

UNIVERSIDAD CATÓLICA SEDES SAPIENTIAE

FACULTAD DE INGENIERÍA



Desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el
Balanced Scorecard aplicado a una empresa de Facility
Services en Lima

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR

Oscar Enrique Alvarado Saravia

ASESOR

Roger Ucañan Leyton

Lima, Perú

2020

Dedicatoria:

El presente trabajo de investigación se lo dedico a 3 personas muy especiales para mí. A mi amada abuelita Julia Enriqueta Calderon Ñañez, a mi mamá Monica Isabel Saravia Calderon y, por último, a mi tía Margarita Victoria Saravia Calderon, mi modelo a seguir y mi ángel de la guarda.

iii. AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar, a la empresa IDERKA PERU, y a su gerente general Jaime Jhery Aquije Rebatta, por darme la oportunidad de poder realizar el presente trabajo de investigación en su organización, y a mi asesor de tesis el ingeniero Roger Ucañan Leyton, por su asesoría brindada durante estos meses.

También, a mi hermano gemelo, mi mamá, mi papá, mis tías, mis tíos, mis abuelas y mi abuelo por su amor incondicional, y su apoyo constante en mi realización profesional.

De igual manera, expreso mi cordial agradecimiento a mis profesores de la Universidad Católica Sedes Sapientiae por los conocimientos, experiencias y valores impartidos durante sus sesiones de la universidad, que me ayudaron a ser mejor persona y profesional.

Y, por último, un agradecimiento especial para los voluntarios de la Sección Estudiantil de Dirección de Proyectos SEDIPRO UCSS.

iv. RESUMEN

El presente trabajo de investigación consiste en el desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, para la medición y evaluación del desempeño organizacional de la empresa IDERKA PERU, considerando 4 perspectivas: financiera; de clientes; procesos internos; y aprendizaje y crecimiento.

La información dispersa, la priorización de lo operativo sobre lo estratégico, y una baja cartera de clientes representan los principales problemas de la organización.

A través de una exhaustiva revisión bibliográfica, teniéndose en consideración los criterios de relevancia, actualización y nivel de especialización, se obtuvo la información necesaria para desarrollar el marco teórico.

Para desarrollar el Balanced Scorecard, primero se utiliza un análisis, para identificar los factores internos y externos de la empresa, utilizando herramientas como el análisis PESTEL, el análisis de las 5 fuerzas de Porter, y el análisis AMOFHIT. Luego, se realiza un análisis FODA, para definir los objetivos y las iniciativas estratégicas. Posteriormente, se establece un mapa estratégico, un sistema de indicadores, y las matrices del Balanced Scorecard.

El desarrollo del Balanced Scorecard permitirá a la empresa gestionar mejor la información y plantear soluciones para lograr un crecimiento económico continuo, considerando su visión y la realización de sus objetivos estratégicos.

Palabras clave: Planificación estratégica, Balanced Scorecard, Iniciativas estratégicas, Mapa estratégico y Diagnóstico organizacional.

v. ABSTRACT

The present research work consists in the development of a strategic management model based on the Balanced Scorecard, with the aim of measure and evaluate IDERKA PERU company, considering 4 perspectives: financial, customer, internal business processes and learning and growth.

Dispersed information, prioritization of the operational over the strategic, and a small number of customers represent main problems in the company.

The bibliographic review was selected considering relevance, update and level of specialization.

In addition to this, to develop the Balanced Scorecard is needed the following activities. First, an analysis is used to identify external factors and internal factors that have effect in the company, using tools for instance PESTEL analysis, Porter's Five Forces and AMOFHIT analysis. Furthermore, a SWOT analysis is performance in order to define strategic objectives and strategic initiatives. Finally, a strategy map, system of indicators, and Balanced Scorecard Matrix are established.

Hence, the development of the Balanced Scorecard will allow the company a better management information and the capacity to raise solutions for a continuous economic growth, taking into account the vision and the realization of strategic objectives.

