigación previos, los cuales nos brindaron información relevante y relacionada con nuestro problema de investigación:

#### ***A) Título de Tesis:***

**“Mejoramiento continuo aplicado a bibliotecas especializadas de instituciones públicas universitarias dirigidas por personal idóneo”.**

Grado a obtener: Magíster en Gestión Pública

Universidad: Universidad Nacional de Misiones, Argentina.



*Autor Tesis: César Alveiro Montoya Agudelo*

Fecha de sustentación: 11 de septiembre de 2010

### **RESUMEN**

Actualmente, la gestión bibliotecaria está marcada por la incorporación de herramientas gerenciales que se originan en el mundo empresarial y le permiten controlar y evaluar con rigor sus procesos administrativos. El *Balanced Scorecard* (también conocido como Cuadro de Mando Integral) es una de estas herramientas y en consideración a su potencial, el artículo tiene como propósito analizar su aplicación en el ámbito bibliotecario desde sus cuatro perspectivas: cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje, y crecimiento. Al final, se demuestra su utilidad para las unidades de información, al constituir un modelo de gestión con visión estratégica e integrada, que se basa principalmente en el servicio y su impacto en la sociedad; facilita el logro de objetivos estratégicos de largo plazo y el control de las relaciones causa-efecto entre objetivos e indicadores para cada una de esas perspectivas.

### **METODOLOGÍA:**

En la presente tesis no se presenta la metodología que se ha seguido al realizarla lo que si he notado es que es un trabajo de investigación descriptivo pues hace una descripción pormenorizada del trabajo que se realiza en la biblioteca, asimismo su naturaleza es aplicativa porque en todo momento se muestra la importancia de aplicarla.

### **CONCLUSIÓN**

El *Balanced Scorecard* es una herramienta que ha demostrado su utilidad al reemplazar los sistemas tradicionales de control, porque tiene una visión estratégica e integrada de la biblioteca y de la relación de ésta con la institución y la sociedad. Además, permite que en las unidades de información se tomen decisiones frente a:

Formalización de la estrategia de la unidad de información.



Llevar la estrategia y la misión de la unidad de información en indicadores que den respuesta a sus objetivos.

**RECOMENDACIONES:**

El presente estudio de investigación no presenta recomendaciones, por lo cual estamos considerando que no tiene, pues ello depende de la institución a la cual se desea presentar.

**B) Título de Tesis:**

**“Propuesta para la implementación del sistema de calidad iso 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores *balanced scorecard* aplicado a un operador logístico”.**

Título a obtener: Trabajo para optar el Título de Ingeniera Industrial

Universidad: Universidad Católica del Perú.

Presentada por:

*Autor de Tesis:* Yazmín Elizabeth Illia Valcárcel

Ciudad: Lima – Perú

Año: 2007

**RESUMEN:**

La presente tesis no contiene un resumen del trabajo, por lo cual he desarrollado el presente resumen según mi concepto.

En el presente trabajo se realiza la estandarización de los procesos, se realiza un estudio de mercado con la finalidad de poder incrementar la demanda de productos, asimismo se utiliza la técnica de la mejora continua para obtener la certificación de calidad.



## **CONCLUSIONES**

Con la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la certificación traerá en la empresa una serie de beneficios entre los cuales pueden mencionarse:

### **Estandarización de procesos**

Se tendrán todos los procesos documentados y estandarizados, se contarán con procedimientos de trabajo y manuales, además de llevar un control parejo sobre el funcionamiento de los mismos.

### **Incremento de la productividad**

En esta empresa de servicio, la productividad se mide por el tiempo de entrega del pedido, al reducirse éste, se está reduciendo el tiempo de procesamiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente.

### **Incremento de la demanda de productos**

Al tener una empresa con un servicio más eficiente la rotación de personal disminuye, en la evaluación económica se tiene que al incrementarse en un 15% el ingreso de clientes o reduciéndose la rotación de clientes en un 10% se logran conseguir ingresos adicionales de \$16 000 000 por año, incrementándose la rentabilidad.

### **Promoción de la mejora continua**

A través de un mejor manejo de los recursos mediante el control de los indicadores, los índices establecidos originalmente pueden ser reestablecidos, fijándose metas continuamente en pro de la mejora continua, manteniendo un control sobre los índices de reclamos, costos de redespachos

### **Incremento de la confianza de clientes internos y externos**

Motivando a través de la Certificación el ingreso de nuevos clientes y nuevos proveedores por la garantía de un servicio que cumple con estándares de Calidad. No sólo asegurando la



permanencia de la empresa en el mercado sino sobresaliendo entre las empresas del sector.

Incrementando la confianza en el cumplimiento de los requisitos para la calidad se asegura la continuidad en la satisfacción de los clientes.

#### Toma de decisiones

Facilita la toma de decisiones ya que se cuentan con indicadores de medición de procesos en tiempo real, las gerencias pueden contar con información mucho más precisa para de esta manera, lograr una mejor toma de decisiones.

#### Renovación y revitalización de la organización

Favorece el bienestar del personal, generando nuevas oportunidades para todos en el trabajo por el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### Reducción del tiempo de procesamiento de pedidos

Según se vio en el Capítulo V, reduciendo sólo el 10% de tiempo total de procesamiento del pedido y siendo el costo del pedido aproximado el 6% de las ventas totales, estaríamos reduciendo costos de hasta \$345 600 al año.

#### Rentabilización de la inversión

Se presenta una propuesta dual (Balanced Scorecard y Sistema de Gestión de Calidad) completa para la obtención de un Sistema que supera las expectativas del mercado local en un Operador Logístico que irá a la vanguardia de los estándares de calidad del mercado y que es reconocido a nivel internacional por los proveedores que buscan la empresa logística que rentabilice su inversión.

#### Gestión eficiente de procesos

Es así que tanto la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) como la aplicación del Balanced Scorecard permitirá aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorando la utilización de los recursos con un modelo de gestión de mejora



continúa que asegura tanto a los inversionistas en el entorno externo de la empresa el tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares internacionales de calidad, como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de los procesos internos.

#### Modelo integrado de gestión estratégica y de procesos

Se propone un modelo que garantizará tanto la gestión de los procesos a través del cumplimiento de las normas ISO 9001 como una herramienta que nos permite controlar el desempeño de todos los procesos de la compañía a través del control por indicadores, no olvidando la importancia de la participación de todo el personal en la implementación la propuesta, se garantiza que el modelo será un éxito para las demás empresas del sector.

#### *C) Título de Tesis:*

**“Cuadro de mando integral (cmi): un estudio exploratorio de la experiencia chilena”.**

#### **OBJETIVO DEL ESTUDIO:**

El objetivo es realizar un análisis acerca del uso del BSC en alrededor de 35 grandes organizaciones que trabajan en la República chilena.

Autores del estudio: Realizados por los bachilleres en información y Control de Gestión Hellen Costa Godoy, Gabriela Jorquera Ramírez y Laura Méndez Ormeño.

Centro de Estudios: Universidad de Chile.

#### **CONCLUSIONES:**

En casi todas las empresas consultadas el implementar el BSC viene desde la Alta Dirección, no al contrario.

Las empresas estudiadas tienen la idea que el Balanced ScoreCard sólo sirve para utilizar en determinar la estrategia.



Las empresas distinguen entre un control basado en el presupuesto y otro basado en indicadores (Balanced ScoreCard).

Las empresas conocen que el BSC les permite controlar la estrategia (56%).

El 60% de las empresas consideran que el BSC es útil para evaluar y mejorar el desempeño organizacional.

El 80% de las empresas considera que la información que genera el BSC es útil para evaluar y mejorar el desempeño.

***D) Título de Tesis:***

**“Diseño de una propuesta de cuadro de mando integral en el centro de estudios contables, financieros y de seguro”.**

***OBJETIVO DEL ESTUDIO:***

El objetivo es aplicar el BSC en una institución no lucrativa del sector educativo para el mejor cumplimiento de las estrategias en función de los beneficiarios y financiadores.

AUTOR: Elda Conde Pagan.

***CONCLUSIONES:***

El BSC es básico para controlar la estrategia de la organización.

Los financistas controlan su inversión mediante el uso del BSC.





## **1.7 MARCO CONCEPTUAL:**

### **1.7.1 El Balanced Scorecard (BSC):**

#### ***1.7.1.1 antecedentes***

Tradicionalmente las organizaciones empresariales han fijado su atención en los aspectos financieros como principal sistema de monitorización de su actividad. Esta visión del control de gestión permitió durante el siglo XX el éxito y desarrollo de grandes corporaciones, debido en gran parte a la concordancia de estas métricas con la naturaleza mecánica de las actividades desarrolladas y la filosofía gestora de ese tiempo.

A finales del siglo XX muchos expertos y gestores cuestionaron la elevada dependencia de cara a la perspectiva financiera en la medición de los resultados alcanzados y su escasa utilidad a la hora de plantear la estrategia futura de la empresa. Algunas de las objeciones al modelo existente eran las siguientes:

Las nuevas actividades empresariales fruto del desarrollo de la “sociedad del conocimiento” no se basan en los activos fijos y tangibles, sino en las ideas que parten del capital humano de la empresa, de la relación con los clientes y con los proveedores, en las bases de datos relacionadas con la actividad de la empresa, la vigilancia tecnológica del sector y la investigación, desarrollo e innovación. La información financiera basada en los históricos de datos resulta de poca utilidad a la hora de plantear nuevas alianzas o detectar posibles oportunidades de negocio.

Las medidas financieras resultan imprescindibles para la monitorización de la empresa y son de gran utilidad para observar los datos referentes a periodos anteriores, pero en cierta medida suponen un guiñar la gestión de la organización de acuerdo con sucesos superados, por lo que se corre el riesgo de no estar preparado para los acontecimientos futuros.



En muchas ocasiones se diseñan estrategias de cambio centradas en la reducción de costes, que en efecto tienen impacto positivo en los estados financieros de la empresa a corto plazo, pero su impacto a largo plazo, al carecer de los mecanismos necesarios, no se dimensiona correctamente, por lo que puede llegar a tener un efecto paradójico pasado el tiempo.

El actual modo de organización de las empresas tiende a la inter funcionalidad, es decir, diferentes equipos formados por varias áreas funcionales dan respuesta a los problemas que éstas puedan tener. Esta situación choca frontalmente con los tradicionales informes financieros preparados por cada una de las áreas funcionales y, posteriormente, integrados en un informe final que ofrece el estado financiero de la entidad. Este método deja de lado el posible coste de este flujo de trabajo interdepartamental y la medición de las sinergias generadas.

### **1.7.2 Orígenes del Balanced scorecard (BSC):**

Es frecuente que hayamos oído hablar del término del Balance Scorecard (BSC) o del Cuadro de Mando Integral (CMI), y tengamos alguna duda sobre qué es, qué alcanza, para qué sirve, si lo tenemos ya implantado en la empresa, qué es necesario para disponer del mismo y fundamentalmente si servirá para conseguir alguna mejora en nuestra organización.

El Balance Scorecard (BSC), traducido al castellano como Cuadro de Mando Integral (CMI), ha despertado un gran interés entre los empresarios y directivos, llegando a ser considerado como uno de los más importantes modelos de planificación y gestión de los últimos años. En resumen, se podría decir que su principal virtud es traducir la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización

En 1990 Robert Kaplan, profesor en la Universidad de Harvard, y David Norton, consultor empresarial, conscientes de que las medidas financieras de la actividad empresarial comenzaban a no ser adecuadas en el nuevo entorno competitivo, deciden realizar un estudio



de investigación sobre un grupo de empresas explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados obtenidos.

Las empresas que participaron en el estudio, junto con Kaplan y Norton, estaban convencidas de que la elevada dependencia hacia las medidas financieras estaba afectando a su capacidad de crear valor y se hacía necesario que las mediciones reflejaran las actividades de toda la empresa: cuestiones relacionadas con los clientes, procesos internos, actividades de los empleados e intereses de los accionistas. Como resultado de ese trabajo conjunto surge la idea del Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Los primeros conceptos fruto de este trabajo fueron plasmados en un artículo en la Harvard Business Review bajo el título “The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance” (El cuadro de mando integral-medidas que impulsan los resultados).

En años sucesivos el cuadro de mando integral fue adoptado por diferentes empresas, obteniendo resultados muy positivos, por lo que éste se fue consolidando como herramienta clave para el despliegue de la estrategia empresarial. Estas experiencias dieron lugar a la publicación en 1996 por Harvard Business School Press del libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, en el que se recogía todo lo aprendido hasta la fecha y se definía el Cuadro de Mando Integral como:

“el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro.

Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos

internos de negocios y aprendizaje y crecimiento-para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans - departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para



cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener alimentación y actualizar la estrategia de la organización.

Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo- en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo-.Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio”

De entre las ventajas que la aplicación del CMI puede aportar a las organizaciones, destacan las siguientes:

- Clarificar y actualizar la estrategia de la corporación.
- Ayudar a comunicar la misión a toda la organización; es decir, ayuda a pasar de las grandes declaraciones de intenciones al trabajo diario de cualquiera de los colaboradores de una organización.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Enlazarlos objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales
- Alinear las revisiones estratégicas y operacionales.
- Obtener retroalimentación para aprender acerca de la estrategia y mejorarla; es decir, contribuye a la revisión permanente de la estrategia.

Hasta el momento, el cuadro de mando integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas, en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro, así como en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. Estas empresas han aprendido que modificando ligeramente el marco del cuadro de mando pueden demostrar a las partes interesadas el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes misiones. El cuadro de mando ha sido tan ampliamente aceptado y ha resultado tan útil que



la Harvard Business Review lo proclamó recientemente como una de las 75 ideas más influyentes del siglo XX.

### 1.7.3 Propósito del BSC?

¿Cuál es el propósito del Balanced ScoreCard o Tablero de Gestión Estratégica?

Según Carlos Villajuana, (¿CÓMO TEJER EL BALANCED SCORECARD?, ESAN EDICIONES, Lima 2010) “Kaplan y Norton: El Cuadro de Mando Integral es, primordialmente, un mecanismo para la puesta en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. Por nuestra parte hemos comprobado que si bien el objetivo del TGE no es formular estrategias, pues su producto terminado más importante es el mapa o el tejido de indicadores, por implicar el manejo de indicadores en todo su proceso de construcción y por diferenciarse en cuanto a su elaboración desde cuatro perspectivas, además de afinar y enriquecer las metas y las estrategias comprendidas en los planes estratégicos, en la práctica genera nuevas metas y estrategias.

Sustentados en nuestra recomendación de que para precisar el propósito de una organización, una unidad estratégica (o un negocio), un proceso o un producto primero deben entenderse, claramente, su función esencial; de igual modo los estrategias, antes de diseñar el TGE, deben conocer qué obtendrán con este. Esto porque solo valdrá la pena disponer de un TGE, o en concreto de un mapa o un tejido de indicadores, si señala con precisión cuán efectiva es la gestión, ayuda a detectar el ¿por qué de los resultados reales positivos y contribuye a tomar nuevas decisiones que mantengan o mejoren el desempeño actual por encima de la competencia o de un patrón de referencia”.



#### 1.7.4 Qué es rentabilidad?

El diccionario de la Real Academia Española (RAE) define la rentabilidad como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión

##### *1.7.4.1 Rentabilidad financiera*

Vamos a desglosar el término rentabilidad financiera: Por rentabilidad entendemos la capacidad de generar beneficios y financiera se refiere a las finanzas, término asociado con el dinero.

Por tanto la rentabilidad financiera son los beneficios obtenidos por invertir dinero en recursos financieros, es decir, el rendimiento que se obtiene a consecuencia de realizar inversiones.

La rentabilidad financiera se conoce por las siglas **ROI**, por su expresión en inglés “Return on Equity”.

#### **Rentabilidad financiera ROI= beneficio neto / fondos propios X 100**

- **Beneficio Neto:** Resultados obtenidos a lo largo de un ejercicio económico. El Beneficio Neto es lo que han ganado los propietarios de la empresa, una vez deducidos los intereses e impuestos correspondientes.
- **Fondos propios:** Se componen del capital y las reservas de la empresa, que se emplean para la obtención de beneficios.

La rentabilidad financiera ROI mide la capacidad que tiene una empresa a la hora de remunerar a sus propietarios o accionistas.

Las empresas que asumen más riesgos suelen tener un rentabilidad financiera más elevada, que sirve para compensar el riesgo de inversión que asumen sus propietarios.



La rentabilidad hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión que hemos realizado previamente. Tanto en el ámbito de las inversiones como en el ámbito empresarial es un concepto muy importante porque es un buen indicador del desarrollo de una inversión y de la capacidad de la empresa para remunerar los recursos financieros utilizados. Podemos diferenciar entre rentabilidad económica y financiera.

#### ***1.7.4.2 Rentabilidad económica***

Hace referencia a un beneficio promedio de la empresa por la totalidad de las inversiones realizadas. Se representa en porcentaje y se traduce de la siguiente manera, si la rentabilidad de una empresa en un año es del 10% significa que ha ganado 10€ por cada 100 invertidos.

La rentabilidad económica compara el resultado que hemos obtenido con el desarrollo de la actividad de la empresa con las inversiones que hemos realizado para obtener dicho resultado. Obtenemos un resultado al que todavía no hemos restado los intereses, gastos ni impuestos (EBITDA).

El cálculo de la rentabilidad económica de una empresa puede descomponerse en el rendimiento conseguido por unidad monetaria invertida. Este ratio es conocido por sus siglas en inglés, ROA que responden a *return on assets*. Es el resultado de multiplicar el margen de beneficios por la rotación del activo, es decir, el margen que obtenemos de la venta de un producto o servicio por las veces que lo vendemos.

Como cada actividad, para aumentar la rentabilidad económica, cada empresa tendrá que adoptar la mejor estrategia para su negocio. Una manera de aumentar la rentabilidad económica es aumentando los precios de venta y reduciendo los costes, aunque como hemos



dicho, esto no lo podemos aplicar a todas las actividades económicas. Por ejemplo, si nos encontramos ante un negocio que se enfrenta a mucha competencia en precios, no podrá subir los precios sino que tendrá que aumentar las ventas. Recordemos que la rentabilidad económica la obtenemos de dos variables el margen de beneficio y el número de ventas. Si no podemos subir el margen, tendremos que subir el número de ventas.

#### ***1.7.4.3 Rentabilidad social***

No debemos olvidarnos tampoco, del concepto de rentabilidad social. Éste hace referencia a los beneficios que puede obtener una sociedad de un proyecto o inversión de una empresa. Es independiente del concepto de rentabilidad económica ya que un proyecto puede ser rentable socialmente pero no serlo económicamente para el inversor. Normalmente es un concepto que se aplica en la construcción de infraestructuras en una sociedad. Por ejemplo, la construcción de una carretera será rentable socialmente si los ciudadanos ahorran en tiempo, comodidad y precio al utilizar la nueva carretera y no otra.

#### **1.7.5 Las cuatro perspectivas del BSC**

BSC conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos.





Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

### ***1.7.5.1 Las perspectivas e indicadores del balanced scorecard***

#### ***1.7.5.1.1 La perspectiva financiera:***

Sus indicadores varían según la fase del producto; por ejemplo, la fase de crecimiento (porcentaje de aumento de ventas); fase de sostenimiento (rentabilidad), fase de cosecha (cash flow).

- Rendimiento sobre la inversión (Enfoque DUPONT)
- Valor económico agregado
- Rotación de Activos
- Razón de deuda a Activos Totales:
- Ingresos por empleados
- Actividad de las Cuentas por Cobrar
- Rentabilidad en Relación a la Inversión
- Índice de liquidez
- Precio de la acción
- Rentabilidad de los fondos de los accionistas
- Flujo de caja
- Coeficiente de rentabilidad neta
- Crecimiento en los ingresos por ventas
- Porcentaje de ingresos respecto a nuevos clientes.



- Porcentaje de reducción de costes
- Ventas por personal de la organización
- Aumento del retorno sobre los activos

#### ***1.7.5.1.2 La perspectiva del Cliente:***

Las mediciones clave son: grado de satisfacción, retención, adquisición y rentabilidad de los clientes. Para satisfacer a los clientes o usuarios no sólo deberá actuar en disminuir costos, sino también mejorar la calidad, flexibilidad, plazos de entrega y servicio de postventa.

- Satisfacción del cliente:
- Rentabilidad del cliente:
- Incremento de clientes:
- Fidelidad de los clientes
- Cuota de mercado:
- Cuota de cuentas y clientes seleccionados
- Tasa de crecimiento de ventas por segmento
- Porcentaje de ingresos de nuevas cuentas
- Porcentaje de clientes no rentables
- Nivel de satisfacción del cliente
- Índice de recompra
- Participación de mercado
- Pedidos devueltos
- Percepción de valor de marca.
- Cantidad de quejas



### *1.7.5.1.3 La perspectiva del proceso interno:*

Tiene por objeto identificar los procesos críticos de éxito para mejorarlos, eliminar los despilfarros y reducir costos a fin de satisfacer mejor a los clientes y aumentar la rentabilidad de la empresa.

- Calidad
- Tiempo de respuesta
- Gestión de la marca
- Ser líderes dentro del mercado
- Ser líderes en aprovisionamiento
- Disponibilidad de mercancía
- Procesos de innovación
- Porcentaje de nuevos productos y/o servicios.
- Costos de desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- Porcentaje de ventas de nuevos productos y/o servicios.
- Procesos operativos
- Porcentaje de mermas
- Margen de productos defectuosos
- Devoluciones por producto defectuoso
- Tiempos de fabricación
- Aprovechamiento de activos
- Procesos de post-venta
- Tiempo de respuesta al cliente
- Costo de las reparaciones
- Cumplimiento de garantías



#### ***1.7.5.1.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento:***

Proporcionan la infraestructura necesaria para que las tres primeras perspectivas alcancen sus objetivos. Son los inductores esenciales para conseguir unos resultados excelentes en las perspectivas anteriores. Las medidas principales son: empleados (grado de satisfacción, aprendizaje, motivación, retención y productividad); sistema de información (su capacidad y adecuación a la empresa); innovación (productos nuevos, tiempo de lanzamiento, etc.).

- Satisfacción de los empleados
- Disponibilidad de sistemas de información
- Retención del empleado
- Productividad del empleado
- Capacitación estratégica
- Participación de la organización:
- Sugerencias de los empleados para mejorar trabajos
- Competencias clave del personal ( lo actual y lo requerido)
- Retención de talento clave
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
- Programas de desarrollo y aprendizaje
- Clima organizacional
- Satisfacción del personal

#### **1.7.6 indicadores:**

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.



Antes de entrar en materia, hay que puntualizar que debemos de saber discernir entre indicadores de cumplimiento, de evaluación, de eficiencia, de eficacia e indicadores de gestión. Como un ejemplo vale más que mil palabras. Lo vamos a realizar teniendo en cuenta los indicadores que podemos encontrar en la gestión de un pedido.

**Indicadores de cumplimiento:**

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.

**Indicadores de evaluación:**

Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.

**Indicadores de eficiencia:**

Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

**Indicadores de eficacia:**

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto



en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.

**Indicadores de gestión:**

Como pueden comprobar los indicadores de gestión son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los OTROS indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso de GESTIÓN DE PEDIDOS. Pero los indicadores que realmente sirven para pilotar el mismo son los indicadores de gestión. En este caso, la gestión del buffer, es el verdadero artífice que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos de los clientes y optimizar esos cuellos de botella que nos están limitando y/o que hemos considerados como límites.

Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo conseguiremos establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos. Que para el caso que nos ocupa siempre estarán basados en esas leyes de Murphy, cuyo máximo exponente es que si algo puede salir mal estemos seguros que así será. Seguro que ahora mismos se os están ocurriendo algunos ejemplos.

Los ejemplos más gráficos los encontramos en las medidas de satisfacción de los clientes y en el "time to market" de nuevos productos. El primero de ellos está relacionado con todas esas encuestas, más o menos complejas, a las que sometemos y/o nos vemos sometidos. Y el segundo está relacionado con la necesidad de saber el tiempo que nos cuesta lanzar los nuevos productos. Es evidente que los indicadores aludidos siempre se referirán a comportamientos pasados. Esto está bien, pero estaréis conmigo que son del todo insuficientes para gestionar el día a día de los procesos de una empresa o una organización.



Los diferentes tipos de indicadores son necesarios. Pero como podréis comprobar en la mayoría de nuestras organizaciones son el resultado de los indicadores de gestión. Así que estamos obligados a identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos:

Para poder interpretar lo que está ocurriendo.

Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.

Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.

Una organización se plantea por lo tanto la necesidad de definir indicadores dando respuesta a las siguientes preguntas:

- Que debemos medir?
- Donde es conveniente medir?
- Cuando hay que medir? en que momento o con qué frecuencia?
- Quien debe medir?
- Como se debe medir?
- Como se van a difundir los resultados?
- Quien y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

### **Qué medir?**

Es evidente que respondiendo a esta cuestión, las demás se contestan cuasi solas. También es evidente que estamos rodeados de infinidad de métodos y formas, más o menos ortodoxas para abordar esta cuestión. Pero una vez más una organización debe elegir entre los métodos estructurados y un tanto complejos que propugnan las diferentes escuelas, llámense cuadros



de mando integral, paneles de mando, etc. o recurrir a ese sentido común que tan poco se utiliza.

Es evidente que uno debe medir todo lo relacionado con el mercado, con los clientes, la tecnología y su gestión interna; formación, crecimiento, estrategia, gestión económica, comportamiento financiero, etc.

Pero si tenemos en cuenta que hemos apostado por una gestión de procesos o por procesos. Es más que evidente que todos los factores de gestión implicados en una empresa u organización estarán administrados por sus correspondientes procesos. Si esto no es así es que hemos detectado una debilidad y por lo tanto una oportunidad de mejora.

Nuestra primera prioridad es identificar todos los indicadores y relacionarlos con los procesos de gestión. Cualquier discrepancia deberá ser resuelta, en el sentido de desarrollar y/o sistematizar nuevos indicadores, nuevos procesos y/o dar de baja lo innecesario. Luego estaremos obligados a identificar y/o implantar esos indicadores de gestión que son o serán los principales artífices del pilotaje de los procesos.

Una vez definidos los diferentes tipos indicadores, se recomienda no más de cinco indicadores por cada proceso. Entre estos deberá de existir por lo menos un indicador de gestión, donde la primera labor a realizar con los citados indicadores consiste en:

- Concretar los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- Establecer la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y que el despliegue se esté llevando a cabo.
- Guardar por lo menos los datos de los cinco primeros años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.





### 1.7.7 Misión:

#### DECLARACION DE MISION:

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (THE EXECUTION PREMIUN: INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, Editorial DEUSTO, Madrid 2008) “La declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía. La misión debería describir el propósito fundamental de la entidad y, en especial, lo que brinda a los clientes (o, en el caso del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, a los ciudadanos y beneficiarios). La declaración de misión debería informar a los ejecutivos y empleados acerca del objetivo general que deben perseguir juntos. A continuación encontrará ejemplos de excelentes declaraciones de misión:

- “Deseamos descubrir, desarrollar y comercializar exitosamente productos innovadores para prevenir y curar enfermedades, aliviar el sufrimiento y mejorar la calidad de vida. También queremos brindar un retorno a los accionistas que refleje un desempeño sobresaliente y recompensar adecuadamente a quienes aportan ideas y trabajo a nuestra compañía” (Novartis)
- “Organizar la información del mundo y lograr que sea universalmente accesible y útil” (Google)

Según *Hubert K. Rampersad*: La misión corporativa abarca la identidad de la empresa e indica su razón de existir: para quién existe y por qué existe, qué necesidades satisface, cuál es su objetivo final y quiénes son los accionistas más importantes.

Otras preguntas que podrían plantearse son: ¿cuáles son nuestras actividades más importantes?, ¿qué tipo de servicios y productos proporcionamos?, ¿cómo podemos definir a los clientes a los que servimos?, ¿en nombre de quién nos esforzamos?, ¿qué valores únicos damos a nuestros clientes? Una declaración de misión eficaz describe con gran detalle



también las actividades de la empresa y las clasifica según sean los clientes, los empleados, los servicios y los productos.

La misión determina la naturaleza de la empresa y es atemporal. Este código genético de la empresa está ideado para ayudar a los empleados a tener una comprensión común del objetivo principal, aumentar su dedicación y dar una explicación sobre por qué su empresa es diferente de las demás.