Keyword: Strategic planning, Balanced Scorecard, Strategic initiatives, Strategy map and Organizational diagnosis.

vi. INDICE

i.	PORTADA.....	1
ii.	DEDICATORIA	2
iii.	AGRADECIMIENTO	3
iv.	RESUMEN	4
v.	ABSTRACT.....	5
vi.	INDICE.....	6
vii.	LISTA DE TABLAS	11
viii.	LISTA DE FIGURAS.....	12
ix.	LISTA DE ANEXOS.....	15
x.	INTRODUCCIÓN	16
1.	DEFINICIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.1.	Marco referencial del proyecto	17
1.1.1.	Antecedentes nacionales	17
1.1.2.	Antecedentes internacionales.....	18
1.1.3.	Realidad problemática	19
1.1.4.	Problema general	21
1.1.5.	Problemas específicos.....	21
1.2.	Importancia del estudio	22
1.3.	Justificación del estudio	22

1.4.	Objetivos del estudio.....	23
1.4.1.	Objetivo general.....	23
1.4.2.	Objetivos específicos	23
1.5.	Formulación de la hipótesis.....	23
1.6.	Alcance del estudio	24
1.7.	Diseño de la investigación.....	24
2.	MARCO TEÓRICO.....	25
2.1.	El proceso estratégico.....	25
2.1.1.	Formulación y planeamiento.....	25
2.1.2.	Implementación y dirección.....	25
2.1.3.	Evaluación y control	26
2.2.	Herramientas de diagnóstico organizacional.....	26
2.2.1.	Análisis PESTEL	26
2.2.2.	Análisis MEFE.....	26
2.2.3.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	26
2.2.4.	Análisis MPC	27
2.2.5.	Análisis AMOFHIT	27
2.2.6.	Análisis MEFI.....	29
2.3.	El Balanced Scorecard	29
2.3.1.	Historia del Balanced Scorecard.....	30
2.3.2.	Importancia del Balanced Scorecard en el siglo XXI.....	31

2.3.3.	Las perspectivas del Balanced Scorecard	31
2.3.4.	Mapa estratégico	37
2.3.5.	Las estrategias	38
2.3.6.	Indicadores y el sistema de indicadores	38
2.3.7.	La asignación de recursos y las iniciativas estratégicas.....	38
2.3.8.	El responsable	39
3.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	40
3.1.	Presentación de la empresa	40
3.1.1.	Sector y actividad económica	40
3.1.2.	Servicios.....	40
3.1.3.	Reseña histórica de IDERKA PERU	40
3.1.4.	Misión	40
3.1.5.	Visión.....	41
3.1.6.	Valores	41
3.1.7.	Código de ética	41
3.2.	Organigrama de la empresa.....	41
3.3.	Procesos internos.....	42
3.4.	Cadena de valor de Porter	42
4.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	44
4.1.	Evaluación externa	44
4.1.1.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	44

4.1.2.	Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	46
4.2.	Evaluación interna.....	47
4.2.1.	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	47
4.3.	Desarrollo de estrategias	49
4.3.1.	Determinación de iniciativas estrategias.....	49
5.	CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD	52
5.1.	Definición de objetivos estratégicos	52
5.1.1.	Factores críticos de éxito a nivel organizacional	52
5.1.2.	Determinación de Objetivos estratégicos.....	53
5.2.	Diagrama causa efecto de las perspectivas del Balanced Scorecard.....	56
5.3.	Mapa estratégico de la empresa IDERKA PERU	57
5.4.	Desarrollo de indicadores.....	59
5.5.	Iniciativas estratégicas.....	62
5.6.	Diseño del Balanced Scorecard.....	62
5.7.	Procedimiento de monitoreo y control del Balanced Scorecard	69
6.	ASPECTOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS	71
6.1.	Presupuesto y financiamiento de inversiones y capital de trabajo inicial	71
6.2.	Presupuesto de ingresos y egresos	72
6.3.	Análisis de riesgos.....	74
6.3.1.	Determinación de riesgos del proyecto y análisis cualitativo	74
6.3.2.	Propuestas para la mitigación de riesgos	76

	10
6.3.3. Presupuesto para la mitigación de riesgos	77
6.4. Extracto de estado de resultados	77
6.5. Extracto de flujo de caja.....	78
7. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO	80
7.1. Beneficios no financieros	80
7.2. Impacto social	80
7.3. Evaluación económica-financiera	81
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
8.1. Conclusiones	84
8.2. Recomendaciones.....	86
9. ANEXOS	88
10. BIBLIOGRAFIA	103

vii. LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1</i> Matriz de factores externos de la empresa IDERKA PERU	44
Tabla 2 Matriz del Perfil Competitivo de la empresa IDERKA PERU.....	46
Tabla 3 Matriz del Evaluación de Factores Internos de la empresa IDERKA PERU	47
Tabla 4 Balanced Scorecard.....	63

viii. LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1. Perspectivas del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002).....	32
Figura 2.2 Temas financieros (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)	33
Figura 2.3. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)	34
Figura 2.4 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002).....	36
Figura 3.1. Organigrama de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia).....	42
Figura 3.2. Mapa de procesos de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia).....	42
Figura 3.3 Cadena de valor de Porter de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia).....	43
Figura 4.1 Determinación de estrategias de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia).....	51
Figura 5.1 Relación lógica entre la visión, estrategia y factores críticos de éxito (Fuente: Elaboración propia).....	52
Figura 5.2 Relación lógica entre visión, factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)	53
Figura 5.3 Cuadro de objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia).....	54
Figura 5.4 Cuadro de relación entre objetivos estratégicos y FCE (Fuente: Elaboración propia)	55
Figura 5.5 Cuadro de relación entre objetivos estratégicos y áreas funcionales de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)	56

Figura 5.6 Diagrama causa efecto de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia).....	57
Figura 5.7 Mapa estratégico de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia) ...	58
Figura 5.8 Sistema de indicadores de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)	61
Figura 5.9 Matriz de iniciativas del Balanced Scorecard la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia).....	62
Figura 5.10 Cuadro cronograma de control del Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia).....	70
Figura 6.1 Presupuesto de inversiones del proyecto de implementación de Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia)	71
Figura 6.2 Presupuesto de ingresos de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia).....	73
Figura 6.3 Presupuesto de egresos de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia).....	74
Figura 6.4 Valores y puntajes de la probabilidad e impacto de los riesgos (Fuente: Elaboración propia).....	75
Figura 6.5 Matriz de probabilidad e impacto con esquema de puntuación para el proyecto de implementación de Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia).....	75
Figura 6.6 Estado de resultados de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia).....	78
Figura 6.7 Extracto de flujos de caja (Fuente: Elaboración propia)	79
Figura 7.1 Fórmula de WACC (Moreno, 2013)	81
Figura 7.2 Fórmula de COK (Moreno, 2013)	81
Figura 7.3 Cálculo del COK (Fuente: Elaboración propia)	82

Figura 7.4 Cálculo del WACC (Fuente: Elaboración propia).....	82
Figura 7.5 Cálculo de VAN y TIR del flujo de caja económico (Fuente: Elaboración propia)	83
Figura 7.6 Cálculo de VAN y TIR del flujo de caja financiero (Fuente: Elaboración propia)	83

ix. LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Análisis de tendencias globales	88
Anexo B. Análisis PESTEL	89
Anexo C. 5 fuerzas de Porter	92
Anexo D. Análisis AMOFHIT	94
Anexo E. Análisis FODA	98
Anexo F. Ishikawa	100
Anexo G. Resultados de la encuesta	101
Anexo H. Pareto.....	102

x. INTRODUCCIÓN

En el año 2020 el mercado altamente competitivo y cambiante ha traído consigo nuevas exigencias hacia las empresas, aquellas que no evalúan su entorno y no planifican sus estrategias para alcanzar su visión se encuentran predestinadas a fracasar en la competitividad empresarial. De esta manera, las empresas constantemente están aplicando una mejora continua a sus servicios y procesos, con el objetivo de satisfacer las necesidades, observables y no observables, de sus clientes internos y externos.

Para lograr un crecimiento en las organizaciones, es necesario establecer indicadores.

Ante esta situación, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral representa una alternativa para evaluar el desempeño de la organización, a través de un sistema de indicadores, con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos planteados durante el proceso de planificación estratégica, y alcanzar la visión.