Una misión formulada con eficacia y articulada de manera correcta crea unanimidad en el comportamiento de los empleados, fortalece su unidad de criterio y mejora la atmósfera de comunicación mutua dentro de la empresa.

### **1.7.8 Visión:**

#### **DECLARACION DE VISION:**

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (THE EXECUTION PREMIUN: INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR ESTRATEGIAS1 COMPETITIVAS, Editorial DEUSTO, Madrid 2008) “La declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. Debería estar orientada al mercado y expresar, con frecuencia en términos visionarios, cómo quiere la empresa que el mundo la perciba. Una declaración como “Estandremos entre las primeras tres compañías de transporte de productos y personas para el año 2012 en América del Norte” brinda una aspiración clara y específica.

La visión de Cigna Property and Casualty, compañía de seguros con la que trabajamos en la década de 1990, fue “estar en el cuartil superior como especialista dentro de cinco años”. Aunque corta, la declaración de visión contiene tres componentes esenciales:

**Objetivo desafiante:** estar en el cuartil superior en rentabilidad (en ese entonces, Cigna P&C se encontraba en el cuarto cuartil)



**Definición de nicho:** ser una aseguradora especialista y no de propósitos generales como lo había sido hasta entonces.

**Horizonte de tiempo:** cinco años

Consideremos también la declaración de visión publicada en 1997 por la división banca de Internet de Wells Fargo Bank: “Tener un millón de clientes on-line para fines de la década”.

Esta breve declaración contiene los mismos tres elementos críticos:

- Objetivo desafiante: número de clientes (un millón)
- Definición de nicho: clientes de la banca on-line
- Horizonte de tiempo: para fines de la década (2000)

La declaración de visión de una organización sin fines de lucro o gubernamental debería definir un objetivo desafiante que se relacione con su misión. Por ejemplo, en 1961, el presidente John F. Kennedy ofreció una de las declaraciones de visión más famosas y efectivas del sector público cuando dijo que el programa espacial de Estados Unidos “pondría un hombre en la luna y lo traería a salvo a la tierra antes de que finalizara la década”. Además de su poder de inspiración, la visión describe un indicador claro del éxito y un horizonte de tiempo específico.

La Universidad de Leeds (Reino Unido) brinda un excelente ejemplo de una declaración de visión bien diseñada para una organización sin fines de lucro: “Para 2015, nuestra distintiva capacidad para integrar la investigación de clase mundial, las becas y la educación nos asegurarán un lugar entre las 50 principales universidades del mundo”. Esta declaración contiene tres componentes críticos:

- Objetivo desafiante: estar entre las 50 universidades del mundo
- Definición de nicho: integrar la investigación de clase mundial, becas y educación
- Horizonte de tiempo: para el año 2015”



Para *Rampersad*: La visión corporativa incluye los sueños más ambiciosos de la empresa, proporciona la visión compartida de una situación futura deseable y factible, así como del camino para alcanzarla. Indica qué quiere conseguir la empresa, qué es esencial para alcanzar el éxito y qué factores críticos de éxito la hacen única.

La visión corporativa incluye el objetivo a largo plazo de la empresa y marca la ruta de transformación a seguir para conseguirlo, además la visión incluye los factores críticos de éxito, las normas y los valores. Muestra dónde y cómo quiere la empresa distinguirse de las demás. Esto implica que la visión corporativa nos da cierta perspectiva sobre las competencias esenciales, es decir, aquellas áreas en la que la actuación de la empresa es sobresaliente, las razones por las que los clientes utilizan sus servicios y productos y los principios de los empleados (Hamel y Prahalad, 1994).

Según James Collins y Jeny Porras (1997), la visión ayuda a la empresa a determinar qué actividades esenciales deben y en qué futura dirección debería trabajar la empresa. El punto de partida en ese aspecto estaría en salvaguardar lo esencial y estimular el progreso.

La visión corporativa está ligada a un límite de tiempo y relacionada con sus objetivos estratégicos y medidas de actuación, que hacen que la visión se pueda medir. Una visión corporativa formulada de manera eficaz y bien articulada canaliza la ambición personal y la creatividad, crea el clima idóneo para el cambio drástico, fortalece la esperanza en el futuro y proporciona energía a los empleados. La visión contiene igualmente ciertos puntos de partida éticos, y está estrechamente relacionada con la cultura corporativa.

Algunos ejemplos de lo anteriormente citado son: el respeto a cada persona y a los clientes, la contribución a la sociedad, ayudar a los empleados a desarrollar su potencial, hacer de la satisfacción de los clientes su meta más importante y el trabajo en equipo.

La cultura corporativa está estrechamente ligada al comportamiento, normas, valores, principios, emociones e ideas de las personas que crearon esa cultura (Lipton, 1997). Estos



elementos se hallan determinados por una serie de factores tales como la educación, las creencias religiosas, la ética profesional, etc. Las investigaciones demuestran que cuanto mayor es la cultura corporativa, más orientados a la obtención de resultado se hallan los empleados (Peters y Wateman, 1992), esa cultura será sólida si los empleados comparten muchas metas mentales.

La actuación operativa suele estar positivamente influida cuando el comportamiento corporativo se sitúa continuamente en el mismo plano que la cultura corporativa. Asimismo, parece que el compromiso y la implicación de los empleados son también óptimos si sus valores personales y los esenciales de la empresa coinciden.

Cuando los empleados asumen la cultura corporativa, saben lo que se espera de ellos. La función de los valores esenciales en este punto, es ser los cimientos que sujeten y guíen el comportamiento relacionado con el trabajo de los empleados.

Ambas, la visión y la misión corporativa, representan el espíritu de la empresa. Forman su ambición corporativa colectiva y tienen una enorme influencia en las relaciones entre los empleados y la empresa. Una ambición corporativa que haya sido formulada con éxito enseña a las personas cómo sus actividades contribuyen a crear un todo global más amplio. Cuando se trabaja codo con codo por un objetivo estratégico, a menudo lleva a actuaciones sobresalientes. Por consiguiente, se sienten orgullosos de realizar una contribución útil en algo con valor.

La misión y la visión corporativa dirigen una empresa y funcionan como sus instrumentos de orientación; hacen asimismo que los empleados se sientan orgullosos de su empresa, permitiéndoles dedicarse a actividades relevantes y, en consecuencia, creando valor para los clientes y eliminando actividades improductivas. Las empresas sin misión ni visión exponen a sus empleados a decisiones que se toman sobre la marcha y a oportunidades a corto plazo.



### 1.7.9 Valores

#### **DECLARACION DE VALORES:**

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton (THE EXECUTION PREMIUN: INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR ESTRATEGIAS COMPETITIVAS, Editorial DEUSTO, Madrid 2008) “Los valores (a menudo llamado valores centrales) de una compañía definen su actitud, comportamiento y carácter. Whole Foods, en su página Web corporativa, describe la importancia de los valores centrales mejor de lo podríamos expresarlo nosotros:

“Los valores centrales reflejan lo que es realmente importante para nosotros como organización. No son valores que cambian con el transcurso del tiempo ni de acuerdo con la situación o la persona, sino que son los fundamentos de la cultura de nuestra compañía. Muchas personas sienten que Whole Foods es una compañía de la que les gustaría formar parte y un lugar especial para trabajar. Estos valores centrales son las razones principales que dan vida a este sentimiento y trascienden nuestro tamaño y nuestra tasa de crecimiento. Manteniendo estos valores centrales, independientemente del tamaño de Whole Foods llegue a tener, podemos preservar lo que siempre ha sido especial en nuestra empresa. Estos valores centrales son el alma de la organización.”Indigo, el minorista de libros número uno de Canadá, declara los siguientes valores:

“Existimos para darle más alegría a la vida de los clientes. Anticipamos sus necesidades y superamos sus expectativas”

“La excelencia importa en todo lo que hacemos”

“Solo es posible alcanzar el éxito con gente sobresaliente que trabaja unida en un entorno abierto que promueve el conocimiento y el crecimiento”

“La innovación es la clave del crecimiento y puede venir de cualquier persona y en cualquier momento”



“Tenemos la responsabilidad de dar algo a cambio a las comunidades donde operamos”

Earthlink, proveedor de servicios de Internet, tiene una declaración de valores extensa que incluye lo siguiente:

“Respetamos a los individuos y creemos que las personas a las que se trata con respeto y se les asignan responsabilidades responden dando lo mejor de sí”

“Somos ahorrativos. Protegemos y conservamos los recursos de la compañía con, al menos, la misma dedicación con la que protegeríamos y conservaríamos nuestros propios recursos”

“En todos nuestros contactos, nos esforzaremos por ser amistosos y amables, así como también amables y compasivos”

“Tenemos la sensación de urgencia en todas las situaciones relacionadas con nuestros clientes. Somos dueños de los problemas y siempre estamos dispuestos a dar una respuesta. Estamos orientados al cliente”.

## 1.8 VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.8.1 Variable Independiente

BALANCED SCORECARD.

#### INDICADORES:

- **Perspectiva Financiera:** Rendimiento sobre la inversión, Rentabilidad en relación a la inversión
- **Perspectiva Clientes:** Rentabilidad del cliente
- **Perspectiva de clientes:** Tiempo de respuesta
- **Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:** Productividad del empleado

### 1.8.2 Variable Dependiente

Mejora de la rentabilidad de Corporación Grifera S.A.C.

#### INDICADOR:

- Rentabilidad

### 1.8.3 Operacionalización de las variables

**Tabla 2**  
*Cuadro de variables*

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores
VARIABLE INDEPENDIENTE	Balanced ScoreCard	Financiera	Rentabilidad
		Clientes	Ventas
		Procesos	Tiempo atención
		Aprendizaje	Capacitación
VARIABLE DEPENDIENTE	Rentabilidad	ROI	ROI

Fuente: elaboración propia

## 1.9 FUNDAMENTO METODOLÓGICO

El estudio empleó el método científico, porque se analizó la gestión y la mejora aplicando el BSC, con el fin de mejorar la rentabilidad y deduciendo estos resultados logrados.

### 1.9.1 Tipo de Investigación

Por la naturaleza del estudio de BSC, y sobre la base de la clasificación sugerida por (Valderrama, pág. 167), se tiene para el presente estudio lo siguiente:

- Finalidad:** Aplicada, porque tiene como propósito emplear los fundamentos teóricos y aplicar el BSC en la unidad de estudio para proponer planes de mejora.
- Nivel de Investigación:** Descriptiva, debido a que la profundidad de la investigación fue describir y analizar la situación actual de la empresa y la posterior aplicación del BSC para fortalecer la rentabilidad esperada.
- Alcance:** Corte Transversal, debido a que se consideró información financiera en fechas específicas de cierre de ejercicio los ejercicios contables 2015 y 2016.





d) **Por su Profundidad:** es un estudio descriptivo, cuyo objetivo es la medición de las variables comprometidas en sus diferentes dimensiones

e) **Por su Carácter:** Los resultados alcanzados están basados en indicadores matemáticos y por ello es un estudio cuantitativo y opinar sobre los resultados y su correspondiente diagnóstico.

f) **Por sus Naturaleza** es un estudio documental, al haberse desarrollado una revisión de los estados financieros y por otro lado soportados en encuestas a clientes y personal de la organización.

g) **Marco de investigación:** es un estudio de campo, al recoger información de primera mano en la unidad de estudio.

h) **Por los datos empleados:** utiliza la técnica de las encuestas aplicadas a los clientes y colaboradores de la unidad de estudio.

i) **Finalidad:** investigación aplicada, porque no contribuye nuevos conocimientos sino que se demuestra su funcionalidad y aplicación directa en la unidad de estudio como plan de mejora, fruto de los resultados alcanzados servirán directamente a la unidad estudio con el fin de mejorar su gestión.

j) En cuanto a la **recolección de datos** es de tipo cuantitativo y cualitativo.

### 1.9.2 Nivel de Investigación

Por el nivel de la investigación este trabajo es Descriptivo. Se afirma que es descriptivo teniendo en cuenta que busca especificar las propiedades, dimensiones, características y emparejar con el análisis de la metodología de Kaplan y Norton.

### 1.9.3 Diseño de la investigación

El diseño del trabajo de investigación es no experimental.

#### Ox y Oy

**Ox:** Observación de variable dependiente

**Oy:** Observación de variable independiente



## **1.10 POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.10.1 Población y muestra**

#### **Descripción de la población**

Según el trabajo de investigación que se ha realizado, se actuó según el sistema que utilizamos y esto nos muestra que tenemos diferentes tipos de población, ello según la técnica que utilizaremos:

- Población para el diagnóstico de competitividad: el método obliga a que el diagnóstico lo responda el gerente general, motivo por el cual la población tiene un solo elemento.
- Población para la encuesta sobre el conocimiento sobre el Balanced Score Card: se entrevistó a los siete funcionarios de la organización, pues son las personas que implementan el control por indicadores, la población es de 7 personas.
- Población para el grado de satisfacción de los trabajadores con la organización: la empresa tiene en total 32 trabajadores, ellos corresponden a la población.
- Población para el grado de satisfacción de los usuarios: la población de usuarios en total es de 10,000 personas lo cual constituye la población.

### **1.10.2 Muestra y método de muestreo**

- Muestreo para el diagnóstico de competitividad: sólo se toma en cuenta al gerente general, en este caso es censo.
- Muestreo para el conocimiento del Balanced ScoreCard: son 7 los funcionarios por lo tanto no se utiliza el muestreo sino el censo.
- Muestreo para el grado de satisfacción de los trabajadores: estos son 32, por lo tanto se tiene que utilizar el censo.



- Muestreo para el grado de satisfacción de los usuarios: consideramos que por cada grifo circulan alrededor de 10,000 usuarios mensualmente, para lo cual hemos utilizado la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(p \times q)}{\frac{E^2}{z^2} + \frac{p \times q}{N}}$$

N: Población :10,000

E: Intervalo de error : 10%

Z: Grados de libertad según Nivel de Confianza: 95%

P: Actitudes positivas : 0.5

Q: Actitudes negativas : 0.5

El tamaño de muestra requerido a los datos anteriores es de 95

## 1.11 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 1.11.1 Técnicas:

La técnica a utilizar en todos los casos fue el del cuestionario, Las técnicas se muestran en los anexos B, C, D, E.

### 1.11.2 Instrumentos:

El instrumento fue la encuesta.

### 1.11.3 Justificación e importancia de la investigación:

Este trabajo de investigación trata de proponer una forma técnica y científica para mejorar la rentabilidad de Corporación Grifera s.a.c, tratando de obtener los mayores beneficios económicos mediante esto, y poder mantener la relación constante entre el aspecto teórico y la práctica necesaria.



Uno de los realizadores de esta tesis es dueño de Corporación Grifera s.a.c ubicados en Madre de Dios (4).

Dado que hoy en día hay demasiada competencia es que proponemos una forma de Gestión Empresarial que permita el control y además el desarrollo de la corporación.

## **1.12 LIMITACIONES EN LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.12.1 Limitación de información**

Con referencia al acceso a la información primaria no se tuvo mayor problema, pues el Gerente General de Corporación Grifera S.A.C Sr. Modesto Figueroa, me proporcionó una carta de presentación para acercarme a todas las empresas conformantes del grupo empresarial y donde tuve autorización para entrevistar a todos los trabajadores.

La limitante principal fue que los grifos no tenían la información requerida en cuanto a resultados de su gestión, por lo cual tuvieron que prepararla

### **1.12.2 Limitación bibliográfica:**

A pesar que el tema es nuevo, la bibliografía sobre el trabajo es extensa, el inconveniente encontrado es que no todas las bibliotecas en el Cusco cuentan con libros sobre el tema.

### **1.12.3 Limitación económica**

La ejecución de la investigación fue financiada íntegramente por los autores de la tesis, no habiendo recurrido a fuentes externas debido a la pérdida de tiempo que ello conlleva.



## CAPÍTULO II

### MODELO DE BALANCED SCORECARD

#### 2.1. ALINEAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA ESTRATEGIA:

Según Kaplan y Norton (2008): Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales y de negocio individuales. Todos los empleados deben entender la estrategia y estar motivados para ayudar a la empresa a triunfar con ella. Las compañías deben dar respuesta a tres preguntas durante el proceso de alineamiento:

¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades organizacionales estén alineadas? (Alinee las unidades de negocios): la estrategia suele definirse a nivel de la unidad de negocio individual. Pero las empresas constan, en general, de múltiples unidades de negocio u operativas. La estrategia a nivel corporativo define cómo integrar las estrategias de las unidades de negocios individuales para crear las sinergias de las que carecen las unidades que funcionan de manera independiente entre sí. La estrategia corporativa es descrita por un mapa estratégico que identifica las fuentes específicas de las sinergias. Luego, los directivos pueden desplegar el mapa verticalmente a las unidades de negocio, cuyas estrategias pueden entonces reflejar (1) los objetivos relacionados con sus estrategias locales y (2) los objetivos que se integran a la estrategia corporativa y las estrategias de otras unidades de negocios.

¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocio y la estrategia corporativa? (Alinee las unidades de soporte): los ejecutivos suelen tratar a las unidades de soporte y a las funciones de personal corporativo como centros de gastos discrecionales, como departamentos de gastos generales cuyo objetivo es minimizar los gastos operativos. Como resultado, las estrategias y las operaciones de las unidades de



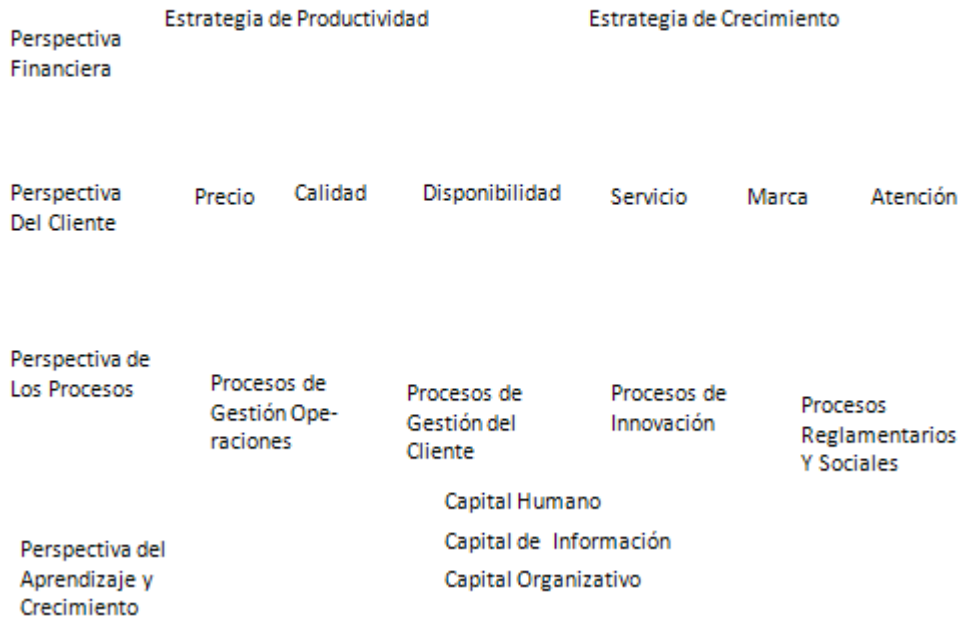
soporte no se alinean bien con las de la empresa y a las unidades de negocio a las que se supone respaldan. La ejecución exitosa de la estrategia requiere que las unidades de soporte logren alinear sus estrategias con las estrategias creadoras de valor de la compañía y de sus unidades de negocio. Las unidades de soporte deberían negociar acuerdos de nivel de servicio con las unidades de negocio para definir el conjunto de servicios que brindarán. La creación de mapas estratégicos y BSC de las unidades de soporte, basados en los acuerdos de nivel de servicio, permiten a cada unidad definir y ejecutar una estrategia que mejore las estrategias que están implantando las unidades de negocio.

¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar las estrategias? (alineamos a los empleados): en última instancia, los empleados son los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas, iniciativas requeridos por la estrategia. Deben entenderla para que puedan relacionar con éxito sus operaciones diarias con la estrategia. Los empleados no pueden ayudar a implementar la estrategia si no la conocen o no la entienden. Las empresas utilizan programas de comunicación formales (“comunicar siete veces de siete maneras diferentes”) para ayudar a los empleados a entender la estrategia y motivarlos para que la alcancen. Los directivos favorecen el programa de comunicación alineando los objetivos personales y los incentivos de los empleados con los objetivos estratégicos corporativos y unidades de negocio. Además los programas de capacitación y desarrollo profesional ayudan al personal a conseguir las competencias que necesitan para una ejecución exitosa de la estrategia.

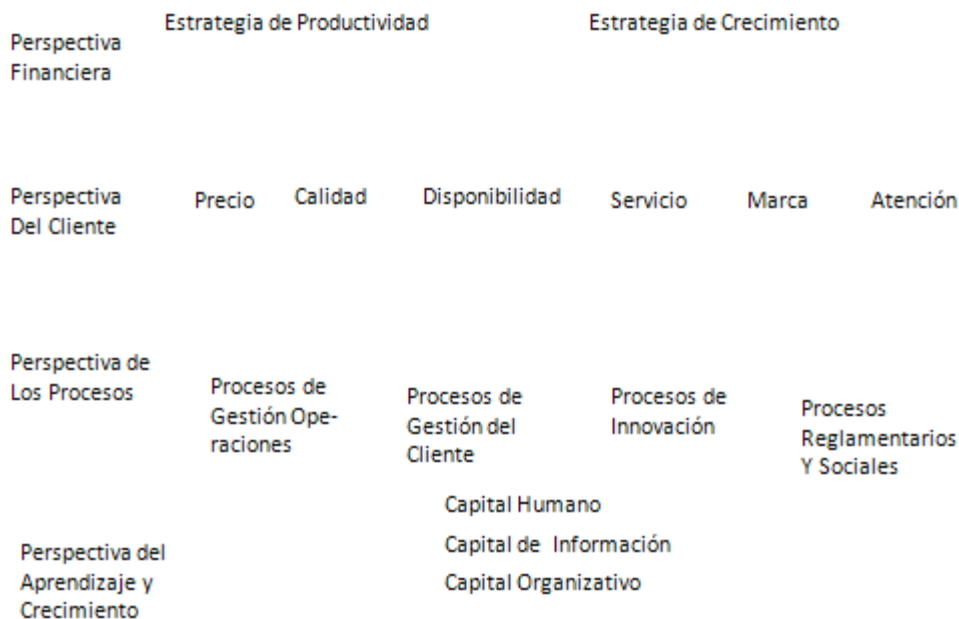


2.2 MODELOS DE BSC:

(Empresa privada, sistema público, organizaciones sin fines de lucro)



Modelo BSC de empresa privada



2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

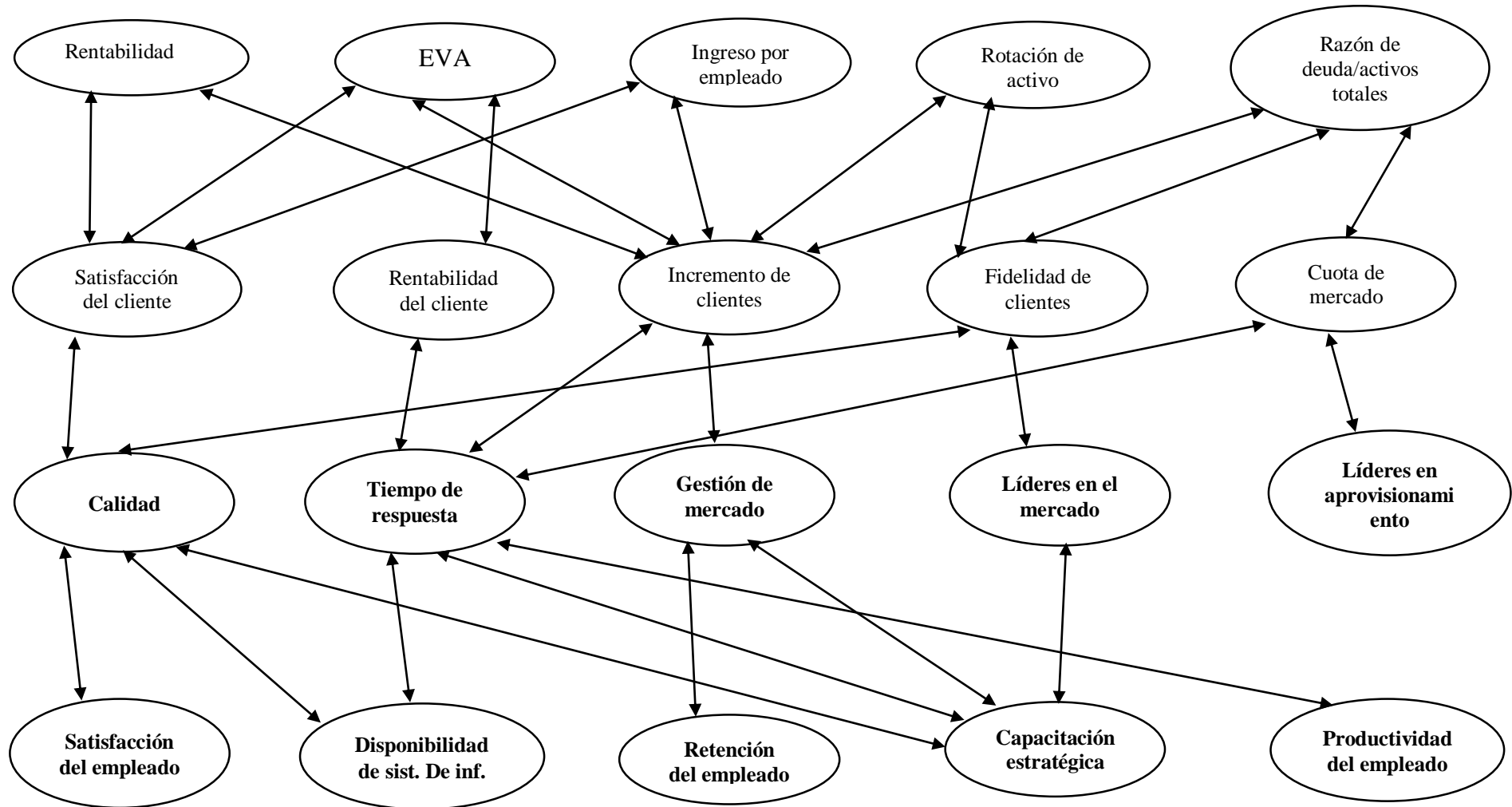


Figura 1. Cuadro de mando integral





## **2.4 MAPA CONCEPTUAL**

El modelo que utilizamos en la presente tesis es el de empresa privada.

En el mapa estratégico se presentan mapas estratégicos para entidades con fines de lucro y entidades sin fines de lucro, organizaciones privadas e instituciones públicas, debido a que los objetivos entre empresa varían según el tipo de organización de la que se está tratando, por ejemplo instituciones privadas con fines de lucro su percepción financiera se puede obtener con la rentabilidad, el ROI, el EVA, etc., mientras que las ONG como indicadores podrían ser el número de personas rehabilitadas del consumo de drogas, disminución de anemia en niños, etc.

## **2.5 INDICADORES DE GESTIÓN**

### **2.5.1 Perspectiva de los inversionistas:**

- Rendimiento sobre la inversión (Enfoque DUPONT)
- Valor económico agregado
- Rotación de Activos
- Razón de deuda a Activos Totales
- Ingresos por empleados
- Actividad de las Cuentas por Cobrar
- Rentabilidad en Relación a la Inversión

### **2.5.2 Perspectiva de los clientes:**

- Satisfacción del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Incremento de clientes



- Fidelidad de los clientes
- Cuota de mercado
- Cuota de cuentas y clientes seleccionados
- Tasa de crecimiento de ventas por segmento
- Porcentaje de ingresos de nuevas cuentas
- Porcentaje de clientes no rentables.

#### **2.5.3. Procesos internos:**

- Calidad
- Tiempo de respuesta
- Gestión de la marca
- Ser líderes dentro del mercado
- Ser líderes en aprovisionamiento
- Disponibilidad de mercancía.