El Balanced Scorecard está compuesto por 4 perspectivas, que permiten la evaluación del desempeño organizacional, estas perspectivas son la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y la perspectiva de innovación y aprendizaje.

El presente trabajo de investigación propone el desarrollo de un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard aplicado a una empresa de Facility Services llamada IDERKA PERU.

1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

1.1.Marco referencial del proyecto

Según Sampieri (2010) antes de comenzar una investigación, es necesario conocer los trabajos anteriores del tema a investigar, debido a que permite al investigador ampliar su visión ante una problemática, estructurar formalmente la idea de investigación y seleccionar una perspectiva desde la cual se abordará la idea de investigación. Por consiguiente, serán considerados dos marcos referenciales, tanto a nivel nacional, como internacional.

1.1.1. Antecedentes nacionales

“El Balanced Scorecard es una metodología adecuada para enfrentar exitosamente el nuevo entorno operativo de la era actual de la información y contribuir al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas del País (...) Hoy las organizaciones de alto desempeño usan el Balanced Scorecard, una combinación de indicadores financieros y no financieros, para aumentar el involucramiento, establecer propiedad e impulsar su organización hacia la competitividad del siglo XXI” (Cordova, 2008).

“Uno de los mayores desafíos que concurre en cualquier organización es lograr que la planificación y la gestión organizacional puedan aterrizar en una ejecución eficiente, eficaz y efectiva, para ello el Balanced Scorecard se ha convertido en un pilar importante para lograr dicha efectividad” (Sosa, 2020).

“El Balanced Scorecard analiza y mide la actuación de los procesos de manera integral y funcional, y logra centrarse en los puntos más relevantes de la cadena de valor proyectados en las expectativas y objetivos de los usuarios” (Agustin del Valle, 2017).

“Balanced Scorecard permitirá que, la Gestión Estratégica propuesta a los franquiciados, logren mayor eficiencia en la toma de decisiones gerenciales porque se considerará tanto los indicadores financieros y no financieros. Además, se podrá monitorear en tiempo real el nivel

de cumplimiento de los objetivos trazados con los resultados obtenidos, traduciendo las estrategias en acción” (Perez, 2019).

Por otro lado, según la tesis realizada por Del Castillo Dextre (2014) señala que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite realizar el monitoreo y control a la estrategia de la empresa, ya sea pequeña, mediana o grande.

1.1.2. Antecedentes internacionales

“El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión que permite a las empresas desarrollar las etapas del proceso administrativo en forma alineada y congruente al plan estratégico de la organización, involucrando los activos tangibles e intangibles y así lograr la efectividad de los recursos y de los objetivos estratégicos. Apoyándose de la implementación de indicadores de desempeño para llevar a cabo la etapa de control, realizar acciones preventivas y correctivas; mejorar el rendimiento de los accionistas mediante la implementación de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de innovación y aprendizaje” (Zamora & Álvarez, 2015).

“El BSC se da a conocer como una herramienta de gestión estratégica que permite tener bajo control y relacionadas todas aquellas medidas que representan las variables claves para dirigir un negocio. Identifica indicadores financieros y no financieros que ayudarán a formular estrategias para la visión propuesta por la empresa” (Mendez, Ayala, & Palacios, 2019).

“La implementación de la herramienta del BSC tienen un efecto positivo en los emprendimientos gracias a su estructura, el cual se enfoca en alcanzar el cumplimiento de la misión. De igual manera, el BSC faculta la definición de objetivos alcanzables (...) Esta herramienta facilita la comunicación y ayuda a comprender de manera más sencilla los objetivos, logrando así obtener excelentes resultados” (Bolaños, Méndez, & Méndez, 2020).

“El BSC ha realizado un importante aporte a la gestión organizacional, convirtiéndose en una poderosa herramienta que brinda un marco comprensible para medir los activos y capacidades

organizacionales más valiosas, que los sistemas tradicionales de gestión, basados fundamentalmente en métricas financieras y tangibles, no pudieron medir y gestionar acertadamente” (Vega & Lluglla, 2019).

Kaplan y Norton (2002), los creadores del Balanced Scorecard, indican que tanto los objetivos como los indicadores son derivados de la visión y estrategia organizacional a partir de las 4 perspectivas (financiera, de clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje), las cuales proporcionan la estructura necesaria para el Balanced Scorecard.

1.1.3. Realidad problemática

Considerando lo planteado por Coelho (2017), la realidad problemática comprende 3 actividades clave: Primero, se identifican los problemas, a través de un proceso de investigación. Segundo, se evalúa la pertinencia e importancia de los problemas identificados. Tercero, se define los problemas en forma de pregunta, estableciendo la relación entre 2 variables.

La primera etapa comprende la identificación de los problemas de la organización, para ello se realiza un análisis para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a partir de las tendencias globales de la industria, los factores externos, los factores competitivos y los factores internos. La empresa IDERKA PERU participa en la industria de Facility Services (o también conocido en español como servicios de administración de las instalaciones) por ello, se realiza un análisis de tendencias globales (ver anexo A) para conocer las nuevas tecnologías e innovaciones de esta industria. Luego, se procede a identificar los factores externos de los ámbitos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales de esta industria en el Perú, considerando la aplicación del análisis PESTEL (ver anexo B). También, se identifican los factores competitivos de este mercado, aplicando el análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver anexo C), para conocer los poderes de los proveedores y clientes; la amenaza de productos sustitutos y nuevos entrantes; y la rivalidad entre competidores. Posteriormente, se identifican los factores internos, aplicando el análisis AMOFHIT (ver anexo D), se considera 7 variables

a evaluar: Administración y gerencia; marketing y ventas; operaciones y logística; finanzas y contabilidad; recursos humanos; sistemas de información; y tecnología. Teniéndose estos análisis, se procede a realizar el análisis FODA (ver anexo E) clasificando las nuevas tendencias, los factores externos y los factores competitivos en oportunidades y amenazas; y los factores internos en fortalezas y debilidades. Las debilidades de la empresa serán los problemas identificados.

En esta segunda etapa se procede a evaluar la pertinencia e importancia de los problemas, para ello se aplican las herramientas de Ishikawa y Pareto, con la finalidad de establecer el problema principal e identificar las causas que influyen en el 80 % del problema. A partir del análisis FODA, se han identificado varias debilidades. Mediante una reunión con el gerente general, se presentaron las debilidades de la empresa y se evaluaron. Al finalizar, se identificó que el problema general corresponde al lento crecimiento económico de la empresa, ya que, desde hace unos años, según los datos estadísticos (con respecto al periodo 2017-2018) el crecimiento de las ventas ha sido de un 8% y el crecimiento de utilidades antes de impuestos ha sido de un 2%. Se utiliza el método de Ishikawa (ver anexo F), para establecer la relación causa-efecto y se han identificado 6 causas principales:

1. El gerente general es el único que se encarga de la administración de la empresa.
2. Bajo nivel de investigación e innovación.
3. Priorización de lo operativo sobre lo estratégico.
4. Bajo nivel de desarrollo tecnológico.
5. Información dispersa.
6. Baja cartera de clientes.

Posteriormente, se realizó una encuesta a los 13 colaboradores de esta empresa utilizando la escala de Likert (ver anexo G). Se ha considera la percepción de los trabajadores con respecto a las causas principales identificadas, teniéndose en cuenta el nivel de acuerdo o desacuerdo.

El nivel de acuerdo o desacuerdo va de “totalmente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”, con una valoración del 0% al 100%. Luego, el puntaje fue calculado multiplicando el porcentaje de valoración, por la cantidad de personas que marcaron esa opción. Con los datos recolectados, se ha aplicado la herramienta del diagrama de Pareto (ver anexo H), para conocer cuáles son las causas que influyen en el 80% del problema del lento crecimiento económico, según la perspectiva de los colaboradores. Luego de utilizar la herramienta del diagrama de Pareto, se identifica que el lento crecimiento económico ocurre principalmente por:

1. Información dispersa.
2. Priorización de lo operativo sobre lo estratégico.
3. Baja cartera de clientes.

Existen datos dispersos en la organización, no se han establecido indicadores (más allá de los indicadores financieros generados por contabilidad), la gerencia no dispone una estrategia orientada a la visión y misión de la empresa, y desde hace unos años, se ha mantenido un nivel bajo de clientes. Estos son los factores principales que han desencadenado el problema del bajo crecimiento económico de la empresa.