#### **2.5.4 Formación y crecimiento:**

- Satisfacción de los empleados
- Disponibilidad de sistemas de información
- Retención del empleado
- Productividad del empleado
- Capacitación estratégica
- Participación de la organización:
- Sugerencias de los empleados para mejorar trabajos

2.6 TABLERO DE MANDO

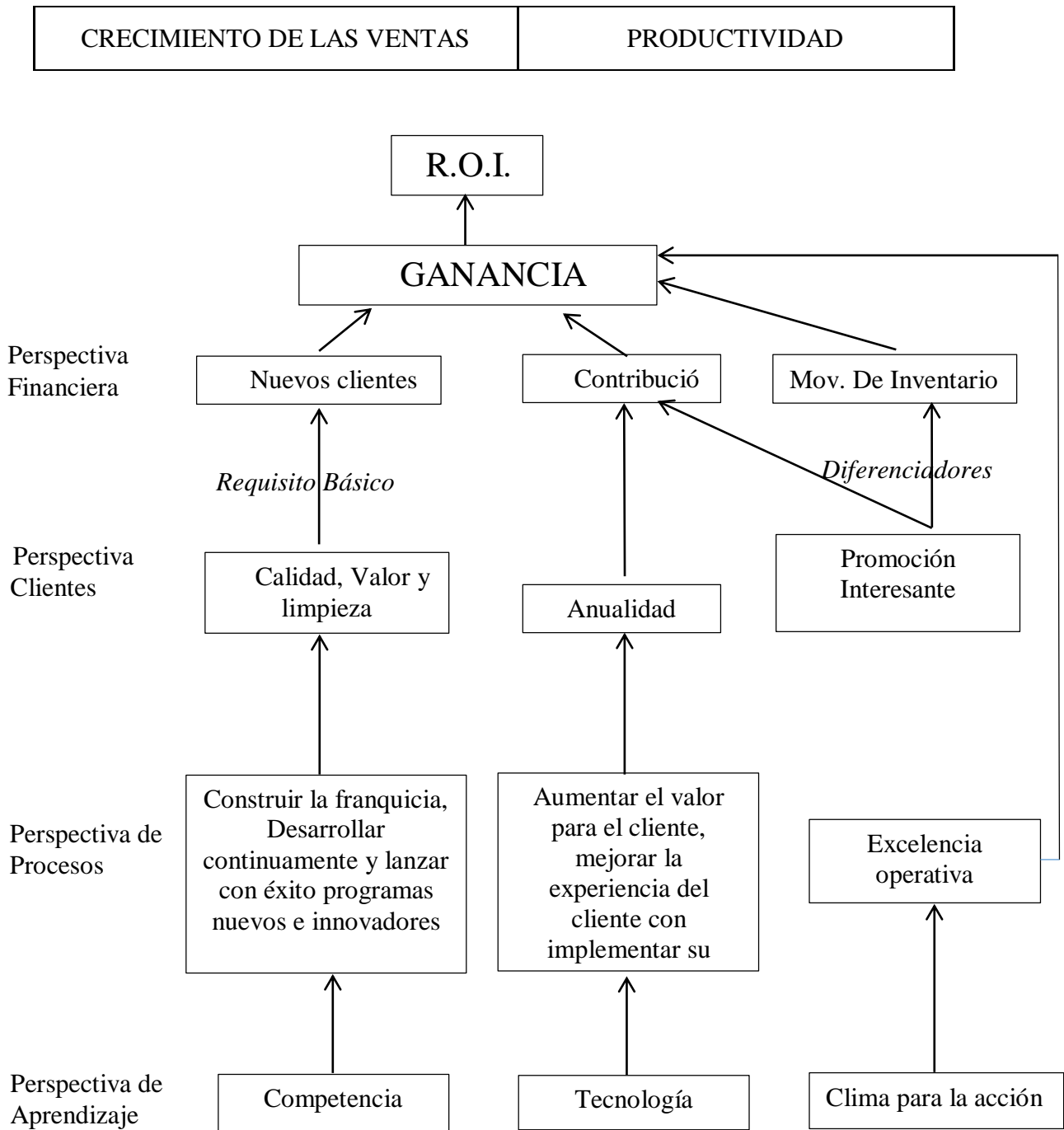


Figura 2. Tablero de mando integral



### **CAPÍTULO III**

#### **DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

##### **3.1 LA ORGANIZACIÓN**

###### **3.1.1 La empresa:**

Es Corporación Grifera S.A.C, empresa con sede en Madre de Dios.

###### **Propietarios:**

Modesto Figueroa Minaya

Melinda Gonzales Murillo

###### **Funcionarios:**

Sr. Modesto Figueroa Minaya: Gerente General

Sra. Melinda Gonzales Murillo: Jefe Operaciones

Sr. Pascual Licuota Ramos: Administrador Grifo 1

Sr. Percy Mojadillo Pernilla: Administrador Grifo 2

Sra. Ivonne Guzmán Ramos: Administrador Grifo 3

Sr. Pedro Llamoja Huamán: Administrador Grifo 4

Sr. Melquiades Torres Quimper: Contador

###### **3.1.2 Locales:**

Local Central: Av. Madre de Dios cuadra 1

Local Primero: Av. Madre de Dios esquina con jirón Junín

Local Segundo: Av. Andrés Avelino Cáceres km 5 carretera Cusco

Local Tercero: Puerto La Pastora Av. Universitaria esquina con Av. Aeropuerto

**3.1.3 Estructura organizativa:**

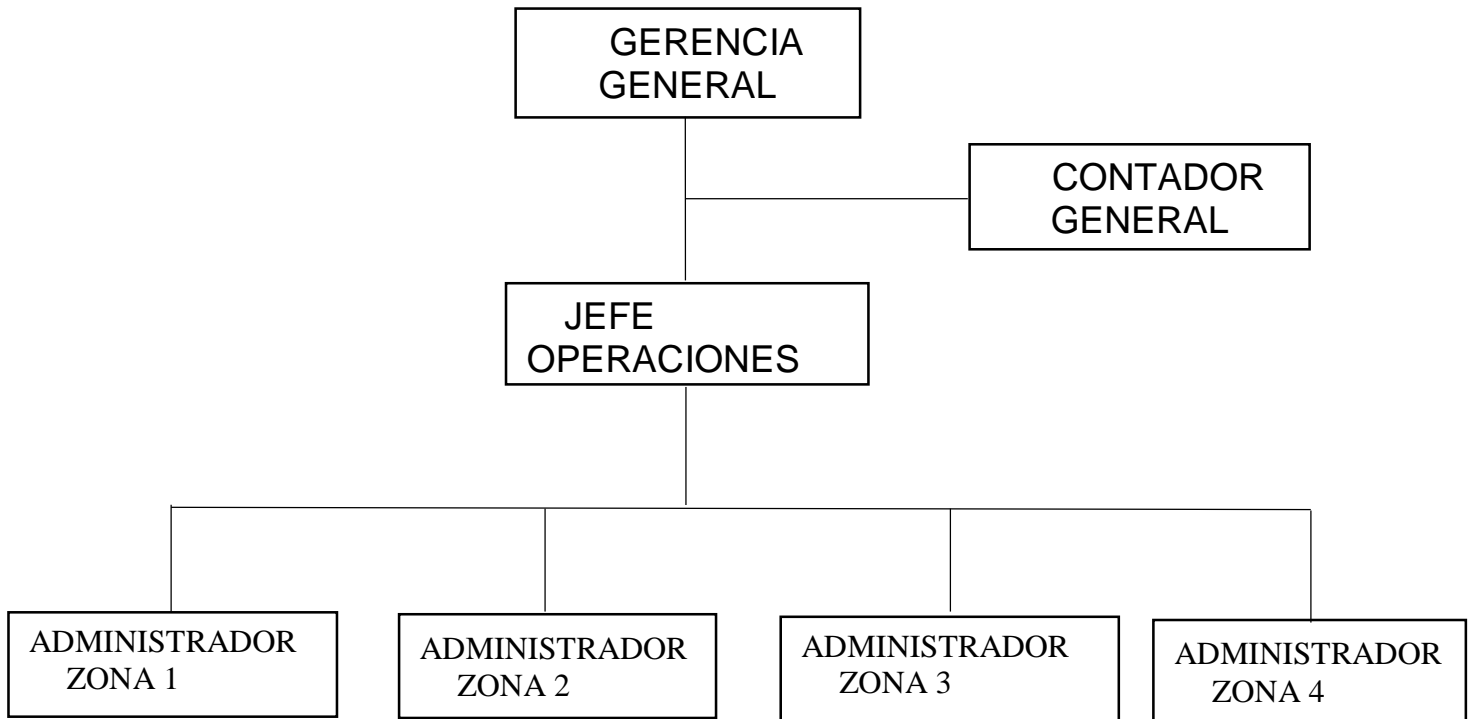


Figura 3. Organigrama

**3.1.4 Trabajadores por área de trabajo:**

*Tabla 3*  
*Cuadro de área de trabaja*

AREA	PERSONAL DE DIRECCIÓN	GRIFEROS	GUARDIANES
ADMINISTRADOR ZONA 1	1	4	2
ADMINISTRADOR ZONA 1	1	4	2
ADMINISTRADOR ZONA 1	1	4	2
ADMINISTRADOR ZONA 1	1	4	2
GERENCIA GENERAL	1	0	0
JEFATURA OPERACIONES	1	0	0
CONTADOR GENERAL	1	0	0
SECRETARIA	1	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>8</b>

Fuente: elaboración propia



### 3.1.5 Nivel de escolaridad:

El nivel de escolaridad en la organización es bajo debido a que la única persona que cuenta con título universitario es el contador, los demás funcionarios cuentan con educación secundaria completa.

### 3.1.6 Estructura remunerativa:

Tabla 4  
*Cuadro de remuneraciones*

PUESTO	NÚMERO	REMUNERACIÓN BÁSICA
Gerente General	1	S/. 4,000
Jefe Operaciones	1	S/. 3,000
Contador General	1	S/. 3,000
Administradores	4	S/. 2,000
Gríferos	16	S/1,200
Seguridad	8	S/. 1,200
Secretaria	1	S/. 1,500
<b>TOTAL TRABAJADORES</b>	<b>32</b>	<b>S/. 15,900</b>

Fuente: elaboración propia

El sueldo básico promedio de los trabajadores de Corporación Grifera S.R.L. es de S/1,509.38

Por gratificaciones la empresa paga: S/.96,600

Por vacaciones la empresa paga: S/.48,300

Por horas extras paga la empresa: S/.18,000

Por prestaciones a EsSalud la empresa aporta: S/.14,661

Por accidentes de trabajo, a EsSalud la empresa paga: S/.3,258



### 3.1.7 Costo de remuneraciones:

Beneficios de los trabajadores.

- Todos son considerados como empleados
- Todos figuran en planilla, quinta categoría
- Los trabajadores tienen 2 mamelucos al año así como botas de seguridad
- Los trabajadores laboran diariamente turno y medio (12 horas), por lo cual reciben la compensación del 25% adicional por hora extra.
- 2(dos) gratificaciones ordinarias anuales
- 1(un) sueldo por compensación tiempo de servicios
- 1(un) sueldo por vacaciones
- 25% por hora extra laborada
- La empresa aporta a EsSalud el 9% de la remuneración de cada trabajador.
- La empresa aporta a EsSalud por accidentes de trabajo el 2% de la planilla.
- El Costo total anual de remuneraciones es de S/.770,562.

Tabla 5  
*Cuadro de importe anual*

CONCEPTO	IMPORTE ANUAL
Remuneraciones anuales (11 sueldos)	S/. 531,300
Gratificaciones (2 sueldos)	S/. 96,600
Vacaciones (1 sueldo)	S/. 48,300
Compensación Tiempo de Servicios (CTS) (1 sueldo)	S/. 48,300
Prestaciones EsSalud (9%)	S/. 62,478
Accidentes de Trabajo (2%)	S/. 13,884
<b>TOTAL REMUNERACIONES</b>	<b>S/. 770,562</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.1.8 Estados de pérdidas y ganancias

Tabla 6  
*Cuadro de estado de pérdidas y ganancias*

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016
Ventas netas o ingresos por servicios	19,167,677	20,355,216
Costo de ventas	18,219,548	19,023,548
Utilidad bruta	948,129	1,331,668
Gastos de venta	412,040	601,398
Gastos de administración	174,110	180,110
Utilidad de operación	361,979	550,160
Gastos financieros (-)	77,081	109,004
Ingresos financieros gravados (+)	39,674	47,223
Otros ingresos gravados (+)	121,360	109,125
Utilidad antes de impuestos	445,932	597,504
Impuesto a la renta (30%)	133,779.6	179,251
Resultado del ejercicio	312,152	418,253

Fuente: Elaboración propia- PDT SUNAT

#### 3.1.8.1 Balances generales

Tabla 7  
*Cuadro de balance general*

BALANCE GENERAL	2015	2016
Pasivo	1,498,668	1,700,000
Capital	899,460	899,460
Resultados acumulados positivo	674,443	986,595
Utilidad del ejercicio	312,867	418,253
Total pasivo	3,384,438	4,004,308
Total activo	3,384,438	4,004,308

Fuente: Elaboración propia- PDT SUNAT





## **3.2 METAS**

### **3.2.1 Visión**

Ser la expendedora de combustibles derivados de petróleo líder en las zonas donde trabajamos, conociendo las necesidades de nuestros clientes para que estos se vuelvan leales, para el año 2017

### **3.2.2 Misión**

Deseamos comercializar exitosamente combustible derivado del petróleo para la movilización perfecta de vehículos y operación de motores que contribuyan a dinamizar la economía de la ciudad. También se quiere que los accionistas tengan una rentabilidad de acuerdo a sus expectativas empresariales y a lo que han arriesgado al formar la empresa.

### **3.2.3 Valores**

Respetamos a los individuos y creemos que las personas a las que se trata con respeto y se les asignan responsabilidades responden dando lo mejor de sí.

Tenemos la responsabilidad de dar algo a cambio a las comunidades donde operamos.

En todos nuestros contactos, nos esforzamos por ser amistosos y amables, así como también leales y compasivos.

Tenemos la sensación de urgencia en todas las situaciones relacionadas con nuestros clientes. Somos dueños de los problemas y siempre estamos dispuestos a dar una respuesta. Estamos orientados al cliente.

## **3.3 MÉTODOS DE DIAGNÓSTICO:**

### **3.3.1 Funcional:**

Mediante encuestas que se muestran en los anexos N° 2, 3,4,5 se ha evaluado la satisfacción de los usuarios con respecto al servicio que otorga a la empresa, cuestionario sobre gestión de la empresa respectivamente.

### 3.3.1.1 Satisfacción de los usuarios con respecto al servicio que otorga la empresa:

#### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

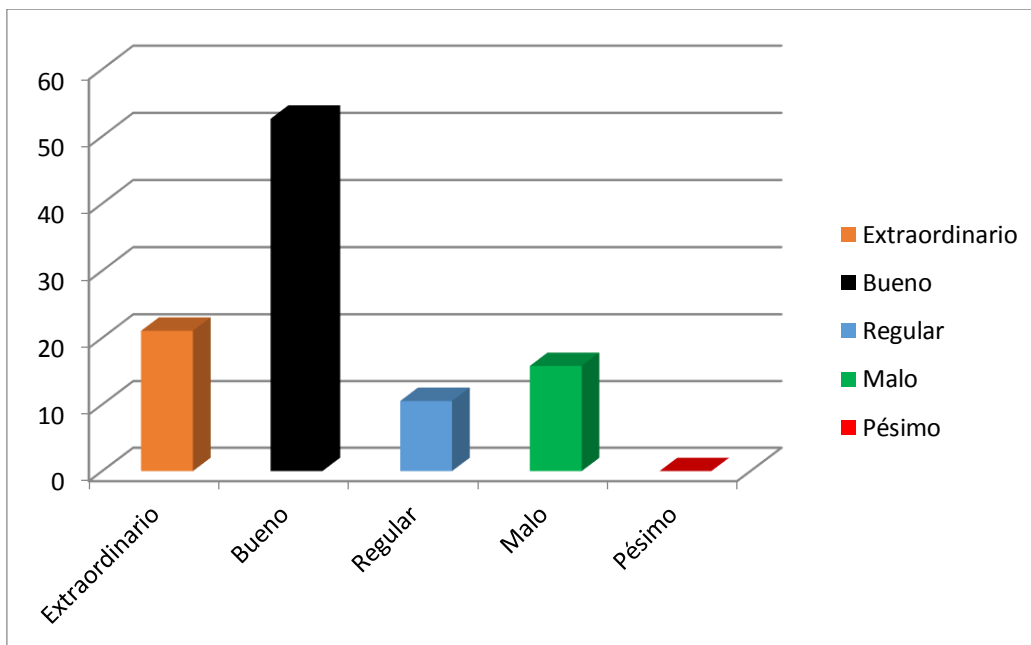
1. La atención que se brinda a los usuarios de Empresa CORPORACIÓN GRIFERA

S.A.C. es:

Tabla 8  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinaria	80	21.05
Buena	200	52.63
Regular	40	10.53
Mala	60	15.79
Pésima	0	0

Fuente: elaboración propia



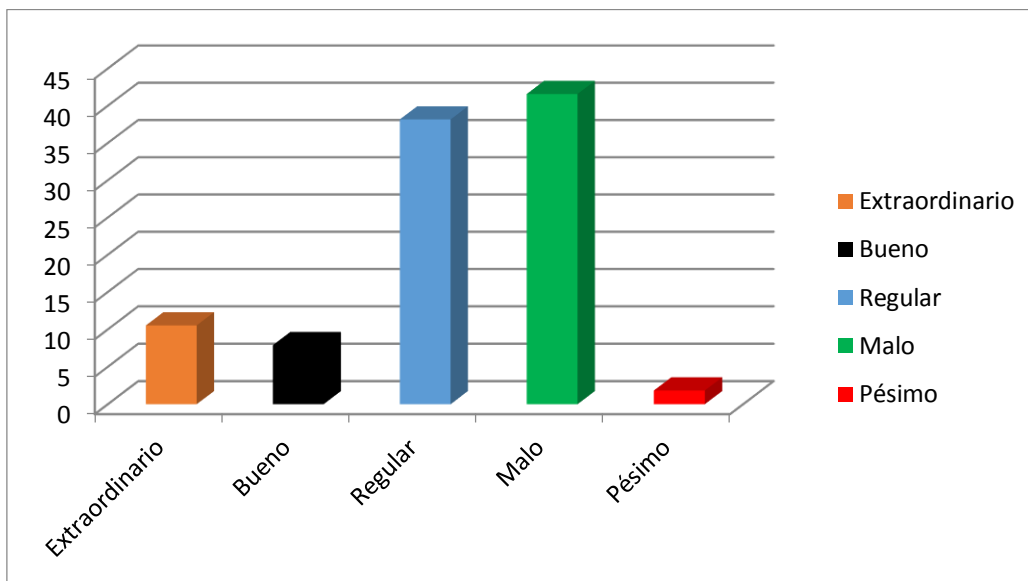
Un 73% indica que la atención es buena, mientras que un 11% que esta es mala y el 16% indica que es regular

2. La presentación de los edificios de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. es:

Tabla 9  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinaria	40	10.53
Buena	30	7.89
Regular	145	38.16
Mala	158	41.58
Pésima	7	1.84

Fuente: elaboración propia



El 18% indica que es buena la infraestructura, el 38.16% restante que es regular y el 43% restante que es deficiente.

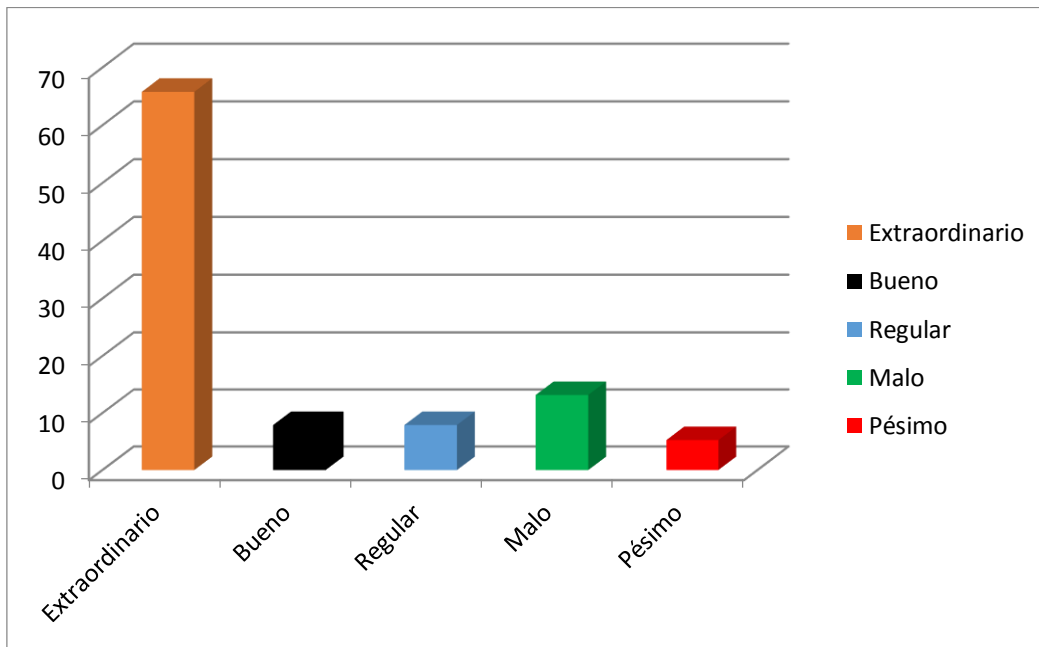
3. En lo que se refiere a la cantidad de producto que se adquiere a la Empresa

CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. con lo que nos entrega en cuanto a igualdad es:

Tabla 10  
cuadro de respuestas a usuarios

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Igual	250	65.79
Algo menos	30	7.89
Bastante menos	30	7.89
Mucho menos	50	13.16
Muchísimo menos	20	5.26

Fuente: elaboración propia



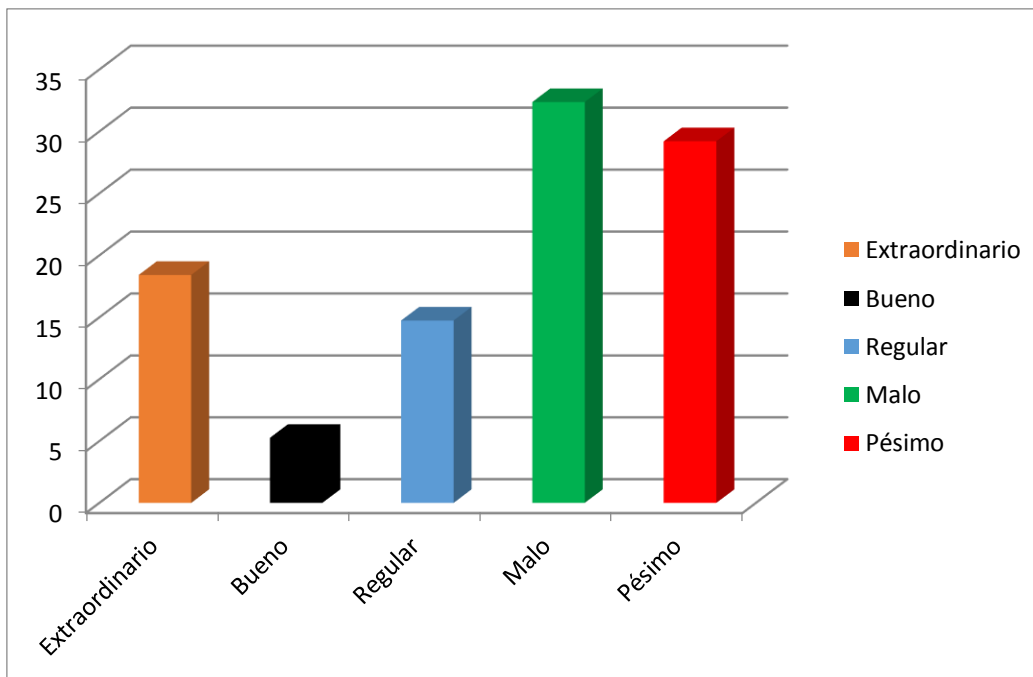
El 65.79% indica que la empresa es honrada en lo que vende, el 7.89% considera que es algo menos, mientras que el 7.89% considera que bastante menos, 18.3% muchísimo menos.

4. La Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. siempre cuenta con el producto solicitado

Tabla 11  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	70	18.42
Muchas veces	20	5.26
Algunas veces	56	14.74
Pocas veces	123	32.37
Nunca	111	29.21

Fuente: elaboración propia



El 23.60% considera que siempre cuenta con lo solicitado, el 14.74% algunas veces, el 61.5% que nunca tiene el producto.

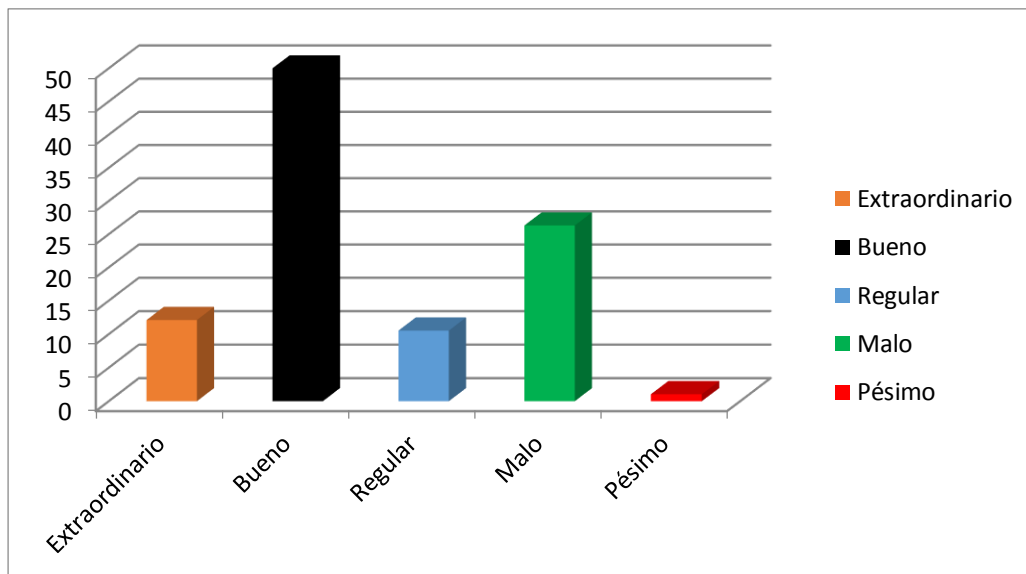
5. En cuanto a la pureza del producto que se adquiere a la Empresa CORPORACIÓN

GRIFERA S.A.C. este es de calidad:

Tabla 12  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinaria	46	12.11
Buena	190	50.00
Regular	40	10.53
Mala	100	26.32
Pésima	4	1.05

Fuente: elaboración propia



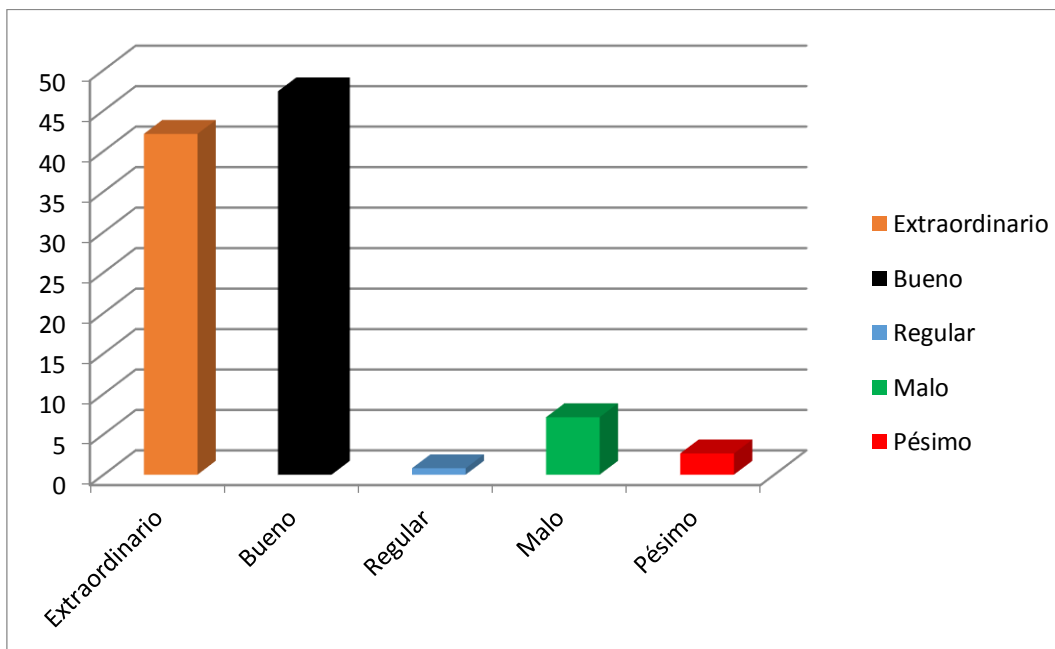
El 62.00% considera que el producto es de gran calidad, mientras que 10.53% considera que es de regular calidad, mientras el 27.37% considera que es de mala calidad.