Finalmente, como tercera etapa se procede a formular el problema general y los problemas específicos.

1.1.4. Problema general

- ¿Cómo el desarrollo de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard mejora la gestión a nivel estratégico, táctico y operativo en la empresa IDERKA PERU?

1.1.5. Problemas específicos

- ¿Cómo el mapa estratégico de la empresa IDERKA PERU considera la visión y misión de la organización?

- ¿Qué indicadores financieros y no financieros son necesarios para la gestión de la empresa IDERKA PERU desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento?
- ¿Cómo un diagnóstico organizacional de la empresa IDERKA PERU define el establecimiento de estrategias más acertadas para la organización?

1.2.Importancia del estudio

El Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica, desarrollado en 1992, por Robert Kaplan y David Norton, permite a las organizaciones (tanto grandes como pequeñas) traducir su misión, visión y valores en objetivos estratégicos desde las 4 perspectivas fundamentales de toda organización: Perspectiva de clientes, perspectiva financiera, perspectiva de procesos internos, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Estas 4 perspectivas se relacionan entre sí para generar valor mediante la ejecución exitosa de la estrategia en corto y largo plazo, considerando la recopilación de datos, establecimiento de indicadores y criterios de aceptación.

Por otra parte, las empresas están constantemente interactuando en un entorno cambiante y competitivo, el Balanced Scorecard proporciona una metodología para adaptar las organizaciones al cambio, de manera estratégica.

1.3.Justificación del estudio

Esta investigación permitirá el diseño y la implementación del Balanced Scorecard en IDERKA PERU beneficiando a la empresa con un efectivo sistema de gestión estratégica adaptado a la misión y visión de la empresa. Esto permitirá darle un enfoque holístico a la gestión de la empresa, teniendo en cuenta la integración de cada una de sus áreas, procesos, personal, sistemas de información y tecnologías para sus planes en el mediano y largo plazo. Además, la gerencia podrá verificar el logro de sus metas, las estrategias que funcionaron y

gestionar mejor la información, para la toma de decisiones en la mejora del desempeño organizacional y lograr un crecimiento económico.

1.4.Objetivos del estudio

1.4.1. Objetivo general

- Desarrollar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard para la mejora de la gestión empresarial a nivel estratégico, táctico y operativo en la empresa IDERKA PERU.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diseñar un mapa estratégico para la empresa IDERKA PERU considerando la visión y misión de la organización.
- Determinar los indicadores financieros y no financieros necesarios para la gestión de la empresa IDERKA PERU desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- Realizar un diagnóstico organizacional de la empresa IDERKA PERU para el establecimiento de estrategias acertadas para la organización.

1.5.Formulación de la hipótesis

- La implementación del Balanced Scorecard mejora la gestión de la empresa IDERKA PERU a nivel estratégico, táctico y operativo.
- El mapa estratégico para la empresa IDERKA PERU considera la visión y misión de la organización.
- Indicadores financieros y no financieros influyen en la gestión de la empresa IDERKA PERU desde las perspectivas financieras, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.
- El diagnóstico organizacional de la empresa IDERKA PERU afecta el establecimiento de estrategias más acertadas para la organización.

1.6. Alcance del estudio

El presente trabajo de investigación se caracteriza por ser descriptiva, correlacional y explicativo, se han establecido estos alcances, ya que según lo que plantea Sampieri (2010) la investigación descriptiva especifica las características del fenómeno a analizar; la investigación correlacional, conocer la relación existente entre dos o más conceptos; la investigación explicativa, establecer las causas de los eventos.

Con el marco de referencia bibliográfico se establecerá las características principales del Balanced Scorecard y de la gestión estratégica, además a partir de los datos recolectados antes y después de la propuesta de implementación del Balanced Scorecard, se podrá establecer la existencia de una correlación entre ello y la mejora de la gestión estratégica.