6. En cuanto al cambio la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. siempre entrega el vuelto justo:

Tabla 13  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	160	42.11
Muchas veces	180	47.37
Algunas veces	3	0.79
Pocas veces	27	7.11
Nunca	10	2.63

Fuente: elaboración propia



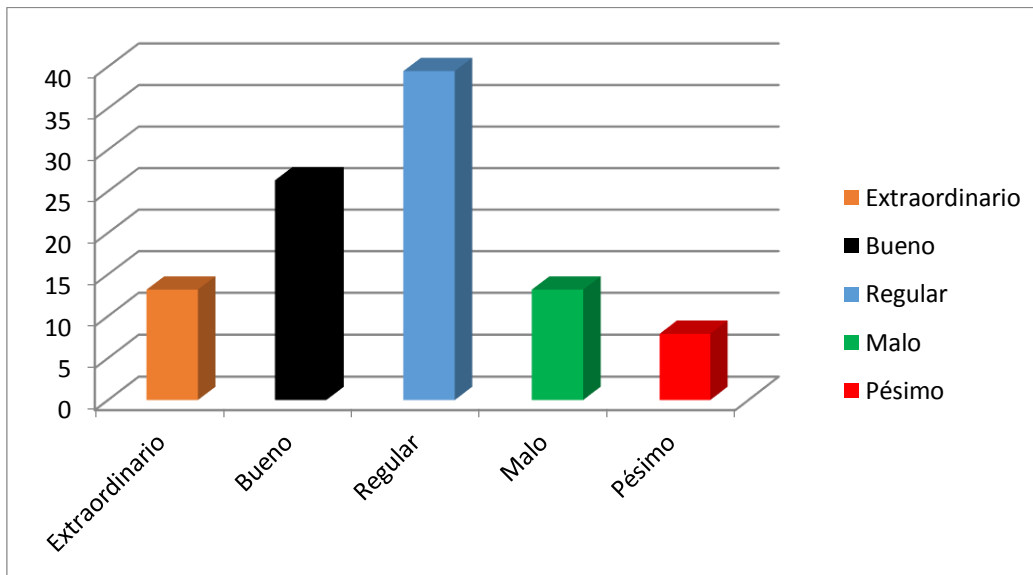
El 89.48% de respondientes considera que la empresa siempre entrega el vuelto correspondiente, un 9.74% indica que no.

7. Los trabajadores de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. están atentos a lo que el usuario está solicitando:

Tabla 14  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	50	13.16
Muchas veces	100	26.32
Algunas veces	150	39.47
Pocas veces	50	13.16
Nunca	30	7.89

Fuente: elaboración propia



El 39.48% considera que los trabajadores siempre están atentos a cualquier problema, el 39.47% dice que algunas veces, y el 21% que nunca están atentos.

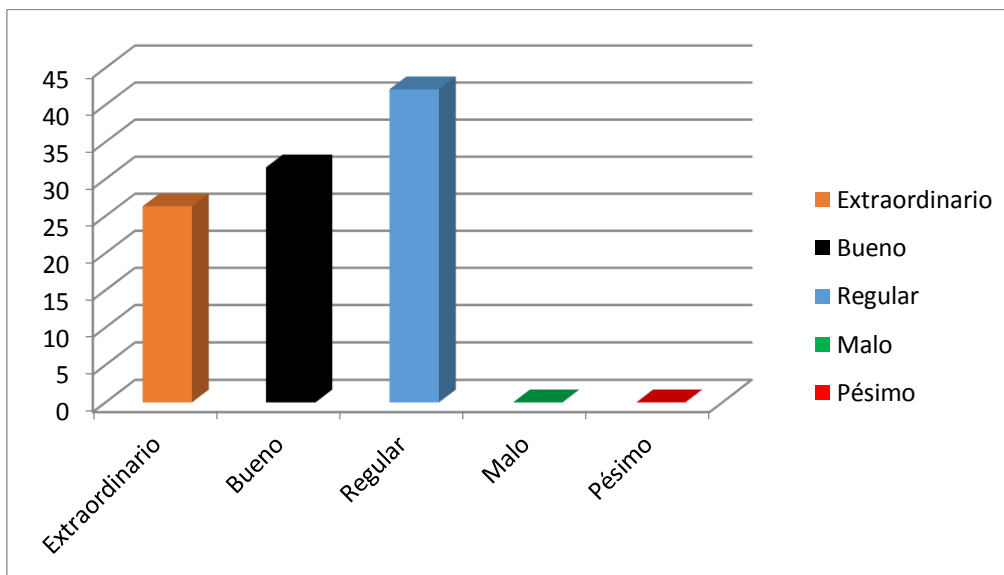


8. La rapidez de atención en la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. con respecto a la competencia es:

Tabla 15  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinaria	100	26.32
Buena	120	31.58
Regular	160	42.11
Mala	0	0
Pésima	0	0

Fuente: elaboración propia



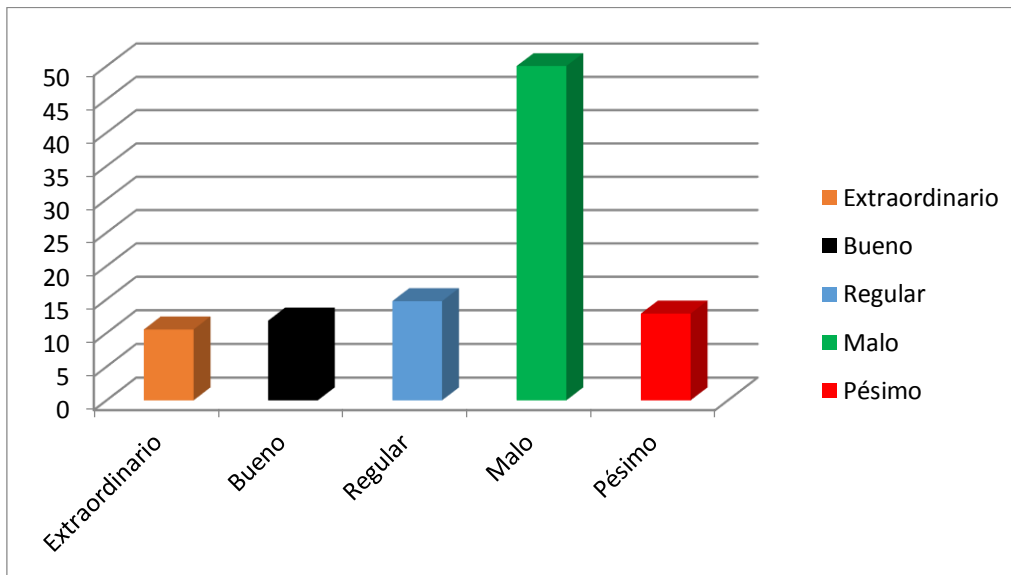
El 57.81% está de acuerdo con que en la organización se atiende rápidamente, el 42.11% considera que es regular la velocidad de atención.

9. Los trabajadores de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. están atentos a las necesidades del usuario:

Tabla 16  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	40	10.53
Muchas veces	45	11.84
Algunas veces	56	14.74
Pocas veces	190	50.00
Nunca	49	12.89

Fuente: elaboración propia



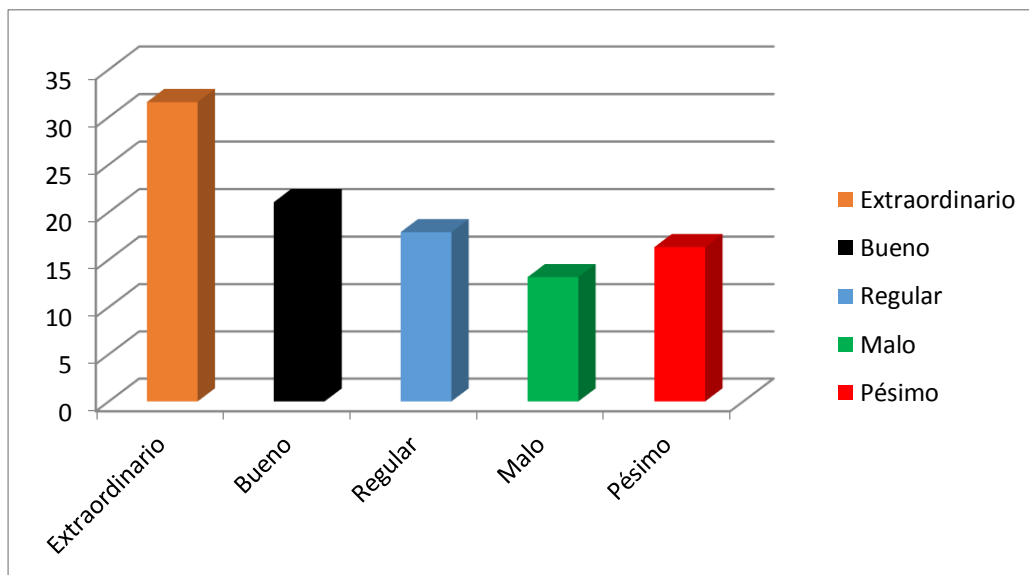
El 22.36% de usuarios se encuentra satisfecho con la atención recibida, mientras un 14.74% indica que algunas veces y el 62.89% indica que esta es mala.

10. Los usuarios de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. no requieren que esta obsequie productos para estar satisfechos:

Tabla 17  
*cuadro de respuestas a usuarios*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Nunca	120	31.58
Pocas veces	80	21.05
Algunas veces	68	17.89
Muchas veces	50	13.16
Siempre	62	16.32

Fuente: elaboración propia



El 52.63% considera que nunca se requiere, el 17.89% algunas veces y el 29.47% que siempre.



### ***3.3.1.2 Cuestionario sobre gestión en la empresa:***

Se ha entrevistado a 7 funcionarios de la empresa para conocer sobre el conocimiento y aplicación del Balanced ScoreCard en la organización.

Utilizamos la técnica del cuestionario y la herramienta denominada encuesta.

Se utilizó muestra censal

#### ***3.3.1.2.1 Análisis de la información:***

A los entrevistados previamente se les capacitó en lo referente a las técnicas de administración de empresas y del Balanced ScoreCard, teniendo en cuenta que la gran mayoría de personas carecían de estos conocimientos.

La capacitación fue encargada al sr. Joel Pinto Vásquez, licenciado en Administración de empresas, experto en Balanced ScoreCard.

La capacitación duró 40 horas, después de lo cual se encuestó a los funcionarios.

**RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS:**

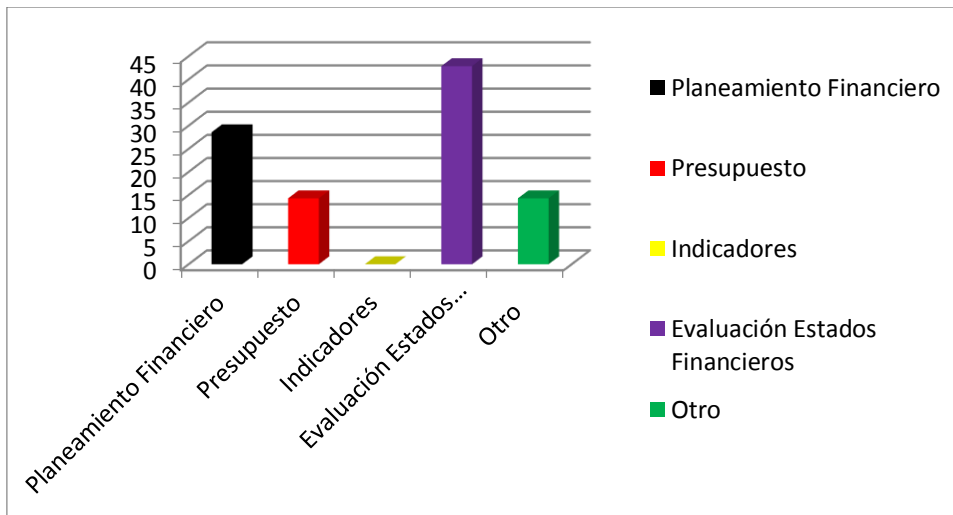
## PREGUNTA N°1:

¿Cómo se realiza la medición de la administración?

Tabla 18  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Planeamiento Financiero	2	28.57
Presupuesto	1	14.29
Indicadores	0	0
Evaluación Estados Financieros	3	42.86
Otro	1	14.29
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Como se puede observar entre las respuestas se encontraron: que un 42.86% de los encuestados cree que se utiliza la “Evaluación de Estados financieros”, en segundo lugar se utilizan en un 28.57% el “Planeamiento financiero”, seguido de un 14.28% en que se utiliza el “presupuesto”.

Y por último en la alternativa “Otros” se obtuvo un 14.28%

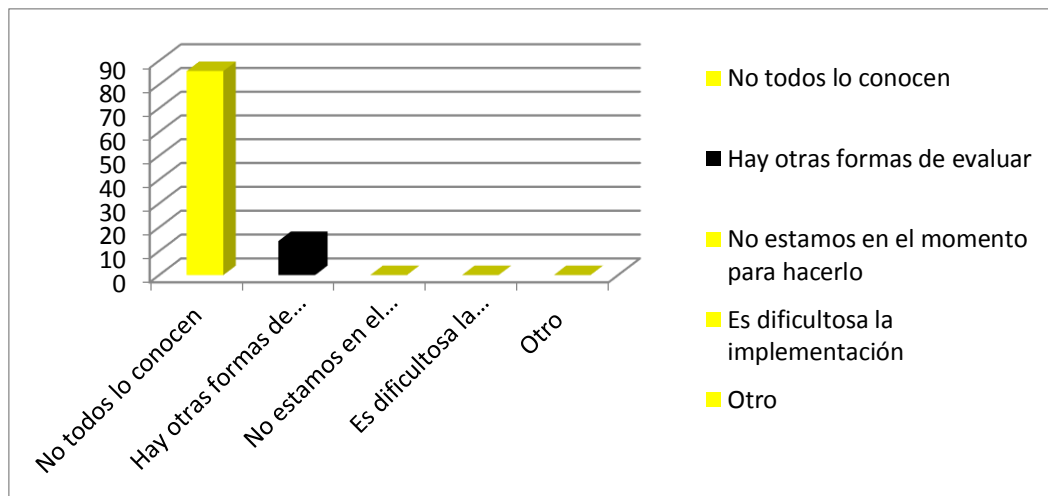
## PREGUNTA N°2:

¿Por qué no se utiliza el sistema de indicadores del Balanced ScoreCard?

Tabla 19  
Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios

RESPUESTAS	N°	%
No todos lo conocen	6	85.71
Hay otras formas de evaluar	1	14.29
No estamos en el momento para hacerlo	0	0
Es dificultosa la implementación	0	0
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Con respecto a las causas por las que no es utilizado el Cuadro de Mando Integral en CORPORACIÓN GRIFERA S.R.L. encontramos que el mayor porcentaje (el 85.71%) de los encuestados de la muestra consideran que la principal causa es la “no todos lo conocen”. Dicho porcentaje considera que se requiere un perfil y una estructura adecuada, es decir, una reorganización y refocalización de la empresa. La Alternativa “hay otras formas de evaluar” obtuvo el 14.29%

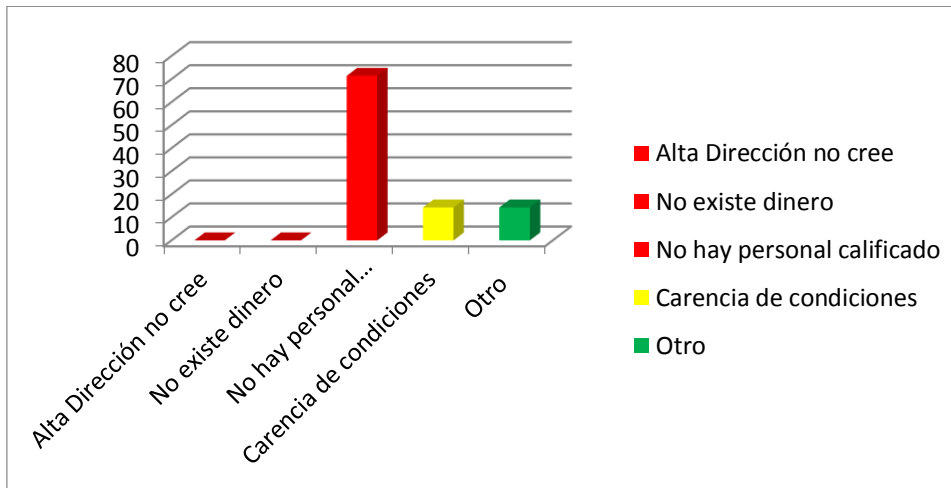
## PREGUNTA N°3:

¿Por qué no se puede aplicar el sistema de indicadores del Balanced ScoreCard?

Tabla 20  
Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios

RESPUESTAS	N°	%
Alta Dirección no cree	0	0
No existe dinero	0	0
No hay personal calificado	5	71.43
Carencia de condiciones	1	14.29
Otro	1	14.29
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



En cuanto a los motivos que impiden la aplicación del sistema de indicadores del BSC, el 71.43% respondió que el motivo principal es que “no hay personal calificado”, el 14.29% de los respondientes considera que “no existen las condiciones”, un 14.29% de los entrevistados considera que la condición que impide o dificulta la utilización del sistema de indicadores del BSC es la “Otros”, donde se mencionaron razones adicionales.

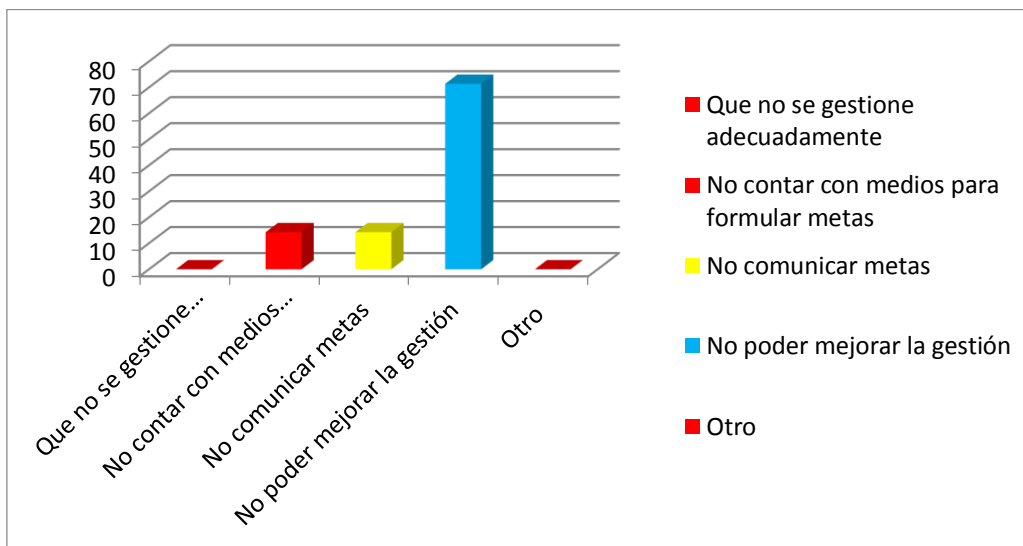
## PREGUNTA N°4:

¿Qué ocasiona que no se haya implementado el sistema de indicadores del BSC en las operaciones de la organización?

Tabla 21  
Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios

RESPUESTAS	N°	%
Que no se gestione adecuadamente	0	0
No contar con medios para formular metas	1	14.29
No comunicar metas	1	14.29
No poder mejorar la gestión	5	71.42
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Un 71.42% de los entrevistados consideran no poder mejorar la gestión,Seguido de un 14.29%, que consideran que el mayor perjuicio fue *no contar con medios para formular metas*, Otro 14.29% considera que no contar con el sistema de indicadores del BSC ocasiona no se pueden comunicar metas.



PREGUNTA N°5:

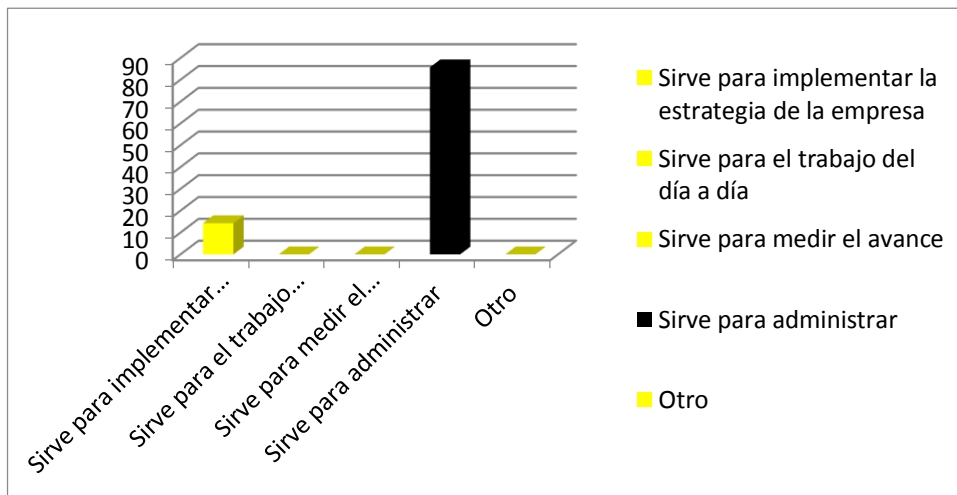
Ud. considera que el sistema de indicadores del BSC permitiría a la Empresa

CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C:

Tabla 22  
Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios

RESPUESTAS	N°	%
Mejorar la gestión de la empresa	1	14.29
Sirve para el trabajo del día a día	0	0
Sirve para medir el avance	0	0
Sirve para administrar	6	85.72
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Para el 85.72% de los encuestados el CMI sirve para administrar, el 14.29% indica que sirve para implementar la estrategia de la empresa.

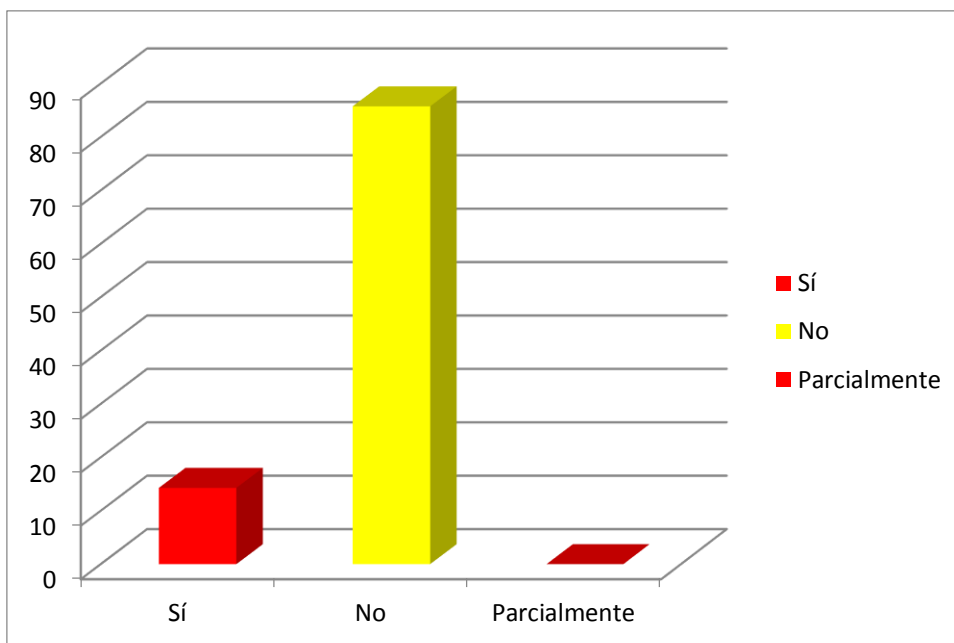
## PREGUNTA N°6:

¿Considera Ud. que la EMPRESA CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C.cuenta con una estrategia para desarrollar su negocio?

Tabla 23  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	1	14.28
No	6	85.72
Parcialmente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Un 85.72% afirma que NO conocen la estrategia de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C.el 14.28% de los encuestados afirma que conocen la estrategia.

## PREGUNTA N°7:

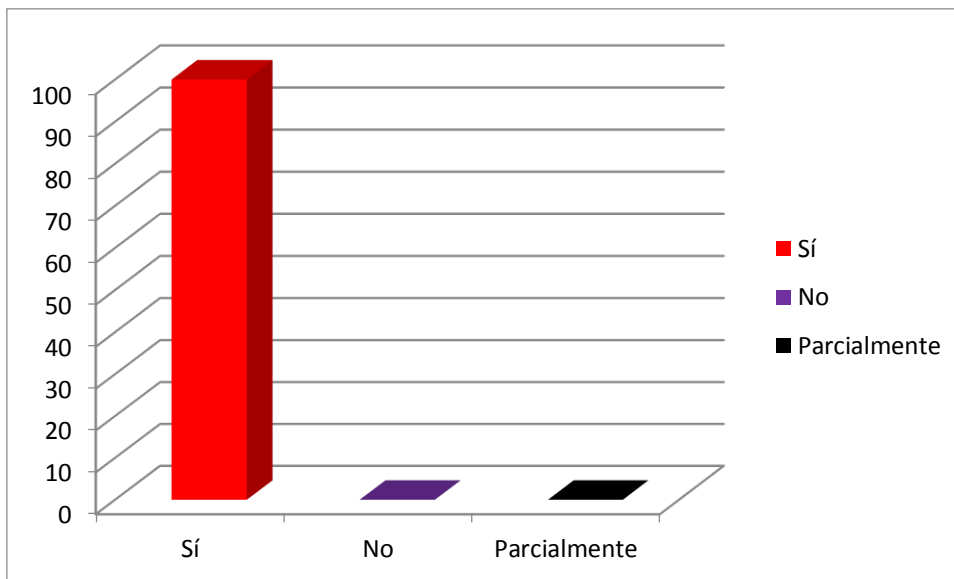
¿El trabajo que realiza Ud. está relacionada con las metas de la EMPRESA

CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C.?

*Tabla 24*  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	7	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
TOTAL		100

Fuente: elaboración propia



El 100% considera que el trabajo está relacionado con las metas de la empresa.

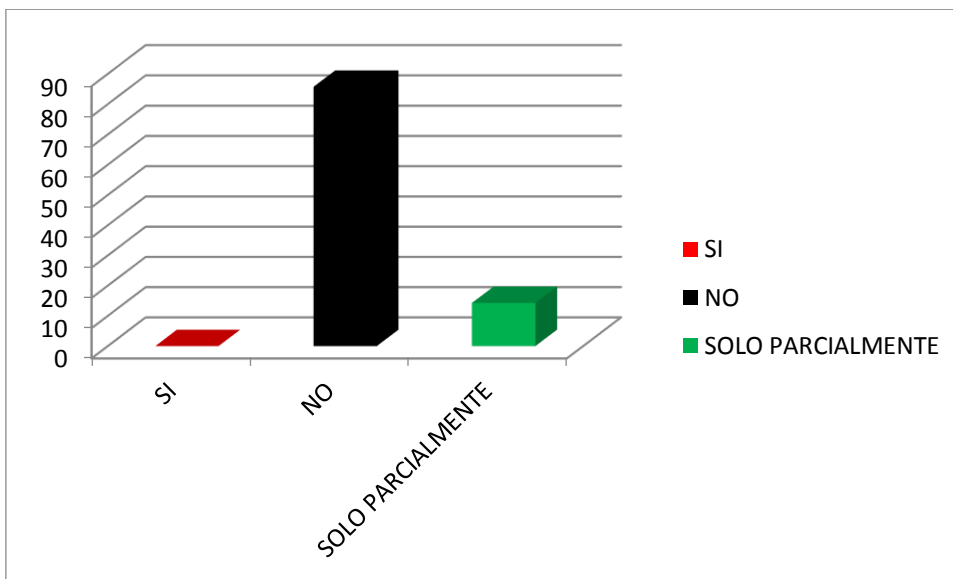
## PREGUNTA N°8:

¿La forma de controlar la consecución de metas por la empresa es la adecuada?

Tabla 25  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	0	0
No	6	85.72
Parcialmente	1	14.28
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 14.28% de los respondientes indica que es buena en parte, mientras que el 85.72% de respondientes indica que no.

PREGUNTA N°9:

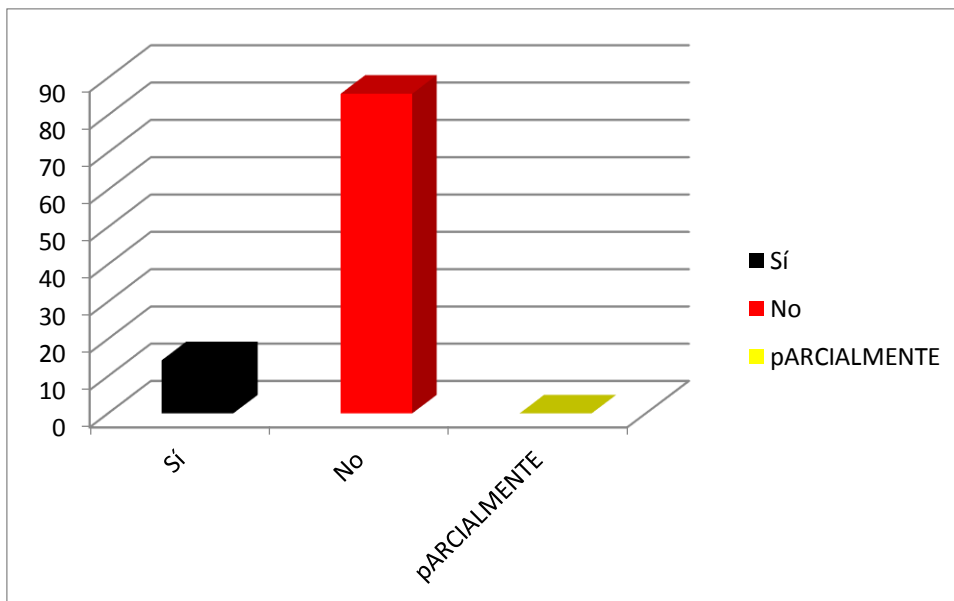
¿Cree Ud. que la información que obtiene EMPRESA CORPORACIÓN GRIFERA

S.A.C. le sirve en la gestión?

Tabla 26  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	1	14.28
No	6	85.72
PARCIALMENTE	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



Un 85.72% considera que la información que obtiene la organización *no* es la adecuada, el restante 14.28% considera que *si* sirve.

PREGUNTA N°10:

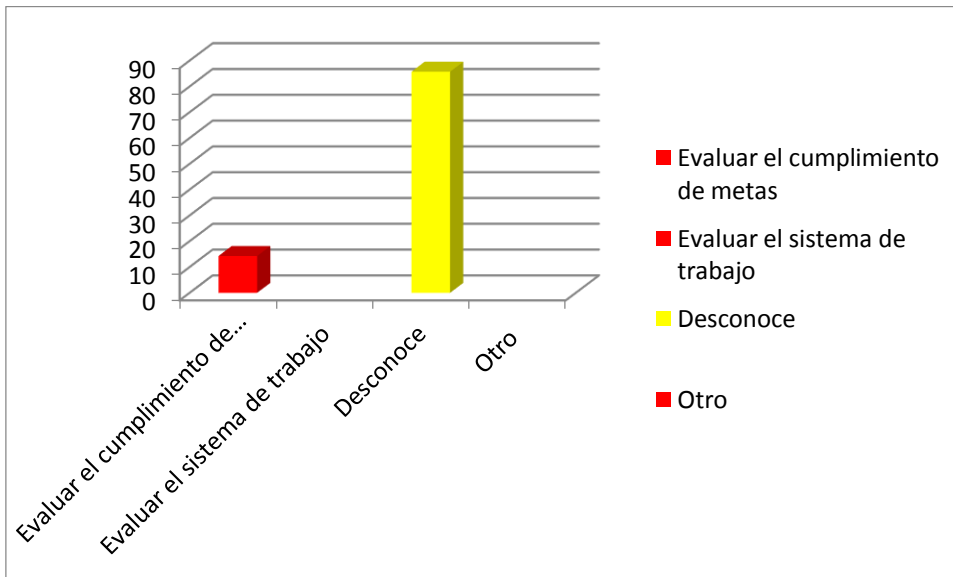
¿Conoce en que se utiliza la información que obtiene la EMPRESA CORPORACIÓN

GRIFERA S.A.C.?

Tabla 27  
Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios

RESPUESTAS	N°	%
Evaluar el cumplimiento de metas	1	14.28%
Evaluar el sistema de trabajo	0	0
Desconoce	6	85.72
Otro	0	0
TOTAL	27	100

Fuente: elaboración propia



El 14.28% desconoce para que se utiliza la información, mientras que el 85.72% afirma que dentro de sus fines está *evaluar el cumplimiento de metas*.

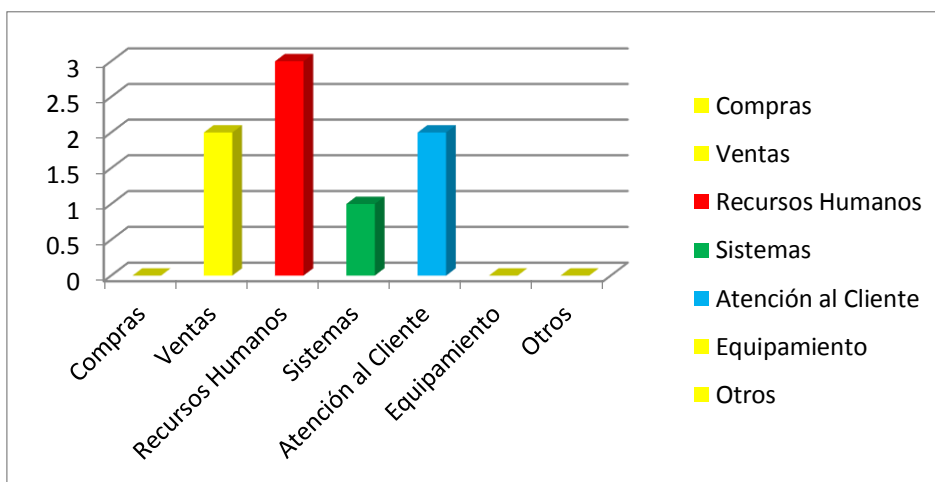
## PREGUNTA N°11:

Determine cuáles son las actividades de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C.:

Tabla 28  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Compras	0	0%
Ventas	2	28.57%
Recursos Humanos	3	42.86%
Sistemas	1	14.29%
Atención al Cliente	2	28.57%
Equipamiento	0	0%
Otros	0	0%
Total	7	100%

Fuente: elaboración propia



El 42.86% considera que el área principal es el área de Recursos Humanos, también los respondientes indican que ventas y atención al cliente tienen una votación de 28.57%, y sistemas tiene un 14.29%.

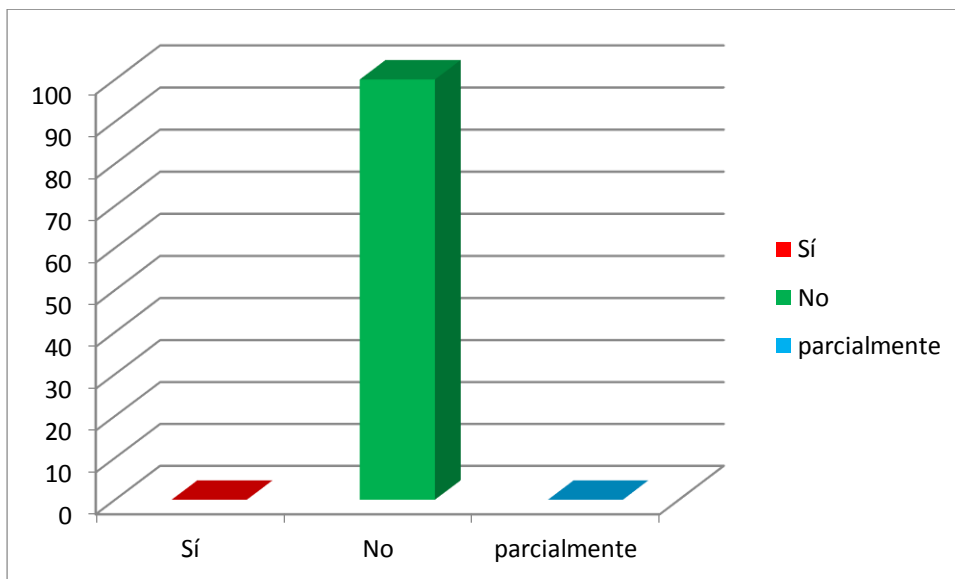
## PREGUNTA N°12:

¿Comunica la dirección de la empresa cómo se mide la labor de los trabajadores?

Tabla 29  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	0	0
No	7	100
Parcialmente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 100% indica que no conocen cómo se evalúa a los trabajadores.



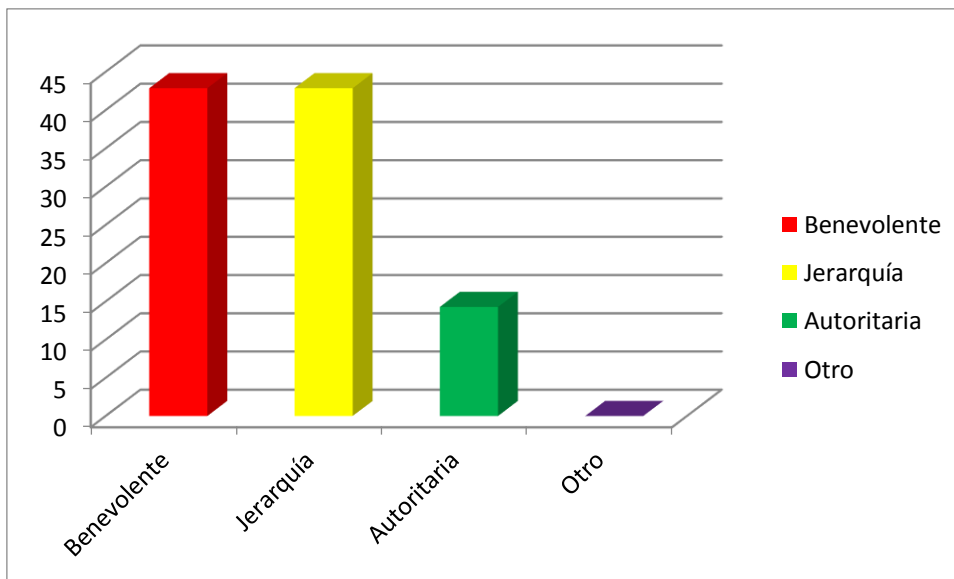
## PREGUNTA N°13:

¿Cómo es el trato a los trabajadores?

Tabla 30  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Benevolente	3	42.86
Jerarquía	3	42.86
Autoritaria	1	14.28
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: Elaboración propia



Los respondientes indican la forma de evaluar es benevolente y jerárquica en un 42.86%,  
autoritaria en un 14.28%

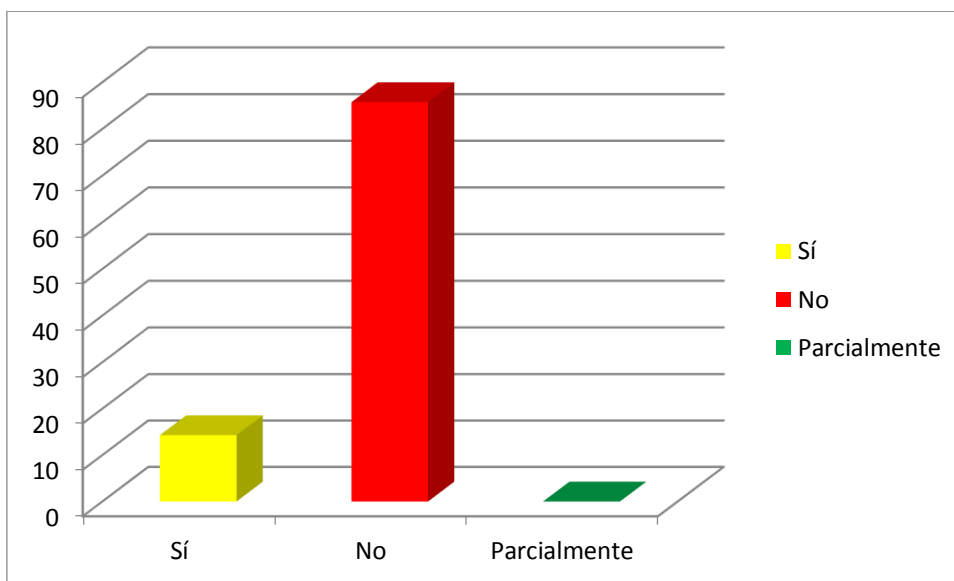
## PREGUNTA N°14:

¿En la empresa se evalúan las metas de la dirección con las que obtiene la organización?

Tabla 31  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	1	14.28
No	6	85.72
Parcialmente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 85.72% considera que NO, y el restante 14.28% considera que SI.

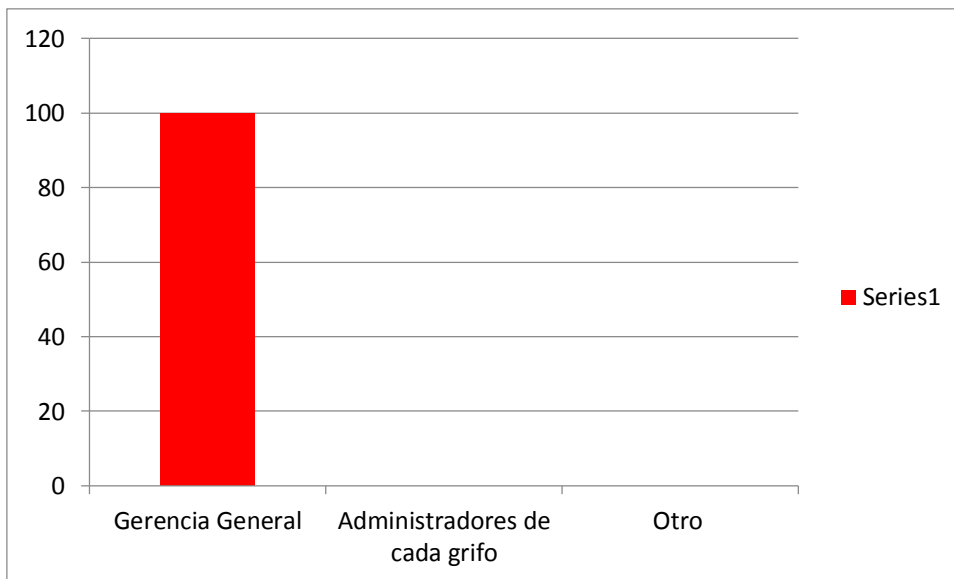
## PREGUNTA N°15:

¿Quién analiza la diferencia que existen entre las metas de la organización y lo que se obtiene?

Tabla 32  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Gerencia General	7	100
Administradores de cada grifo	0	0
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 100% de los respondiente considera que la Gerencia General.

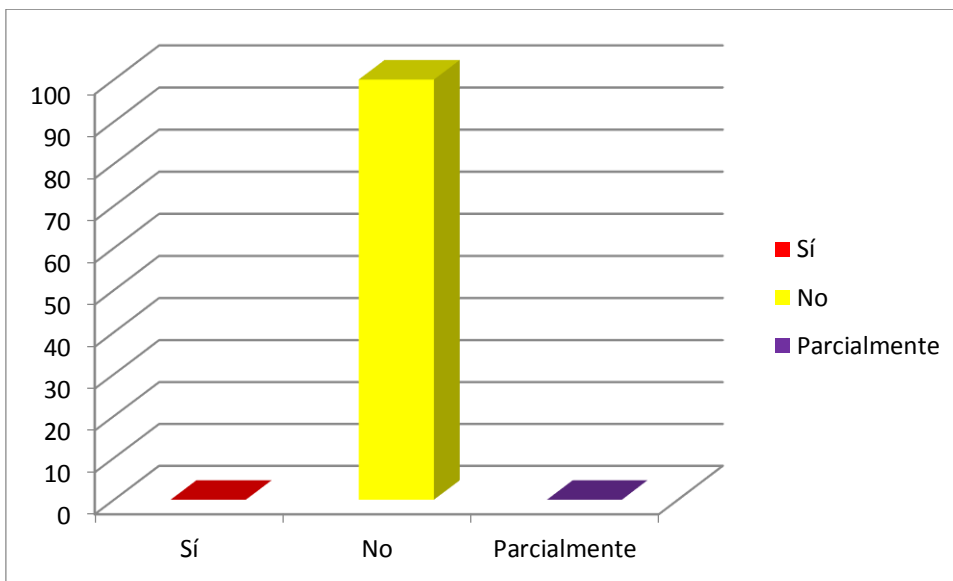
## PREGUNTA N°16:

¿Otorga la empresa incentivos monetarios?

Tabla 33  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	0	0
No	7	100
Parcialmente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia

El 100% de los encuestados afirmó que *no* cuentan con un plan de incentivos salariales.

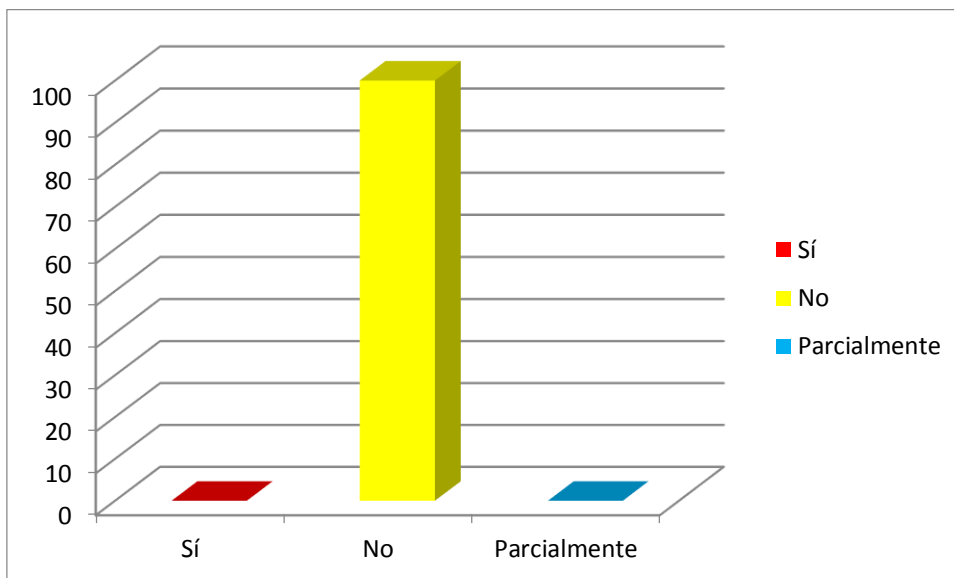
## PREGUNTA N°17:

¿Se evalúa el logro de metas en EMPRESA CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C.?

Tabla 34  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	0	0
No	7	100
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 100% de los respondientes indica que no conocen.

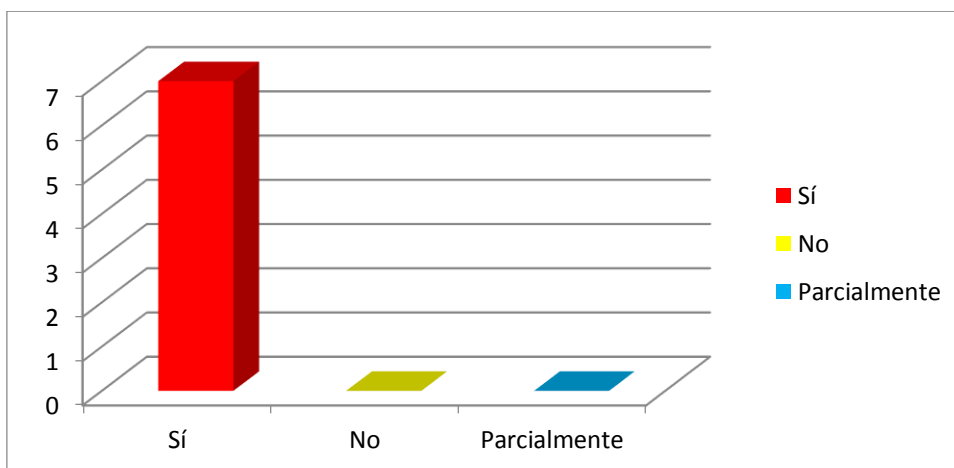
## PREGUNTA N°18:

¿Considera Ud. que si se trabajara con manejo de indicadores se podría mejorar la gestión?

Tabla 35  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Sí	7	100
No	0	0
Parcialmente	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 100% de los respondientes indicaron que los indicadores mejorarían la rentabilidad de la Empresa Corporación Grifera S.A.C.

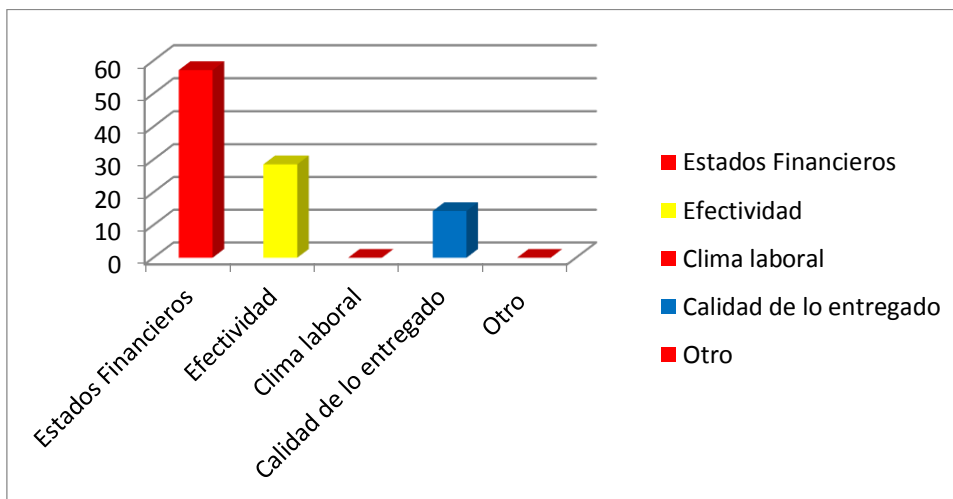
## PREGUNTA 19.

¿Cómo se podrá observar el manejo de los indicadores?

Tabla 36  
*Cuadro de respuestas a encuestas-usuarios*

RESPUESTAS	N°	%
Estados Financieros	4	57.14
Efectividad	2	28.57
Clima laboral	0	0
Calidad de lo entregado	1	14.28
Otro	0	0
TOTAL	7	100

Fuente: elaboración propia



El 57.14% considera se vería en los estados financieros, otros indican que se vería en la efectividad de la organizacional, un 14.28% considera que esto se verá en la calidad de los entregado.



### **CONCLUSIÓN:**

Se puede observar, en general, que los funcionarios de la organización, no conocen el sistema del BSC pero el aplicar una nueva herramienta de gestión siempre es positivo, por ello al aplicar el sistema de indicadores del Balaced ScoreCard puede mejorar la rentabilidad de la empresa.



3.3.1.2.2 Cuestionario a trabajadores sobre el grado de satisfacción de ellos en la empresa:

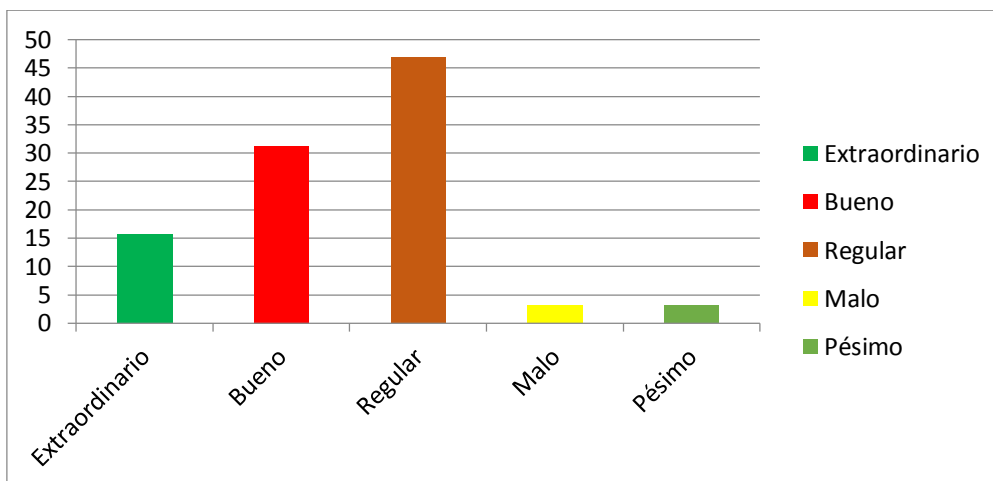
**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A LOS TRABAJADORES:**

1. Considera Ud. que el trato que los dueños de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C otorgan a los trabajadores es:

Tabla 37  
Cuadro de encuesta a trabajadores

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinario	5	15.63
Bueno	10	31.25
Regular	15	46.88
Malo	1	3.13
Pésimo	1	3.13

Fuente: elaboración propia



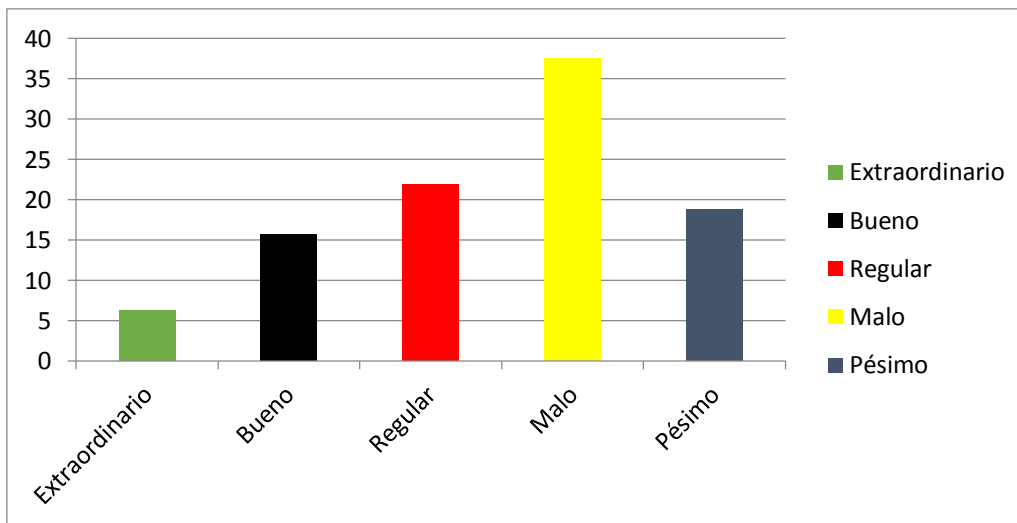
El 46% indica que el trato de los dueños es bueno, otro 46% que es regular, mientras que el 6.25% indica que es malo.

2. Considera Ud. que el trabajo que tiene en la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. en lo referente a la seguridad industrial:

Tabla 38  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinario	2	6.25
Bueno	5	15.63
Regular	7	21.88
Malo	12	37.5
Pésimo	6	18.75

Fuente: elaboración propia



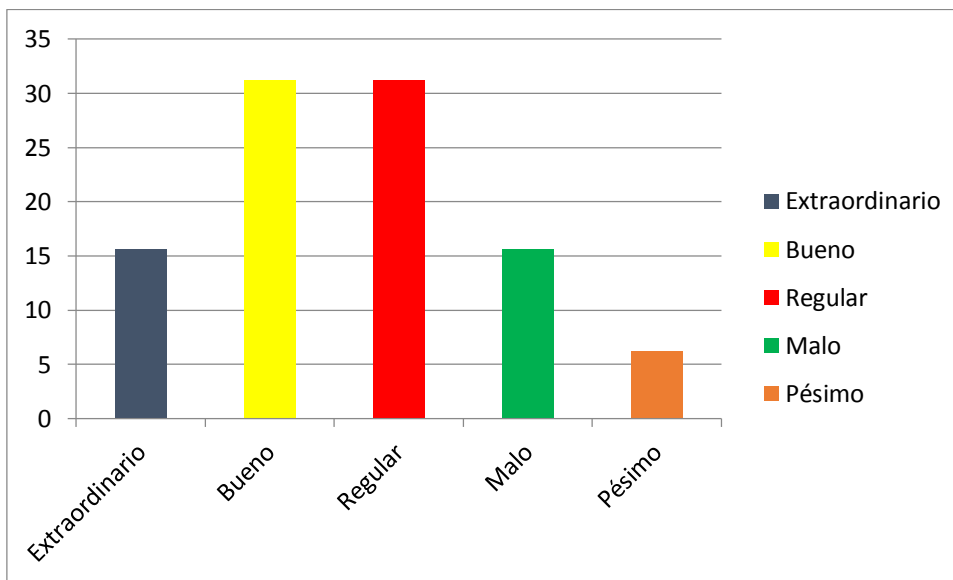
El 22% indica que la seguridad industrial es buena, otro 22% es regular y el 56% que es mala.

3. Considera que la remuneración que percibe en la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C., relacionándolo con otras empresas del rubro es:

Tabla 39  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinario	5	15.62
Bueno	10	31.25
Regular	10	31.25
Malo	5	15.63
Pésimo	2	6.25

Fuente: elaboración propia



El 47% indica que las remuneraciones son buenas, el 31% es regular, el 22% es malo.

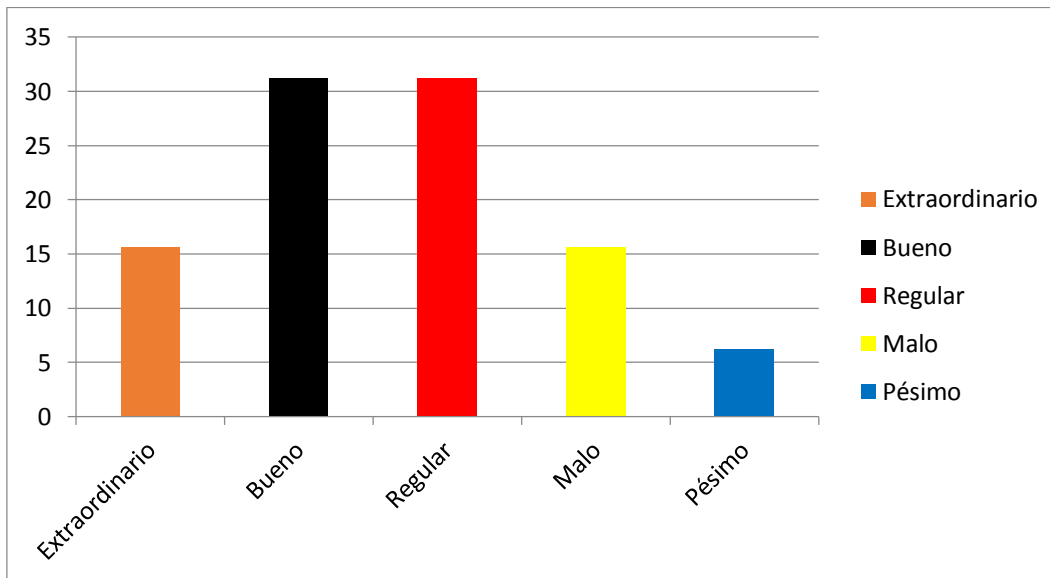
4. Considera que la capacitación que se otorga en la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA

S.A.C. a los trabajadores es:

Tabla 40  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinario	7	27.88
Bueno	7	27.88
Regular	10	31.25
Malo	2	6.25
Pésimo	6	18.75

Fuente: elaboración propia



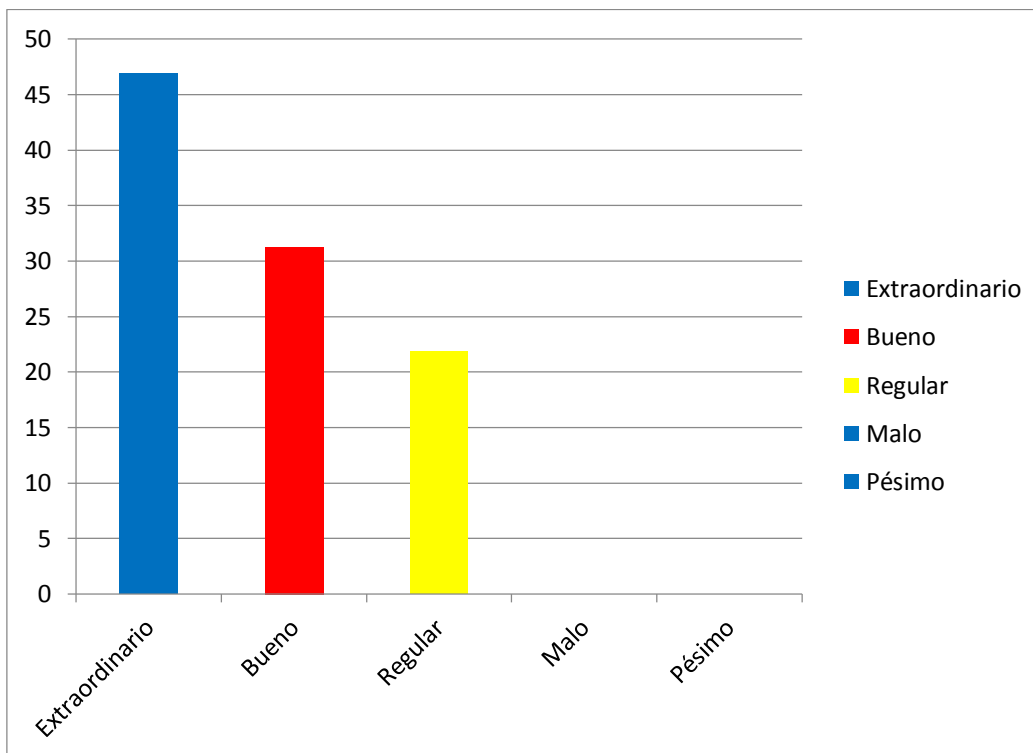
El 43.75% considera que es buena la capacitación, el 31.25 que es regular y el 25% que es mala.

5. Según su opinión, la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. cuenta con un clima laboral:

Tabla 41  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Extraordinario	15	46.88
Bueno	10	31.25
Regular	7	21.88
Malo	0	0
Pésimo	0	0

Fuente: elaboración propia



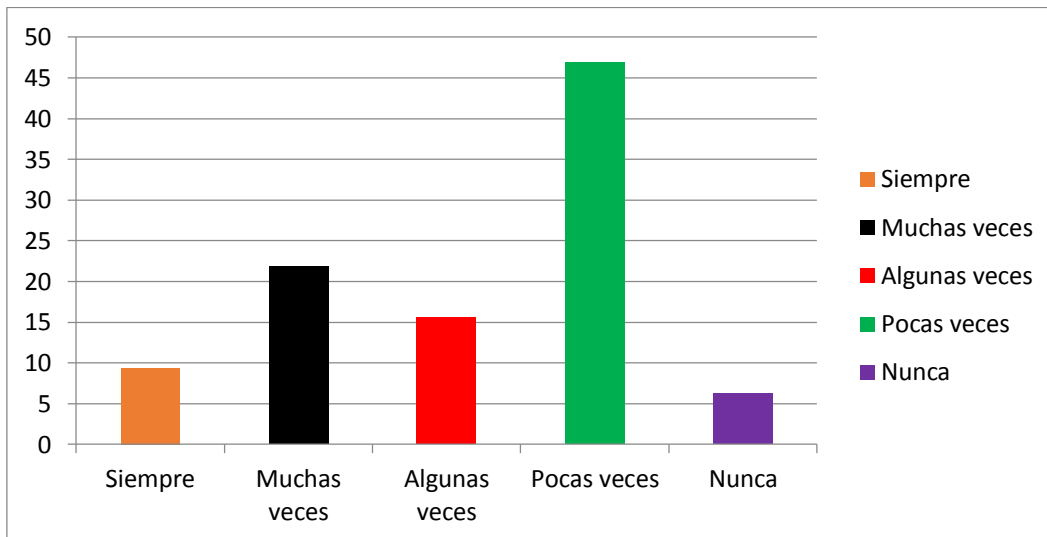
El 78% indica que el clima laboral es bueno, mientras que el 22% es regular

6. Los trabajadores de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. tienen libertad para tomar decisiones dentro de la empresa:

Tabla 42  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	3	9.38
Muchas veces	7	21.88
Algunas veces	5	15.63
Pocas veces	15	46.88
Nunca	2	6.25

Fuente: elaboración propia



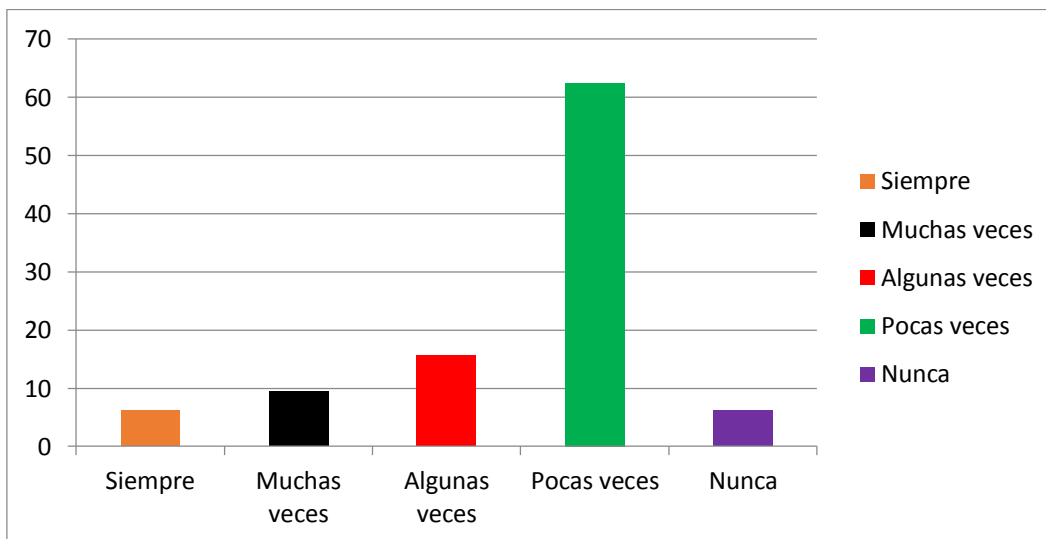
El 31% considera que los trabajadores tienen libertad para tomar decisiones, un 16% indica que algunas veces toman decisiones, el 53% indica que nunca toman decisiones.

7. Los trabajadores de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C. tienen libertad de hacer sugerencias a la ALTA DIRECCIÓN:

Tabla 43  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	2	6.25
Muchas veces	3	9.38
Algunas veces	5	15.63
Pocas veces	20	62.50
Nunca	2	6.25

Fuente: elaboración propia



El 15.5% indica que muchas veces, otro 15.5% indica que algunas veces, mientras que 68.75% dice que nunca.

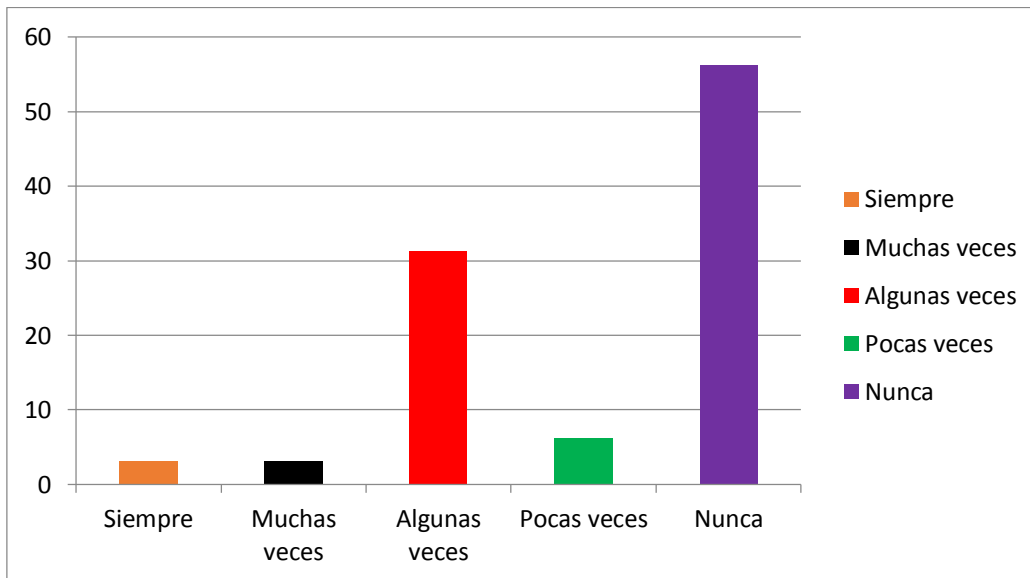
## 8. Las sugerencias de los trabajadores de la Empresa CORPORACIÓN GRIFERA S.A.C

son tomadas en cuenta:

Tabla 44  
*Cuadro de encuesta a trabajadores*

ALTERNATIVAS	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Siempre	1	3.13
Muchas veces	1	3.13
Algunas veces	10	31.3
Pocas veces	2	6.26
Nunca	18	56.25

Fuente: elaboración propia



El 6.26% indica que muchas veces, el 31.3% que algunas veces y que casi nunca el 62.5%





### 3.3.2 Diagnóstico estratégico o mapa de competitividad

Se llama también DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD, mostrado en el Anexo B, por el cual se evalúa la empresa en función de la competencia y el futuro. Aquí se determinan las áreas funcionales de la empresa, como son: Planeamiento Estratégico, Operaciones, Aseguramiento de la Calidad, Medio Ambiente, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Recursos Humanos, Gestión Ambiental.

Este diagnóstico involucra lo que concierne a la empresa hemos utilizado la entrevista al dueño de la empresa quien nos ha proporcionado la información técnica relevante, mejor dicho las herramientas que posee.

Utilizamos la técnica del cuestionario y la herramienta denominada encuesta.

#### **Metodología:**

En la metodología del diagnóstico de competitividad se utiliza el cuestionario mostrado en el anexo B y el respondiente (el dueño del negocio) indica en qué situación se encuentra la empresa de acuerdo al factor evaluado, ello da un porcentaje y luego se encuentra en cuánto está el área evaluada, ello puede dar un grado entre 0% a 100%, cuando es menor a 50% se considera que el área tiene problemas por lo que se debe mejorar.

En este diagnóstico se miden ocho actividades que debe tener una empresa competitiva, la entrevista se realizó al Gerente General por ser la persona conocedora del negocio y quien tiene la responsabilidad de la gestión.

Los elementos principales de las diferentes áreas y sus componentes los evaluamos seguidamente:



**3.3.2.1 Planeamiento estratégico:**

Se busca verificar el desarrollo de la empresa y la utilización de la planeación estratégica para definir metas, cuantificarlas e implementarlas, verificando su impacto en el crecimiento de la empresa.

**3.3.2.2 Proceso de planeamiento estratégico:**

Se evalúa como se ha dado el proceso de planeamiento estratégico, quien participa, que información del entorno y de la competencia se analiza, para la definición de las estrategias.

**3.3.2.2.1 Implementación de la Estrategia:**

TOTAL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	16.67
--------------------------------	-------

**3.3.2.3 Operaciones:**

Se evalúan las diferentes áreas de operaciones, se verifican los recursos, su capacidad y flexibilidad, así como su actualización y desarrollo futuros.

**3.3.2.3.1 Planificación de las Operaciones:**

Se determina si el proceso de producción se ha desarrollado dentro de un plan y los resultados obtenidos dentro de este esquema, teniendo en cuenta los cambios requeridos en el producto y en los procesos de acuerdo al mercado.

**3.3.2.3.2 Procesos de Operaciones:**

Se evalúan los procesos directamente relacionados con la elaboración del producto, la eficiencia y utilización de los recursos, así como las posibilidades de mejoramiento del proceso.

**3.3.2.3.3 Capacidad del Proceso:**

Mide la utilización de la capacidad productiva, así como las posibilidades de ampliación y como se maneja y administra esta capacidad.

**3.3.2.3.4 Manejo de Inventarios:**

Se verifica la administración de los inventarios, desde el punto de vista de la optimización de niveles y la infraestructura para su mantenimiento, analizando los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado.

**3.3.2.3.5 Mantenimiento:**

Se evalúa como se han desarrollado las actividades de mantenimiento y cómo interfieren en la prestación de servicios.

**3.3.2.3.6 Investigación y Desarrollo:**

Se evalúa si la empresa tiene en su gestión la posibilidad de innovar servicios frente a las exigencias del mercado.

**3.3.2.3.7 Compras de Materias Primas,**

Abastecimiento: Evalúa como la empresa adquiere insumos, materias primas y las administra, busca hacer eficiente y oportuno el uso de los recursos, tanto físicos como económicos.

**3.3.2.3.8 Ubicación e Infraestructura:**

Evalúa la infraestructura de la empresa, desde el punto de vista de ubicación y adaptabilidad a los procesos de producción, almacenamiento y funciones comerciales.



TOTAL OPERACIONES	38.80%
-------------------	--------

**3.3.2.4 Aseguramiento de la calidad:**

Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para dar confiabilidad al servicio.

**3.3.2.4.1 Aspectos generales de la Calidad:**

Deben existir un conjunto de propiedades o características de un servicio que le dan aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

**3.3.2.4.2 Sistemas de Calidad:**

Integración de responsabilidades, estructura organizacional, procedimientos, procesos y recursos necesarios para realizar la gestión de calidad.

TOTAL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	20.81
-----------------------------------	-------

**3.3.2.5 Comercialización:**

Conjunto de interacciones entre la oferta y la demanda del servicio para obtener la plena satisfacción del cliente

**3.3.2.5.1 Mercadeo y ventas:**

Función gerencial creativa que promueve el comercio y los servicios al evaluar las necesidades del cliente.



**3.3.2.5.2 Servicios:**

Acciones que permiten obtener la satisfacción total del cliente retroalimentando a todo el proceso de prestación de servicios.

**3.3.2.5.3 Distribución:**

Actividades sistemáticas que garantizan la prestación de servicios al cliente con cumplimiento total de requerimientos.

TOTAL COMERCIALIZACIÓN	30.32%
------------------------	--------

**3.3.2.6 Contabilidad y finanzas:**

Se evalúa el grado de formalidad de la empresa a través del uso de herramientas financieras, partiendo del balance y del estado de resultados, definiendo presupuestos y análisis de costos, así como su uso para la evaluación de alternativas de desarrollo.

**3.3.2.6.1 Contabilidad y monitoreo de costos:**

Se verifica como el sistema contable permite el control real de la empresa, a través del registro y control de la gestión operativa, así como si interactúa para definir y controlar los costos.

**3.3.2.6.2 Administración Financiera:**

Se evalúan la forma como se utilizan las herramientas financieras para la planeación y toma de decisiones de la empresa, y evaluación de alternativas.

TOTAL CONTABILIDAD Y FINANZAS	54.17%
-------------------------------	--------



**3.3.2.7 Recursos humanos:**

Evalúa los aspectos relacionados con el manejo del recurso humano, teniendo en cuenta la capacitación, comunicaciones, integración y motivación y seguridad.

**3.3.2.7.1 Aspectos generales:**

Se evalúa la formalización de la empresa y la definición de funciones y responsabilidades a través de manuales.

**3.3.2.7.2 Capacitación y Promoción del Personal:**

Se evalúa el manejo de la capacitación, en sus diferentes etapas, desde que la persona llega a la empresa (inducción), y como la empresa a través de la capacitación logra, motivar desarrollar y lograr y mayor compromiso de su personal.

**3.3.2.7.3 Cultura Organizacional:**

Evalúa los factores que desarrollan la cultura organizacional, como la comunicación, el sentido de pertenencia, la integración, etc.

**3.3.2.7.4 Salud y Seguridad Social:**

Se evalúa como se han aplicado los programas de salud ocupacional y seguridad laboral

TOTAL RECURSOS HUMANOS	15.73%
------------------------	--------

**3.3.2.8 gestión ambiental:**

Administración del conjunto de interacciones del hombre moderno con el hábitat que lo rodea manteniendo su equilibrio.



**3.3.2.8.1 Política ambiental de la empresa:**

Debe existir una cultura clara y definida por una estrategia que tenga en cuenta la prevención de perturbaciones.

**3.3.2.8.2 Estrategia para proteger el ambiente:**

Debe existir un plan de acciones preventivas encaminadas a proteger el ambiente de cualquier tipo de contaminación.

**3.3.2.8.3 Concientización y Capacitación del personal en temas ambientales:**

Debe evidenciarse un total proceso de documentación, capacitación y entrenamiento ambiental.

**3.3.2.8.4 Administración del Desperdicio:**

La compañía debe tener un plan de reducción en el uso de los recursos naturales que utiliza incluido el manejo del desperdicio generado.

TOTAL GESTIÓN AMBIENTAL	1.56%
-------------------------	-------

**3.3.2.9 Sistemas de información:**

Conjunto de herramientas sistematizadas para manejo seguro, oportuno, confiable y eficiente de la información generada por la empresa.



**3.3.2.9.1 Planeación del Sistema:**

Interacciones de recursos, actividades, y prácticas para satisfacer las necesidades de manejo de información.

**3.3.2.9.2 Entradas:**

Es la información disponible para procesar mediante herramientas sistematizadas.

**3.3.2.9.3 Procesos:**

Ejecución en forma controlada de instrucciones con información suministrada para producir un resultado

**3.3.2.9.4 Salidas:**

Es el resultado obtenido luego de procesar la información mediante herramientas sistematizadas.

TOTAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN	26.56%
-------------------------------	--------





### 3.4 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL

#### 3.4.1 Diagnóstico área de planeamiento estratégico

Tabla 45  
*Cuadro de planeamiento estratégico*

ACTIVIDAD: Proceso de Planeamiento Estratégico	PUNTAJE
No se ha hecho planeamiento estratégico en los últimos dos años, ni hay acciones que marquen un progreso significativo de la empresa	0
No hay estrategia básica de negocios, que permita definir y conocer las metas a corto plazo de la empresa	0
No se ha realizado planeamiento estratégico ni hay un equipo de trabajo con metas generales para la empresa	0
No se ha realizado planeamiento estratégico, ni hay un documento que oriente las acciones de la empresa	0
No se conocen las fortalezas y debilidades del servicio y de la empresa en general	0
La empresa es consciente de la competencia y del mercado, sin embargo no propone acciones en pro de mejorar su participación en mercado o de generar nuevos productos o canales	3
No se conoce el posicionamiento estratégico de la empresa, y no hay una formulación de estrategias con base en este posicionamiento.	1
<b>TOTALES</b>	<b>4</b>
Porcentaje	16.67
ACTIVIDAD: Implementación de la Estrategia	PUNTAJE
Los objetivos definidos se conocen en la empresa y el personal está involucrado, sin embargo los cambios no se dan fácilmente ni se logran los resultados esperados.	2
No se define un presupuesto básico que permita conocer los costos y gastos de cada área, así como los resultados esperados	0
La empresa no tiene los recursos para adaptarse a los cambios del entorno y no los planes	0
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>
Porcentaje	16.67

**3.4.2 Diagnóstico área de operaciones:**

Tabla 46  
*Cuadro de diagnóstico de operaciones*

<b>ACTIVIDAD: Planificación de las Operaciones</b>	<b>PUNTAJE</b>
El proceso de planeación permite organizar los recursos de manera adecuada, y se logra un buen nivel de cumplimiento.	3
No se han hecho mejoras en los procesos de producción.	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>
Porcentaje	37.5

<b>ACTIVIDAD: Procesos de Operaciones</b>	<b>PUNTAJE</b>
Las condiciones de producción son obsoletas, sin embargo se produce un producto de buena calidad y el producto	1
El proceso de producción no permite hacer cambios en el producto y adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes implica una gran inversión.	1
No hay controles que permitan el seguimiento de los productos y de los pedidos.	0
Las condiciones de trabajo son aceptables, pero las instalaciones no permiten un buen flujo en el proceso, hay transportes innecesarios y en el trayecto se deteriora el producto.	1
No se evalúan alternativas de integración vertical de procesos, o de compra de materiales semiprocesados o subensamblados	1
La maquinaria de la empresa es obsoleta y se generan productos con calidad regular y a muy alto precio.	1
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>
Porcentaje	20.83



---

**ACTIVIDAD: Manejo de Inventarios**

---

No se manejan los niveles de inventarios y no hay un control que permita conocer el estado actual.

El sistema de almacenamiento no permite mantener en buen estado las materias primas y los productos, ni garantiza una adecuada rotación.

No hay un control adecuado del inventario y no se controlan de manera óptima.

TOTALES

Porcentaje

---

---

**ACTIVIDAD: Capacidad del Proceso****PUNTAJE**

---

Se desconoce la capacidad productiva y se tienen problemas de incumplimiento y entregas.

1

La capacidad de producción se puede ampliar fácilmente con recursos internos y externos, pero hay dificultades en calidad y cumplimiento.

2

La capacidad tiene en cuenta el uso de recursos internos y externos, pero hay dificultades de calidad y cumplimiento.

2

TOTALES

5

Porcentaje

41.67

---

---

**ACTIVIDAD: Mantenimiento****PUNTAJE**

---

Se realiza un programa de mantenimiento preventivo en algunos equipos, vehículos que se consideran de mayor importancia, pero no existe un registro, ni la hoja de vida de los equipos

2

Se presentan constantemente dificultades en los equipos, vehículos, no existe un control sobre los costos generados

1

TOTALES

3

Porcentaje

37.5

---



<b>ACTIVIDAD: Investigación y Desarrollo</b>	<b>PUNTAJE</b>
No se han hecho cambios importantes en la prestación de servicios, ni se tiene la posibilidad de mejoramiento	1
No existe un sistema formal para el desarrollo de nuevos productos.	1
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>
Porcentaje	25.00

<b>ACTIVIDAD: Compras de materias primas, abastecimiento</b>	<b>PUNTAJE</b>
Evalúa como la empresa adquiere insumos, materias primas y las administra, busca hacer eficiente y oportuno el uso	0
El sistema de abastecimiento, no satisface las necesidades de manera oportuna y eficiente	1
No se tienen planes ni análisis del cumplimiento de los proveedores, ni se han evaluado alternativas diferentes	1
No se han evaluado alternativas de compra y financiación de la misma	1
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>
Porcentaje	18.75

<b>ACTIVIDAD: Ubicación e Infraestructura</b>	<b>PUNTAJE</b>
La ubicación de la empresa es ideal para la consecución de materias primas e insumos, así como para la venta y distribución del producto.	4
La planta cuenta con los recursos básicos para la realización óptima de los procesos, pero el diseño de la planta presenta limitaciones de espacio, iluminación, y/o ventilación.	3
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>
Porcentaje	87.5

**3.4.3 Diagnóstico aseguramiento de la calidad:**

Tabla 47  
*Cuadro de diagnóstico a la calidad*

<b>ACTIVIDAD: Aspectos Generales de la Calidad</b>	<b>PUNTAJE</b>
No existe filosofía de calidad	0
No existe capacitación	0
No existe sistema de auditoría	0
No existe documentación del proceso de calidad	0
No existen normas internas que corresponden con las del sector	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>
Porcentaje	0.00

<b>ACTIVIDAD: Sistemas de Calidad</b>	<b>PUNTAJE</b>
El sistema no identifica las necesidades del cliente	0
No existe control e identificación de defectos en los servicios	0
Existen criterios de selección para la prestación de servicios sin retroalimentación	3
Existe documentación aislada en algunas áreas de prestación de servicios	2
Existe un sistema de prestación de servicios con confiabilidad parcial	3
Existen canales aislados y empíricos sin documentación	2
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>
Porcentaje	41.62

**3.4.4 Diagnóstico área de comercialización:**

Tabla 48  
*Cuadro de diagnóstico a la comercialización*

ACTIVIDAD: <b>Mercadeo y Ventas</b>	PUNTAJE
No existe plan de mercadeo	0
No conoce su segmento de mercado	0
Existe algún conocimiento informal ,sin desarrollo de estrategias	1
No tiene información sobre sus clientes	0
No existe información de evaluación frente a la competencia	0
Existe política informal y empírica de precios sin bases confiables	1
No han existido nuevos servicios	0
No existe función de desarrollo de servicios	0
No existe evaluación de la investigación de mercado	0
Se asignan algunos recursos al mercadeo	1
Existen reportes esporádicos de cuentas por cobrar	1
Existen cuotas de venta y recaudo formales sin seguimiento	2
Ha buscado esporádicamente mercados	1
<b>TOTALES</b>	<b>7</b>
Porcentaje	13.47

ACTIVIDAD: <b>Servicios</b>	PUNTAJE
Existe fuerza de ventas mínima sin capacitación y competencia	1
Existe personal que atiende clientes pero sin autonomía	1
No existe información sobre factores de satisfacción del cliente	0
Existen canales informales sin seguimiento	1
No existen catálogos y especificaciones de la prestación de servicios	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>
Porcentual	15.00



ACTIVIDAD: <b>Distribución</b>	PUNTAJE
Existe comercialización formal con parcial confiabilidad	3
El canal existente ha evolucionado en forma mínima	2
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>
Porcentual	62.5

### 3.4.5 Diagnóstico área contabilidad y finanzas

Tabla 49  
*Cuadro de diagnóstico a finanzas*

ACTIVIDAD: <b>Contabilidad y Monitoreo de Costos</b>	PUNTAJE
El balance se realiza con periodicidad, sin embargo no se analiza ni se toman decisiones partir de su análisis	3
La información que suministra la contabilidad es confiable, sin embargo no se analiza ni se tomen decisiones con base en ésta	3
Aunque se posee información suficiente no existen responsables del control de los gastos y costos	2
Se lleva un control tributario y se realizan los pagos oportunamente	3
El sistema contable realiza las provisiones y se realizan los pagos oportunamente	3
La metodología permite definir los costos básicos y se realizan estimativos para los costos administrativos	2
<b>TOTALES</b>	<b>16</b>
Porcentual	66.67



ACTIVIDAD: <b>Administración Financiera</b>	PUNTAJE
Aunque se conoce la rentabilidad,, no se tiene como base para el manejo de estrategias de ventas y de negociaciones	2
No existe planeación financiera.	1
Se realizan presupuestos anualmente, pero no hay seguimiento	2
La evaluación de la situación financiera de la empresa ha permitido buscar mejores alternativas, pero hay dificultades que no la dejan crecer	3
Existen políticas de manejo de cuentas, pero en ocasiones no se respetan y se generan conflictos y problemas de iliquidez	2
No se evalúan alternativas de inversión, y no se visualiza el negocio de forma global	0
<b>TOTALES</b>	<b>10</b>
Porcentual	41.67

### 3.4.6 Diagnóstico área de recursos humanos:

Tabla 50  
*Cuadro de diagnóstico a RR.HH*

ACTIVIDAD: <b>Recursos Humanos</b>	PUNTAJE
Se definen algunos puestos de responsabilidad y de manejo de las funciones sin embargo en la gestión no se respetan dichas funciones	2
No hay un programa de incentivos definido	0
La compañía no posee un grupo que respalde las decisiones y la responsabilidad de estas recae en solo la gerencia	0
La empresa cumple con los requisitos mínimos legales, con todo el personal con el que trabaja, ya sea temporal o fijo	3
<b>TOTALES</b>	<b>5</b>
Porcentual	31.25





<b>ACTIVIDAD: Capacitación y Promoción del Personal</b>	<b>PUNTAJE</b>
LA gerencia no respalda los programas de capacitación	0
No existe un programa de inducción	0
No existe una escala salarial	0
No hay motivación para que el personal genere ideas que contribuyan al mejoramiento de la empresa	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>
Porcentual	0.00

<b>ACTIVIDAD: Cultura Organizacional</b>	<b>PUNTAJE</b>
La comunicación es informal, sin embargo hay un ambiente de confianza y claridad	3
El sentido de pertenencia a la empresa es nulo, y hay una alta rotación de personal	0
No se trabaja en equipo.	0
La toma de decisiones se da unilateralmente y cuesta trabajo implementarlas	0
La empresa no realiza actividades sociales que promuevan la integración y la pertenencia a la empresa	0
<b>TOTALES</b>	<b>3</b>
Porcentual	15.00
<b>ACTIVIDAD: Salud y Seguridad Social</b>	<b>PUNTAJE</b>
No hay programa de salud ocupacional	0
Las condiciones no permiten una prestación adecuada del servicio y se presentan riesgos	0
Se han implementado sistemas para evitar algunos riesgos y prevenirlos	2
<b>TOTALES</b>	<b>2</b>
Porcentual	16.67



### 3.4.7 Diagnóstico área de gestión ambiental

Tabla 51  
*Cuadro de diagnóstico a gestión ambiental*

<b>ACTIVIDAD: Política Ambiental de la empresa</b>	<b>PUNTAJE</b>
No existe cultura ambiental en la empresa	0
La empresa sabe que existen normas ambientales pero no se ha documentado	1
La empresa no tiene metas para el desempeño ambiental.	0
La empresa no tiene ningún tipo de medición sobre su desempeño ambiental.	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>
Porcentual	6.25

<b>ACTIVIDAD: Estrategia para proteger el Medio Ambiente</b>	<b>PUNTAJE</b>
La empresa no tiene en cuenta factores ambientales en sus servicios	0
La empresa no consideró el impacto ambiental en su ubicación	0
No se tiene ninguna consideración ambiental en el desarrollo operacional de la empresa.	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>
Porcentual	0.00

<b>ACTIVIDAD: Concientización y Capacitación del personal en temas ambientales</b>	<b>PUNTAJE</b>
No existe documentación que evidencie el cumplimiento de normas ambientales.	0
<b>TOTALES</b>	<b>0</b>
Porcentual	0.00



ACTIVIDAD: <b>Administración del Desperdicio</b>	PUNTAJE
La empresa no tiene un plan de reducción de consumos de agua, luz y materias primas	0
La empresa no tiene mediciones sobre su desperdicio ni de su fuente de origen	0
<b>TOTALES</b>	0
Porcentual	0.00

### 3.4.8 Diagnóstico área de sistemas de información

Tabla 52  
*Cuadro de diagnóstico de sist. inf.*

ACTIVIDAD: <b>Sistemas de Información</b>	PUNTAJE
Existe un conocimiento mínimo sobre el sistema de información	2
El sistema existente responde mínimamente a los requerimientos	2
Está actualizada en forma mínima y no tiene personal	1
Existen recomendaciones y provienen de un solo nivel sin análisis	2
<b>TOTALES</b>	7
Porcentual	43.75
<b>ACTIVIDAD: Entradas</b>	<b>PUNTAJE</b>
Existe generación informal sin archivo adecuado	1
Hay captura de información con organización mínima y poca eficiencia	2
<b>TOTALES</b>	3
Porcentual	37.5
<b>ACTIVIDAD: Procesos</b>	<b>PUNTAJE</b>
No existe diseño técnico y funcional del sistema	0
No existen procedimientos de contingencia en caso de fallas	0
<b>TOTALES</b>	0
Porcentual	0.00
<b>ACTIVIDAD: Salidas</b>	<b>PUNTAJE</b>
Existen reportes esporádicos sin confiabilidad y claridad	1
Existe definición informal de reportes sin análisis posterior	1
<b>TOTALES</b>	2
Porcentual	25.00



### 3.5 RESULTADOS DE ENTREVISTAS

Resumen por áreas

Tabla 53  
*Cuadro de resultados por áreas*

TOTAL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	16.67
TOTAL OPERACIONES	38.80%
TOTAL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	20.81
TOTAL COMERCIALIZACIÓN	30.32%
TOTAL CONTABILIDAD Y FINANZAS	54.17%
TOTAL RECURSOS HUMANOS	15.73%
TOTAL GESTIÓN AMBIENTAL	1.56%
TOTAL SISTEMAS DE INFORMACIÓN	26.56%

### 3.6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Planeamiento estratégico:

La empresa no hace planeamiento estratégico, la empresa no tiene una estrategia básica del negocio. La empresa no cuenta con los recursos para adaptarse a los cambios del entorno y no los planea. La empresa de 100 puntos califica con 16.67, esto indica que la actividad de Planeamiento Estratégico es muy baja.

**Operaciones:**

En la empresa no existe especialización en la prestación del servicio. La empresa de 100 puntos califica con 38.80, esto indica que no está controlando sus operaciones ni se preocupa por ello.

**Aseguramiento de la calidad:**

En la empresa no existe una filosofía de calidad. La empresa de 100 puntos obtiene 20.81, lo cual indica que la empresa no se preocupa por la calidad.



**Comercialización:**

No existe un plan de mercadeo, no se conocen segmentos de mercado. La empresa de 100 puntos califica con 30.32.

**Contabilidad y finanzas:**

No se puede obtener información confiable sobre las principales cuentas de gestión del negocio. La empresa de 100 puntos califica con 54.17. Es el área que tiene mayor puntaje esto debe ocurrir por que la contabilidad es un sistema rígido y además tributariamente están controlados por la SUNAT, lo cual obliga a la empresa a mantener los listados en orden.

**Recursos humanos:**

No existe un organigrama definido, no hay funciones claras que permitan identificara los responsables de las principales funciones de la empresa. La empresa de 100 puntos obtiene 15.73

**Gestión ambiental:**

No existe cultura ambiental en la empresa. La empresa de 100 puntos califica con 1.56, esto indica que es el área peor calificada.

**Sistemas de información:**

No existe conocimiento sobre el sistema de información. La empresa de 100 puntos califica con 26.56.

Según la teoría del diagnóstico de competitividad hay áreas que son muy críticas como: Planeamiento Estratégico, Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos, Gestión Ambiental.



Hay áreas que son críticas como Operaciones, Comercialización, Sistemas de Información.

También existen áreas que requieren poco para poder mejorar: Contabilidad y Finanzas.

### **3.7 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Estos resultados indican que la gestión de la empresa es muy precaria y por lo tanto no se puede administrar de forma eficaz, por lo que debe buscarse una nueva forma de gestión.

### **3.8 ELEMENTOS QUE CONSIDERA EL DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD**

#### **Planeamiento estratégico:**

- Este toma en cuenta:
- Proceso de planeamiento estratégico
- Implementación de la estrategia

#### **Producción de operaciones:**

Se considera los siguientes elementos:

- Planificación de la producción
- Procesos de producción
- Capacidad del proceso
- Mantenimiento
- Investigación y desarrollo
- Aprovisionamiento
- Manejo de inventarios
- Ubicación e infraestructura



**Aseguramiento de la calidad:**

- Aspectos generales de la calidad
- Sistema de calidad

**Comercialización:**

- Mercadeo y ventas
- Servicios
- Distribución

**Contabilidad y finanzas:**

- Monitoreo de costos y contabilidad
- Administración Financiera
- Recursos humanos:
- Aspectos generales
- Capacitación y promoción del personal
- Cultura organizacional
- Salud y Seguridad Industrial
- Política ambiental de la empresa
- Estrategia para proteger el ambiente
- Concientización y capacitación del personal en temas ambientales
- Administración del desperdicio

**Sistemas de información:**

- Planeación del sistema
- Entradas
- Procesos
- Salidas



### **3.8.1 Resultados del diagnóstico:**

#### **I. PERSPECTIVA FINANCIERA:**

##### **CONTABILIDAD Y FINANZAS:**

- **Monitoreo de costos y contabilidad:**

La organización cuenta con contador a tiempo completo lo cual obliga a tener todos los libros contables al día así como su programa de pagos de tributos.

- **Administración Financiera:**

La administración financiera de la organización está llevada por el contador de la empresa de la forma más adecuada posible y ocasiona que los dueños de la empresa se encuentren más que conformes con su actuación.

##### **PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:**

Este toma en cuenta:

- **Proceso de planeamiento estratégico:** el dueño de la empresa considera que es muy importante el planeamiento estratégico en la empresa por lo cual contrató a una empresa para que le propusiera un plan estratégico para la empresa.

**Implementación de la estrategia:** en la actualidad no existe un plan estratégico pero el dueño considera sus acciones en relación a un plan estratégico.

#### **II. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES:**

##### **COMERCIALIZACIÓN:**

- **Mercadeo y ventas:**

La empresa tiene una adecuada participación del mercado y cuenta con las herramientas de cualquier grifo en cuanto a manejo de ventas.





- **Servicios:**

La organización brinda un servicio adecuado a los clientes.

- **Distribución:**

La empresa distribuye adecuadamente el combustible a sus establecimientos de ventas.

### **GESTIÓN AMBIENTAL:**

- **Política ambiental de la empresa:**

La empresa cuenta con los requerimientos que solicita OSINERGMIN

- **Estrategia para proteger el ambiente:**

La empresa no cuenta con estrategias para ello

- **Concientización y capacitación del personal en temas ambientales:**

Los trabajadores de la corporación no cuentan con conocimientos sobre temas ambientales.

- **Administración del desperdicio:**

La empresa no cuenta con programas de manejo de los desperdicios.

### **SISTEMAS DE INFORMACIÓN:**

- **Planeación del sistema:**

El sistema de información no es planificado por la empresa, se compra a empresas que ofrecen en el mercado sistemas para este tipo de empresas.

- **Entradas:**

Según las especificaciones de los proveedores de sistema los trabajadores ingresan los datos en el momento señalado.

- **Procesos:**

Los trabajadores de la empresa no conocen el sistema solo lo alimentan.



- **Salidas:**

La empresa solicito los requerimientos de salida a los proveedores.

**ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:**

- **Aspectos generales de la calidad:**

La empresa es dependiente de la calidad que otorgan sus proveedores, la gerencia está de acuerdo con ello.

- **Sistema de calidad:**

No existe un sistema de calidad estadístico tal como el SIX SIGMA, los dueños de la empresa están de acuerdo con ello.

**III. PERSPECTIVA DE PROCESOS:**

**PRODUCCIÓN Y OPERACIONES:**

Se considera los siguientes elementos:

- **Planificación de la producción:**

No hacen un estudio técnico de la demanda, ni proyectan técnicamente los estados financieros, pero logran los resultados requeridos.

- **Procesos de producción:**

El proceso de producción es simple y fue diseñado por la empresa que les otorga el combustible.

Capacidad del proceso:

La capacidad del sistema operativo de combustible es el adecuado para la demanda.



- **Mantenimiento:**

El mantenimiento que se realiza es prestado por los proveedores de maquinaria, la dirección de la organización está de acuerdo con ello.

- **Investigación y desarrollo:**

La empresa no piensa en desarrollar investigación y desarrollo pues ellos se consideran comercializadores.

- **Aprovisionamiento:**

El aprovisionamiento se cumple de forma adecuada, pues ellos compran el combustible en Cusco (Petro Perú).

- **Manejo de inventarios:**

Hasta la fecha no han tenido ruptura de stock.

Ubicación e infraestructura:

Los locales están ubicados en los lugares que se requieren pues tienen mayor demanda que las demás estaciones.

#### **IV. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**

##### **RECURSOS HUMANOS:**

- **Aspectos generales:**

La empresa rota mucho al personal y ello es debido que los trabajadores de la zona no les agradan trabajar expendiendo combustible.

- **Capacitación y promoción del personal:**

Cada año reciben capacitación en seguridad industrial (según la ley) y atención al cliente los trabajadores.



- **Cultura organizacional:**

La empresa es una organización donde impera el nepotismo, por ello la empresa se mantiene unida.

- **Salud y Seguridad Industrial:**

La empresa tiene un PLAN DE CONTINGENCIAS tal como lo ordena la ley de Seguridad y salud ocupacional peruana.

### **3.9 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO EN EL ANÁLISIS FODA:**

#### **FORTALEZAS:**

- El servicio que se brinda a los clientes es adecuado
- Los precios que cobra es menos que sus competidores ello debido al volumen
- La empresa cuenta con gran capital
- Cuenta con toda la normatividad que solicitan las organizaciones públicas
- El aprovisionamiento es bueno
- Se han incrementado los volúmenes de ventas
- La liquidez de empresa es muy buena
- No cuenta con juicios laborales

#### **DEBILIDADES:**

- No cuenta con plan estratégico
- No cuenta con estructura salarial
- No cuenta con profesionales
- Trabaja en función de terceros



- No cuenta con gran cantidad de productos
- No tiene manuales de gestión
- No se cuenta con programa de ascensos de personal
- Los trabajadores no tienen beneficios mayores que los que señala la ley
- La empresa no realiza investigación ni desarrollo
- No se hace un seguimiento a los clientes
- No se cuenta con análisis financieros
- No se han mejorado las operaciones
- No existen diagramas de operaciones

#### **OPORTUNIDADES:**

- La zona está creciendo en relación a la población
- Se están implementando nuevos negocios en la zona
- La región cuenta con bienes naturales que todos desean utilizar
- El turismo de la zona está creciendo
- Los LODGE se han incrementado
- La SELVA está captando cada vez mayor número de visitantes
- Las naves que surcan el río Madre de Dios son cada vez más grandes y en mayor cantidad

#### **AMENAZAS:**

- Se está buscando otras formas de energía
- La competencia está buscando otros nichos de mercado



- Se está erradicando a los mineros informales que consumían gran cantidad de combustible
- Las leyes en la región se están haciendo cada vez más estrictas



## CAPÍTULO IV

### IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

#### 4.1 INDICADORES PROPUESTOS:

Para la selección de indicadores se realizaron tres sesiones de FOCUS GROUP, contando con la participación de las personas que se encargan de dirigir la empresa corporación grifera s.a.c:

Sr. Modesto Figueroa Minaya: Gerente General

Sra. Melinda Gonzales Murillo: Jefe Operaciones

Sr. Pascual Licuota Ramos: Administrador Grifo 1

Sr. Percy Mojadillo Pernilla: Administrador Grifo 2

Sra. Ivonne Guzmán Ramos: Administrador Grifo 3

Sr. Pedro Llamoya Huamán: Administrador Grifo 4

Sr. Melquiades Torres Quispe: Contador.



#### 4.1.1 Perspectiva financiera:

- **Rendimiento sobre la inversión** (Enfoque DUPONT)

*Rentabilidad de las Ventas X Eficiencia del Activo*

Rentabilidad= Utilidad / Ventas

**Rentabilidad (2015)= 312,252 / 19, 167,677 = 0.0162**

**Rentabilidad (2016)= 418,253 / 20, 355,216 = 0.0205**

Eficiencia del Activo = Rotación del Activo = Ventas/ Activo = 19, 167, 677 /3, 383, 438  
= 5.665

ROI= 0.01629055 x 5.665147994 = 0.092

- **Valor económico agregado**

*Utilidad antes de intereses y después de impuestos*

– (Valor Contable del activo X Costo promedio de capital)

- **Rotación de Activos**

$$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$$

Rotación del Activo = Ventas/ Activo = 19, 167,677 / 3,383,438 = 5.665

- **Razón de deuda a Activos Totales:**

$$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$$

Pasivo total: 1, 498,668

Activo total: 3, 383,438

Razón de deuda a activos totales: 0.557057644





- **Ingresos por empleados**

$$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de empleados}}$$

Ventas Totales=19,167, 677

Número de Empleados= 30

Ingresos por empleados= 638,922

- **Actividad de las Cuentas por Cobrar**

$$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Ventas Anuales}}$$

Ventas Totales=19, 167, 677

Ventas anuales a Crédito= 18, 456, 987

Actividad de las Cuenta por Cobrar= 18, 456, 987 / 19, 167, 677 = 0.962

- **Rentabilidad en Relación a la Inversión:**

$$\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$$

Utilidad neta: 312,152

Activo total: 1, 884,770

**Rentabilidad en Relación a la Inversión (2015) = 312,152 / 3, 383, 438 = 0.092**

**Rentabilidad en Relación a la Inversión (2016) = 418,253 / 4, 004, 308 = 0.0104**



#### 4.1.2 Perspectiva de los clientes:

- **Satisfacción del cliente:**

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

$$\frac{\text{Número Total de Clientes Satisfechos}}{\text{Número total de Clientes}}$$

Número Total clientes satisfechos: 195

Número total de clientes: 200

Satisfacción del cliente= 0.975

- **Rentabilidad del cliente:**

Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente.

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número total de Clientes}}$$

Utilidad Neta = 312,152

Número total de clientes = 200

**Rentabilidad del cliente (2015)1560.76**

**Rentabilidad del cliente (2016)133.93**

- **Incremento de clientes:**

Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio gana o atrae nuevos clientes o negocios.



$$\frac{\text{Número Clientes Nuevos que usan el servicio por primera vez}}{\text{Número total de Clientes}}$$

Número de clientes nuevos que usan el servicio por primera vez = 23

Número de clientes encuestados = 200

Incremento de clientes =  $23/200 = 0.115$

- **Fidelidad de los clientes**

Indicador, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras, debe ser aleatorio

$$\frac{\sum \text{Veces que compra el cliente en el mes}}{\text{Número Total de Clientes en el mes}}$$

Número de veces que adquiere combustible el cliente en el mes = 3 veces

Número total de clientes encuestados = 200

Fidelidad de los clientes =  $3 / 200 = 0.015$

- **Cuota de mercado:**

Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocios.

#### **Gasolina 84**

$$\frac{\text{Ventas gasolina 84 mes}}{\text{Venta gasolina 84 totales en Madre de Dios mes}} - 1) \times 100$$

Ventas gasolina 84, mes Noviembre = 7,000 galones

Ventas gasolina 84, mes Noviembre = 30,000 galones

Cuota de mercado = 23.33

**Gasolina 90**

$$\left(\frac{\text{Ventas gasolina 90 mes}}{\text{Venta gasolina 90 mes}} - 1\right) \times 100$$

Ventas gasolina 90, mes Noviembre= 2,000 galones

Ventas gasolina 90, mes Noviembre= 15,000 galones

Cuota de mercado = 0.133

**Petróleo**

$$\left(\frac{\text{Ventas petróleo mes Noviembre}}{\text{Venta petróleo 90 mes Noviembre}} - 1\right) \times 10$$

Ventas petróleo, mes Noviembre= 30,000 galones

Ventas petróleo, mes Noviembre= 92,000 galones

Cuota de mercado = 0.32608696

- **Tasa de crecimiento de ventas por segmento**

**Gasolina 84**

$$\left(\frac{\text{Ventas gasolina 84 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 84 mes } (1)} - 1\right) \times 100$$

Ventas gasolina 84 mes Octubre= 7,000

Ventas Gasolina 84 mes Noviembre= 6,500

Tasa de crecimiento= -0.071

**Gasolina 90**

$$\left(\frac{\text{Ventas gasolina 90 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 90 mes } (1)} - 1\right) \times 100$$



Ventas gasolina 90 mes Octubre= 2,400

Ventas Gasolina 90 mes Noviembre= 2,000

Tasa de crecimiento=0.2

### **Petróleo**

$$\left( \frac{\text{Ventas petróleo mes } (n + 1)}{\text{Venta petróleo 90 mes } (1)} - 1 \right) \times 100$$

Ventas petróleo mes Octubre= 30,000

Ventas petróleo mes Noviembre= 30,000

Tasa de crecimiento= 0

- **Promedio de ingresos de nuevas cuentas**

$$\frac{\text{Ingresos de clientes que por primera vez hacen uso del servicio}}{\text{Número total de Clientes que por primera vez hacen uso del servicio}}$$

Ingresos de clientes que por primera vez hacen uso del servicio= 14,500

Número Total de clientes que por primera vez hacen uso del servicio = 23

Promedio de ingresos por cuenta nueva = 483.333

- **Porcentaje de clientes no rentables**

$$\frac{\sum \text{Clientes compras mensuales menores a 20 soles}}{\text{Total de Compras mensuales}}$$

Compras mensuales menores a S/.20 = 45

Total de compras mensuales = 200

Porcentaje de clientes no rentables = 0.225



#### 4.1.3 Procesos internos:

- **Calidad**

$$\frac{\sum \text{Quejas sobre calidad combustible}}{\sum \text{Clientes atendidos}}$$

Quejas sobre calidad combustible= 129

Clientes atendidos= 7,000

Calidad= 0.018

El problema sobre este punto es que siempre se debe controlar las ventas.

- **Tiempo de respuesta**

$$\frac{\sum(\text{Tiempo clientes atendidos gasolina } i + \text{número de clientes}) + \sum(\text{clientes atendidos petróleo} * \text{número de clientes})}{\text{Clientes atendidos}}$$

Tiempo atención gasolina 84 = 4 min

Clientes medidos gasolina 84 = 23

Tiempo atención gasolina 90 = 4.20 min

Clientes medidos gasolina 90 = 30

Tiempo atención petróleo = 10 min

Clientes medidos petróleo = 147

Clientes medidos = 200

**Tiempo de respuesta (2015)= 8.44 min.**

**Tiempo de respuesta (2016)= 7.91 min.**



- **Gestión de la marca**

$$\frac{\text{Número de Clientes que conocen y recuerdan la marca}}{\text{Número Total de Clientes}}$$

Número de clientes que recuerdan la marca = 159

Número total de clientes = 200

Gestión de la marca = 0.795

- **Ser líderes dentro del mercado**

$$\frac{\text{Número de Clientes que consideran que la empresa es mejor que la competencia}}{\text{Número Total de Clientes}}$$

Número de clientes que consideran a la marca es líder = 23

Número total de clientes = 200

Gestión de la marca = 0.115

- **Ser líderes en aprovisionamiento**

$$\frac{\text{Clientes que consideran que la empresa tiene mejor tecnología que la competencia}}{\text{Número Total de Clientes}}$$

Número de clientes que consideran que tiene tecnología mejor que competencia = 45

Número total de clientes = 200

Liderazgo en aprovisionamiento = 0.225

- **Disponibilidad de mercancía:**

$$\frac{\sum \text{clientes atendidos gasolina } i + \sum \text{clientes atendidos petróleo}}{\sum \text{Total solicitantes clientes}}$$



Cientes atendidos gasolina 84 = 45

Cientes atendidos gasolina 90 = 5

Cientes atendidos petróleo = 150

Disponibilidad mercancía = 100%

#### 4.1.4 Formación y crecimiento:

- **Satisfacción de los empleados**

$$\frac{\sum \text{Trabajadores satisfechos}}{\sum \text{Total Trabajadores}}$$

Trabajadores satisfechos = 29

Total trabajadores = 30

Satisfacción trabajadores = 0.97

- **Disponibilidad de sistemas de información**

$$\frac{\sum \text{Trabajadores con conocimientos de informática}}{\sum \text{Total Trabajadores}}$$

Trabajadores con conocimiento de informática = 5

Total trabajadores = 30

Satisfacción trabajadores = 0.1667

- **Retención del empleado**

$$\frac{\text{Número de trabajadores utilizados en el año}}{\text{Número Total puestos de trabajo}}$$





$$\frac{\text{Número de trabajadores dejaron de trabajar en el año}}{\text{Número Total puestos de trabajo}}$$

Número de trabajadores utilizados en el año = 38

Número total puestos de trabajo = 30

Retención del empleado = 1.2667

- **Productividad del empleado**

$$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Número Total Trabajadores}}$$

Ventas anuales = 19, 167, 677

Número trabajadores = 30

**Productividad del empleado (2015) = 638,923**

**Productividad del empleado (2016) = 678,507**

- **Capacitación estratégica**

$$\frac{\sum \text{Horas de capacitación}}{\sum \text{Número de trabajadores}}$$

Trabajadores capacitados = 30

Horas promedio de capacitación = 234

Capacitación Estratégica = 234 / 30 = 7.8



- **Participación de la organización:**

Permitir el logro de nuestra visión promoviendo la comprensión de nuestra estrategia empresarial y creando el clima adecuado para que nuestros empleados se sientan motivados y con fuerzas para luchar por alcanzar dicha visión.

$$\frac{\text{Número de trabajadores que conocen la misión y visión de la organización}}{\text{Número Total de trabajadores}}$$

Número de trabajadores que conocen la misión y visión de la organización = 22

Número total de trabajadores = 30

Participación de los trabajadores =  $22 / 30 = 0.73$

- **Sugerencias de los empleados para mejorar trabajos**

$$\frac{\text{Número de sugerencias de los trabajadores que se aplican}}{\text{Número Total de sugerencias de trabajadores}}$$

$$\frac{\text{Número de sugerencias de los trabajadores que se aplican}}{\text{Número Total de trabajadores}}$$

Consideran tener buzón de sugerencias

Número de sugerencias de los trabajadores que se aplican = 87

Número total de sugerencias de trabajadores = 92

Número total de trabajadores = 30

Sugerencias aplicadas =  $87 / 92 = 0.95$

Sugerencias por trabajador =  $92/30 = 2.9$

Sugerencias aplicadas por trabajador = 3.07

**4.2 INDICADORES Y METAS PROPUESTAS:**

Tabla 54  
*Cuadro de metas propuestas financiera*

<b>INDICADORES</b>	<b>FÓRMULA</b>	<b>META</b>
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>		
Rendimiento sobre la inversión (Enfoque DUPONT)	<i>Rentabilidad de las Ventas X Eficiencia del Activ</i>	0.20
Valor económico agregado	<i>Utilidad antes de intereses y después de impuest – (Valor Contable del activo X Costo promedio de</i>	0.34
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	2.00
Razón de deuda a Activos Totales	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Activos Totales}}$	0.40
Ingresos por empleados	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de empleados}}$	100,000
Actividad de las Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas Anuales a Crédito}}{\text{Ventas Anuales}}$	20,000
Rentabilidad en Relación a la Inversión:	$\frac{\text{Utilidad Neta después de impuestos}}{\text{Activos Totales}}$	0.50

Fuente: metas para el 2016 realizado según perspectivas financiera (Robert kaplan y David Norton., 2001).

Tabla 55  
Cuadro de metas propuestas clientes

INDICADORES	FÓRMULA	META
<b>PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES</b>		
Satisfacción del cliente:	$\frac{\text{Número Total de Clientes Satisfechos}}{\text{Número total de Clientes}}$	0.90
Rentabilidad del cliente:	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número total de Clientes}}$	20.00
Incremento de clientes:	$\frac{\text{Número Clientes Nuevos que usan el servicio por}}{\text{Número total de Clientes}}$	0.05
Fidelidad de Clientes	$\frac{\sum \text{Veces que compra el cliente en el mes}}{\text{Número Total de Clientes en el mes}}$	4.00
Cuota de mercado: Gasolina 84	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 84 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 84 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Cuota de mercado: Gasolina 90	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 90 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 90 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Cuota de mercado: Petróleo	$\left( \frac{\text{Ventas petróleo mes } (n + 1)}{\text{Venta petróleo 90 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Cuota de cuentas y clientes seleccionados: Gasolina 84	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 84 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 84 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Cuota de cuentas y clientes seleccionados: Gasolina 90	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 90 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 90 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Cuota de cuentas y clientes seleccionados: Petróleo	$\left( \frac{\text{Ventas petróleo mes } (n + 1)}{\text{Venta petróleo 90 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	0.10
Tasa de crecimiento de ventas por segmento Gasolina 84	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 84 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 84 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	1.10
Tasa de crecimiento de ventas por segmento Gasolina 90	$\left( \frac{\text{Ventas gasolina 90 mes } (n + 1)}{\text{Venta gasolina 90 mes } (1)} - 1 \right) X 100$	1.10

Fuente: metas para el 2016 realizado según perspectiva clientes (Robert kaplan y David Norton., 2001).



Tabla 56  
Cuadro de metas propuestas procesos

INDICADORES	FÓRMULA	META
<b>PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS</b>		
Calidad	$\frac{\sum \text{Quejas sobre calidad combustible}}{\sum \text{Clientes atendidos}}$	<b>0.05</b>
Tiempo de respuesta	$\frac{\sum \text{Tiempo clientes atendidos gasolina } i + \sum \text{clientes } i}{\sum (\text{Tiempo ciclo atención}) \times (\text{número solicitantes})}$	<b>0.98</b>
Gestión de la marca	$\frac{\text{Número de Clientes que conocen y recuerdan la marca}}{\text{Número Total de Clientes}}$	<b>0.95</b>
Ser líderes dentro del mercado	$\frac{\text{Número de Clientes que consideran que la empresa es líder}}{\text{Número Total de Clientes}}$	<b>0.95</b>
Ser líderes en aprovisionamiento	$\frac{\text{Clientes que consideran que la empresa tiene mejor precio}}{\text{Número Total de Clientes}}$	<b>0.95</b>
Disponibilidad de mercancía:	$\frac{\sum \text{clientes atendidos gasolina } i + \sum \text{clientes atendidos otros productos}}{\sum \text{Total solicitantes clientes}}$	<b>0.95</b>

Fuente: metas para el 2016 realizado según perspectiva procesos (Robert kaplan y David Norton., 2001).

Tabla 57  
Cuadro de metas propuestas crecimiento

INDICADORES	FÓRMULA	META
<b>PERSPECTIVA DE TRABAJADORES</b>		
Satisfacción de los empleados	$\frac{\sum \text{Trabajadores satisfechos}}{\sum \text{Total Trabajadores}}$	<b>0.96</b>
Disponibilidad de sistemas de información	$\frac{\sum \text{Trabajadores con conocimientos de informática}}{\sum \text{Total Trabajadores}}$	<b>0.96</b>
Retención del empleado	$\frac{\text{Número de trabajadores utilizados en el año}}{\text{Número Total puestos de trabajo}}$	<b>1.00</b>
Retención del empleado	$\frac{\text{Número de trabajadores dejaron de trabajar en el año}}{\text{Número Total puestos de trabajo}}$	<b>0.05</b>
Productividad del empleado	$\frac{\text{Número de Ventas totales}}{\text{Número Total Trabajadores}}$	<b>100,000</b>
Capacitación estratégica	$\frac{\sum \text{Trabajador capacitado} \times \text{Horas de capacitación}}{\sum \text{Horas de capacitación totales}}$	<b>20.00</b>
Participación de la organización:	$\frac{\text{Número de trabajadores que conocen la misión y visión}}{\text{Número Total de trabajadores}}$	<b>0.96</b>
Sugerencias de los empleados para mejorar trabajos	$\frac{\text{Número de sugerencias de los trabajadores que se consideraron válidas}}{\text{Número Total de sugerencias de trabajadores}}$	<b>0.96</b>
Sugerencias de los empleados para mejorar trabajos	$\frac{\text{Número de sugerencias de los trabajadores que se consideraron válidas}}{\text{Número Total de trabajadores}}$	<b>0.96</b>

Fuente: metas para el 2016 realizado según perspectiva aprendizaje y crecimiento (Robert kaplan y David Norton., 2001).

### 4.3 CUADRO DE INDICADORES SEGÚN EVOLUCIÓN EN AÑOS 2015 - 2016:

Se midió para los años 2015 y 2016 ciertos indicadores que nos muestran la evolución de la empresa, lo que se muestra en el siguiente cuadro:



Tabla 58  
Cuadro de evolución 2015-2016

	<b>Fórmula</b>	<b>2015</b>	<b>2015</b>	<b>Ind.15</b>	<b>2016</b>	<b>2016</b>	<b>Ind.16</b>	<b>Evol.%</b>
Rentabilidad de la empresa	Utilidad/Ventas	Utilidad	Ventas		Utilidad	Ventas		
		312,152	19'167,677	0.0162	418,253	20'355,216	0.0205	26.54%
Rentabilidad del activo	Utilidad/Activo total	Utilidad	Activo Total		Utilidad	Activo Total		
Rentabilidad por cliente	Utilidad Neta/Número clientes	Utilidad Neta	Número Clientes		Utilidad Neta	Número Clientes		
		Tiempo atención gasol.84	Número clientes Gasol.84		Tiempo atención gasol.84	Número clientes Gasol.84		
		4	23		3.95	31		
	(Sum.(Tiempo atención gasolina 84 X Número clientes gasolina 84) + Sum.(Tiempo atención gasolina 90 X Número clientes gasolina 90) + Sum.(Tiempo atención petróleo X Número clientes petróleo)) / Número clientes totales	Tiempo atención gasol.90	Número clientes Gasol.90		Tiempo atención gasol.90	Número clientes Gasol.90		
		4.2	30	8.44 minutos	4.1	28	7.91 minutos	-6.28%
		Tiempo atención Petróleo	Número clientes petróleo		Tiempo atención Petróleo	Número clientes petróleo		
		10	147		10.2	151		
Productividad Empleados	Ventas totales/Número total trabajadores	Ventas Totales	Número total trabajadores		Ventas Totales	Número total trabajadores		
		19'167,677	30	638,923	20'355,216	30	678,507	6.20%



#### **4.4 SISTEMA DE CONTROL PARA IMPLEMENTACIÓN**

##### **4.4.1 Condiciones personales de implementación**

Se ha determinado que la organización no cuenta con herramientas ni técnicas para mejorar la rentabilidad de la corporación.

La alta dirección debe comprometerse en la gestión mediante el sistema del Balanced ScoreCard.

La alta dirección debería implementar un plan de selección de personal eficiente.

Se debe aplicar la técnica del 360 para la evaluación de los trabajadores.

##### **4.4.2 Condiciones económicas para implementación:**

Para la gestión adecuada de un sistema de gestión mediante la utilización del Balanced ScoreCard se debería tener en cuenta los siguientes elementos:

- Capacitar a todos los funcionarios de la organización en lo que respecta a administración y finanzas, especialmente en lo referente a lo que es Planeamiento Estratégico y el Balanced ScoreCard.
- Desarrollar un software para poder informatizar los indicadores de gestión que se proponen.
- En cada grifo colocar un sistema en red para que todos los administradores puedan estar observando sus avances y cómo se encuentran los demás.

##### **4.4.3 Sistema de control para implementación**

Se debe estar continuamente evaluando los avances de la organización mediante los indicadores, cómo están con respecto a las metas.

Se deben estar continuamente revisando las metas propuestas.





#### 4.5 AUTOMATIZACIÓN DEL TABLERO DE MANDO

El tablero de mando o CMI se debe utilizar en una hoja Excel, esto debido a la facilidad de manejo y a la baja economía de la empresa. Se podría contratar la elaboración de un sistema computacional más complejo, pero existen en su contra los siguientes factores:

- La inversión sería mínimo de S/.10, 000
- La complejidad de sistema podría hacer que en un momento determinado fallara el sistema, esto requeriría un especialista, lo cual no cuenta la empresa, además en la zona donde se desarrolla la organización, Madre de Dios, no cuenta con esta clase de especialistas.
- El bajo nivel de escolaridad de los trabajadores de la organización, haría que todo sea más complejo.

#### **El Excel debería considerar lo siguiente:**

- Se formulan las metas de cada indicador.
- Cuando se hacen los cálculos correspondientes, este número debería ser comparado con la meta, en caso de ser mayor debería inscribirse en color VERDE, indicando que la actuación es positiva, en caso que el indicador arroje un número inferior a la META deberá ser colocado en COLOR ROJO lo que indica que está en problemas.
- Al final del EXCEL deberían solo imprimirse los ROJOS indicando a la Gerencia que algo está sucediendo de forma que está fallando la organización.



## CAPÍTULO V

### EVALUACIÓN DE GESTIÓN

#### 5.1 FORMA DE MEDICIÓN DE MEJORA:

La mejora del sistema mediante la aplicación de indicadores se muestra mediante la utilización de la Rentabilidad, el Valor Económico Agregado (EVA) siendo que estos son resultados de la Satisfacción al Cliente.

#### 5.2 RENTABILIDAD:

La rentabilidad se puede medir desde dos puntos de vista:

- Punto de Vista Empresarial: Utilidades / Ventas. En esta forma de evaluación se debe considerar que se puede comparar con otras empresas.
- Punto de vista del accionista: Utilidades entre capital. La facilidad de este indicador es que el accionista para seguir invirtiendo debería incrementar, la empresa, las utilidades.

#### 5.3 EVA (VALOR ECONÓMICO AGREGADO):

El valor económico agregado es la forma de incentivar a que el accionista invierta más y la forma de medirlo es mediante la Utilización de la Utilidad Neta sumándole el gasto financiero y a ese producto quitarle el activo multiplicado por la tasa de interés que cobran las entidades financieras.

#### 5.4 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE:

La satisfacción al cliente se mide mediante encuestas de satisfacción, que se muestra en el anexo N°4



## CAPÍTULO VI

### SOFWARE DEL BALANCED SCORECARD

#### 6.1 CARACTERÍSTICAS DEL SOFTWARE DEL BSC

Existen en el mercado infinidad de software sobre el Balanced ScoreCard, unos más sofisticados que otros, siendo el principal inconveniente el precio que estos tienen lo que para una pequeña o microempresa es muy oneroso, pero imprescindible para una buena gestión empresarial, por lo cual para ellas casi es imposible contar con un software desarrollado por una organización de prestigio.

De la misma forma también los autores del presente trabajo de investigación consideran que no necesariamente se requiere un software para el control del BSC, sino que en forma manual se puede hacer el control, pues la esencia de todo programa de computadora es el procedimiento y esta parte de la lógica manual, lamentablemente el hacerlo de forma manual significa perder tiempo en determinar

Por ese motivo es que hemos considerado que haciendo manualmente el sistema se puede ejecutar y luego ese mismo modelo transferirlo a una hoja Excel para poder trabajarlo automáticamente, por ello las características del software son las siguientes:

##### 6.1.1 Objetivo:

El software tiene como objetivo poder controlar en forma automática si se están cumpliendo los objetivos del Cuadro de Mando Integral.

##### 6.1.2 Características:

- El software será construido en plataforma Excel, por lo que será de fácil mantenimiento.



- Continuamente se estarán actualizando los diferentes indicadores de las perspectivas (según las perspectivas consideradas: financieras, del cliente, del proceso, de los trabajadores), esta actualización la hace el propio software en forma automática.
- Al software anualmente tiene que colocársele las metas a alcanzar, que está en función de los criterios de la alta dirección de la empresa.
- El software está construido para que haga continuas comparaciones mediante el sistema incorporado en el Excel del IF LÓGICO.
- Cuando el sistema detecta que uno de las metas no se ha alcanzado lo que hace es mostrar los componentes de la fórmula y el valor alcanzado, haciendo una pequeña simulación que nos debe indicar que hubiera debido haber ocurrido para cumplir con la meta, ejemplo:
  - Rentabilidad: la fórmula de cálculo es  $\text{Utilidad} / \text{capital}$ .
  - La meta de rentabilidad es 0.3.
  - El capital es constante y fue dado en el inicio del período, en el ejemplo el capital es de S/.10,000.
  - Lo alcanzado en rentabilidad (real) fue de 0.2.
  - La utilidad es la diferencia entre el ingreso y el costo
  - El precio es constante, para el período, y es de S/.5, por lo tanto se vendieron 1,000 unidades, el costo variable unitario es de S/.1, por lo tanto el costo variable total es de S/.1,000. El costo fijo es de S/.1,000 impuestos es S/.1,000.
  - Por lo tanto el sistema te dirá que para aumentar la rentabilidad a ese precio debe aumentarse a 2,000 unidades las ventas.



### 6.1.3 El proceso del software:

- Lo primero que se hace es cargar mensualmente los datos de las metas, los cuales se pueden acumular periódicamente.
- Los datos contables, de mercadeo, de operaciones y demás también se van cargando mensualmente.
- Una vez que se cargaron los datos se obtienen los resultados de las metas mensuales.
- Las metas mensuales se comparan con las metas anuales divididas entre doce meses y se ve cómo se encuentran las actividades mensuales en relación con las metas anuales divididas entre doce. Asimismo el sistema acumulará las actividades mensuales y las metas anuales divididas entre doce.
- Estas actividades mensuales realizadas se compararán con las metas anuales divididas entre doce, también se compararán las metas anuales divididas entre doce acumuladas, lo que nos dirá como se encuentran las metas individuales con la anual.
- Los diferentes elementos del sistema serían:

**Variables exógenas:** son las variables independientes o de entrada del modelo y se supone que han sido determinadas y proporcionadas independientemente del sistema que se modela.

En el sistema que se estudia son las metas que se han colocado para cada una de las perspectivas.

**Variables de estado:** describen el estado de un sistema, o uno de sus componentes, ya sea al comienzo, al final o durante un período de tiempo. Estas variables interactúan con las



variables exógenas del sistema y con las endógenas, de acuerdo a las relaciones funcionales supuestas para el sistema.

En el BSC serán los datos que se cargarán de lo que está ocurriendo, ejemplo: utilidad, gama de productos, número de capacitaciones.

**Variables endógenas:** son las dependientes o de salida del sistema y son generadas por la interacción de las variables exógenas con las de estado, de acuerdo con las características de operación del último.

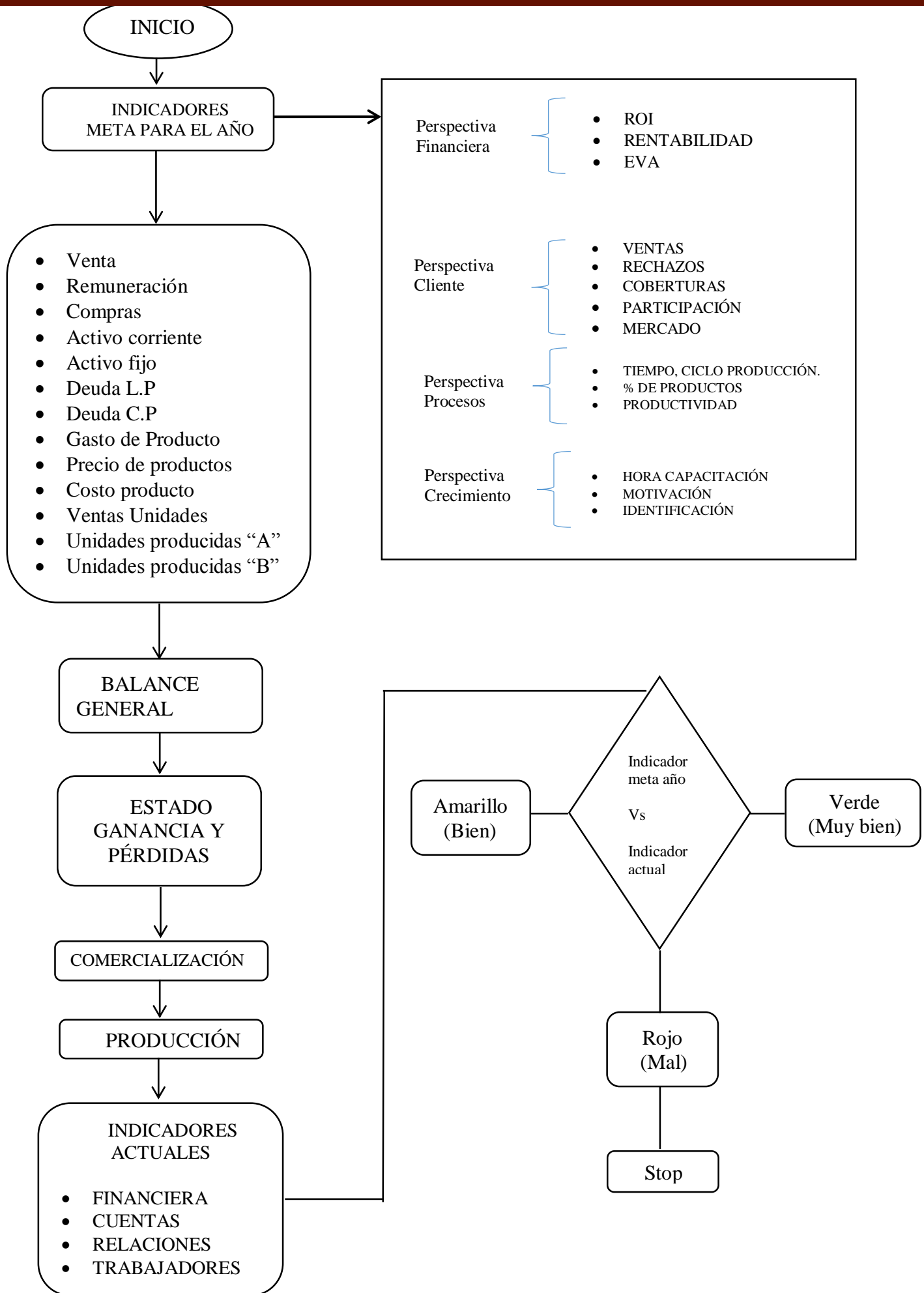
Son los resultados de la operación del sistema, por ejm el cálculo de la rentabilidad que es el resultado de dividir la utilidad entre el capital.

**Parámetros:** son los datos determinados ya sea por el medio ambiente o por los que toman decisiones. Por ejemplo el valor de la rentabilidad.

**Características de la operación:** es una hipótesis, generalmente una ecuación matemática, que relaciona las variables endógenas y de estado del sistema, con sus variables exógenas.

Por ejemplo: la comparación entre el resultado mensual obtenido en la operación de la empresa con la meta.

**Identidad:** toman la forma de definiciones o declaraciones tautológicas, relativas a los componentes del sistema: por ejemplo utilidad es la diferencia entre ingresos y costos.





## 6.2 IMPORTANCIA DEL SOFTWARE DEL BSC

La importancia del software radica en que en cualquier momento se puede contar con la información precisa sobre el cumplimiento o no de los objetivos trazados por la organización y con ello medir el avance o retroceso de la organización, asimismo se pueden hacer simulaciones para determinar si se estaría en otra situación si se modificarán los objetivos.

Se indica que si se comprara el software tal vez su costo no sea muy eficiente para la empresa por ello es mejor construirlo.

- El sistema mensualmente, después de haber sido alimentado con los datos de período emitirán una impresión en colores indicando que objetivos no se han cumplido y cuáles sí.
- Cuando el resultado del indicador es menor a la meta los resultados serán mostrados en color ROJO.
- Cuando el resultado del indicador es igual a la meta los resultados serán mostrados en color AMARILLO.
- Cuando el resultado del indicador es mayor a la meta los resultados serán mostrados en color VERDE.





## CONCLUSIONES

Con la aplicación del sistema BSC logramos que la empresa mejore la rentabilidad en comparación entre los años 2015 - 2016, obteniendo un incremento positivo del 26.54

1.- Empleándose el BSC se obtuvo un incremento del 13.34 % de la rentabilidad del activo, entre los años 2015 y 2016, fruto de los resultados obtenidos aplicando este sistema empresarial.

2.- Según la dimensión clientes, el incrementó de s/. 2900 a s/. 3123 entre los años 2015-2016, la empresa logro obtener un incremento de rentabilidad por cliente en el orden del 24.42%.

3.- Aplicando la metodología de Kaplan y Norton en la dimensión procesos se logró disminuir el tiempo de atención por cliente en su efecto sobre la rentabilidad resulta como un 6.28%. Esto referido al indicador de un menor tiempo de espera en la atención al público 8.44 minutos en el 2015 y 7.91 minutos en el 2016.

4.- Siguiendo el método del BSC, en su dimensión de aprendizaje y crecimiento, que hemos llamado productividad por empleado, y desarrollando la comparación entre los años 2015 y 2016, en la implementación se logra un beneficio en este indicador en el orden de 6.20%, las ventas por empleado en el 2015 de S/.638,923 y en año 2016 fue de S/.678,507.



## RECOMENDACIONES

Puntualmente se debería:

1.- **Perspectiva financiera**, debemos indicar que para seguir manteniendo i/o incrementando la rentabilidad de la empresa, es necesario cumplir con todas las recomendaciones del BSC que son los indicadores que se han formulado dentro del presente trabajo de investigación, y así lograremos un crecimiento sostenido en el tiempo.

2.- **Perspectiva clientes**, si los clientes es la razón de ser de una empresa, entonces la empresa debe seguir revisando constantemente los indicadores y metas propuestas para esta perspectiva, puesto que estos indicadores son esencial para seguir mejorando la rentabilidad.

3.- **Perspectiva procesos**, en esta perspectiva la empresa tiene que tratar de seguir mejorando el tiempo de atención al cliente y reduciendo el tiempo de espera, esto se logra cumpliendo con los indicadores del sistema BSC.

4.- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento**, para que la productividad del empleado relacionado en las ventas siga obteniendo un indicador positivo, la empresa debe seguir motivando, incentivando, al personal como nos enseñó el BSC.



## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2006), *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias*. Argentina: Editorial Granica S.A.
- Ballvé, A. (2008), *Tablero de control, información para crear valor*. Argentina: Emecé editores S.A.
- Chan, W. y Mougorgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul, como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Colombia: Editorial Norma.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Chile: Mcgraw Hill.
- Hitt, A., Ireland, R., Duane, R. (2008). *Administración estratégica, competitividad, globalización y casos*. México: Editorial Thompson.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral, para implantar y gestionar su estrategia*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2001). *Cuadro de mando integral, the Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2008). *The execution premiun, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*, Barcelona: Ediciones Deusto.
- Larios, J., Gonzales, C., Álvarez, V. (2016). *Investigación en economía y negocios: metodología con aplicaciones en E-views*. Perú, Lima: Fondo editorial USIL.



Ministerio de Transportes y Comunicaciones (2012), *Anuario Estadístico*. Perú, Lima:  
Editorial Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

Porter, M.(2002), *Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Editorial Cecsá.

Porter, M.(2004). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Editorial Cecsá.

Wilson, T. (1996), *Manual del empowerment, cómo conseguir lo mejor de sus colaboradores*. España, Barcelona: Ediciones Gestión 2000.



## **ANEXOS**



**ANEXO A.**  
**MATRIZ DE CONSISTENCIA.**



PROBLEMAS	OBJETIVOS	JUSTIFICACIÓN	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p><b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿De qué manera la aplicación del sistema Balanced Scorecard mejora la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. ubicada en madre de Dios, durante el año 2016?</p> <p><b>PROBLEMAS ESPECÍFICOS:</b> ¿De qué manera el contar con indicadores Financieros inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>¿De qué forma el contar con indicadores de clientes inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>¿De qué manera el contar con indicadores de procesos inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>¿De qué forma el contar con indicadores de aprendizaje y crecimiento inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p>	<p><b>OBJETIVO PRINCIPAL:</b> Saber la manera en que contar con indicadores de aprendizaje y crecimiento inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b> Indicar la manera en que el contar con indicadores Financieros inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.</p> <p>Conocer como el contar con indicadores de clientes incidiría en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.</p> <p>Explicar la manera de como el contar con indicadores de procesos inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial Corporación Grifera S.A.C. durante el año 2016.</p> <p>Determinar los indicadores de aprendizaje y crecimiento que inciden en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c 2016.</p>	<p>Como se observa en la descripción de la situación la pregunta sería: ¿cómo puede sobrevivir una estación de venta de combustible, sin haber sido concesionada, frente a estos modelos empresariales? Por ello es que los realizadores del presente trabajo de investigación tratan de proponer una forma técnica y científica, mediante los métodos de Ingeniería Industrial, para gestionar una cadena de distribuidoras de combustible tratando de obtener los mayores beneficios económicos y creciendo, manteniendo la relación constante entre el aspecto teórico y la práctica necesaria.</p> <p>Uno de los realizadores del plan de tesis es dueño de una cadena de suministros de combustibles ubicados en Madre de Dios (3) grifos y Arequipa (1) grifo y Cusco (1) grifo.</p> <p>Dado que hoy en día hay demasiada competencia es que proponemos una forma de GESTIÓN EMPRESARIAL que permita el control y además el desarrollo de la empresa.</p>	<p><b>HIPÓTESIS PRINCIPAL:</b> La aplicación del BALANCED SCORECARD influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016</p> <p><b>HIPÓTESIS ESPECIFICAS:</b> La utilización de indicadores Financieros influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>La formulación de indicadores de clientes influye positivamente en la mejora de la del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>La utilización de indicadores de procesos influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c durante el año 2016.</p> <p>La formulación de indicadores de aprendizaje y crecimiento influye positivamente en la mejora de la rentabilidad del grupo empresarial corporación grifera s.a.c 2016.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> BALANCED SCORECARD</p> <p><b>INDICADORES:</b> <b>Perspectiva Financiera:</b> Rendimiento sobre la inversión, Rentabilidad en relación a la inversión <b>Perspectiva Clientes:</b> Rentabilidad del cliente <b>Perspectiva de clientes:</b> Tiempo de respuesta <b>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento:</b> Productividad del empleado</p> <p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> La utilización del sistema BALANCED SCORECARD</p> <p><b>INDICADORES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad</li> <li>• Ventas en unidades</li> <li>• EVA(Valor Económico Agregado)</li> <li>• Costos por producto</li> </ul>