1.7. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación establece el plan que se desarrolla para obtener la información requerida por el investigador, ante esto el enfoque cuantitativo establece dos alternativas: la experimental y la no experimental. También, según Sampieri (2010) un experimento debe tener 3 requisitos: la manipulación intencional, medición del efecto de la variable independiente tiene en la dependiente y la validez interna. Ante esto, el presente trabajo es de carácter experimental ya que se evaluará en dos situaciones: la realidad de las variables antes y después de la propuesta de implementación.

2. MARCO TEÓRICO

En este segundo capítulo se examinará los conceptos correspondientes al Balanced Scorecard considerando el concepto planteado por sus creadores, así como las nuevas tendencias, por otro lado, se expone sobre su proceso de implementación con éxito y las principales herramientas para el diagnóstico organizacional.

2.1.El proceso estratégico

Según D'Alessio (2008) “el proceso estratégico es un conjunto, y secuencias de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro” Este proceso se desarrolla periódicamente, considerando la situación interna y externa como punto de partida, para el desarrollo de la visión y estrategias.

2.1.1. Formulación y planeamiento

En la etapa de formulación, en una primera instancia, se definen la misión, la visión, los intereses organizacionales, los valores, y el código de ética. Posteriormente, se procede a examinar cada uno de los elementos incluidos dentro de los factores internos y externos, que influyen positivamente o negativamente en la organización. A partir de este análisis, es posible la definición de objetivos en el corto y largo plazo, además del desarrollo de estrategias para alcanzar la visión planteada inicialmente. (D'Alessio, 2008).

2.1.2. Implementación y dirección

En esta etapa, se priorizan, organizan y ejecutan las estrategias internas y externas definidas en la etapa de formulación (D'Alessio, 2008). Estas estrategias, normalmente son gestionadas como proyectos, debido a que son un esfuerzo temporal, con un inicio y final definidos, que generan un producto, servicio o resultado único impulsando el cambio en las organizaciones (Project Management Institute, 2017).

2.1.3. Evaluación y control

La evaluación y control permite reducir las variaciones entre lo planeado y lo ejecutado. Se realiza al inicio del proceso estratégico y es necesario contar con un cuadro de mando integral para evaluar el logro de los objetivos en el corto y largo plazo (D'Alessio, 2008).

2.2.Herramientas de diagnóstico organizacional

Para realizar el análisis de los factores internos y externos, se aplican determinadas herramientas y técnicas. A continuación, se identifican y definen las más importantes:

2.2.1. Análisis PESTEL

El análisis del entorno PESTEL es una metodología que consiste en “examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martinez & Milla, 2012). El análisis del entorno PESTEL identifica las oportunidades y amenazas considerando los factores externos; políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

2.2.2. Análisis MEFE

También conocido como la matriz de evaluación de factores externos, permite sintetizar y evaluar la información recogida de los factores externos para su cuantificación y valoración de oportunidades y amenazas del entorno (D'Alessio, 2008).

2.2.3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Por mucho tiempo las empresas tenían el concepto que la efectividad operacional era la única forma para generar rentabilidad dentro de un mercado altamente competitivo y cambiante, no obstante, para mejorar la rentabilidad y posicionamiento se debe considerar otro aspecto importante que es la estrategia, la herramienta de las 5 fuerzas de Porter permite el análisis competitivo de una industria para el desarrollo de estrategias. La naturaleza competitiva de una industria se encuentra determinada por 5 fuerzas: Poder de negociación de los proveedores y

de los clientes, desarrollo de productos sustitutos, ingreso de nuevos competidores y rivalidad entre competidores (Porter, 1996).

2.2.4. Análisis MPC

El análisis MPC identifica a la competencia principal, y determina sus fortalezas y debilidades considerando como punto de referencia una organización arquetipo; y a una organización determinada como muestra (D'Alessio, 2008). La matriz incluye los factores claves de éxito presentes en todas las empresas competidoras en una industria determinada, a través de estos factores y una evaluación competitiva se podrá determinar las mejores estrategias para el futuro deseado.

2.2.5. Análisis AMOFHIT

Según D'Alessio (2008) el análisis AMOFHIT permite identificar los factores críticos internos, considerando las actividades de las unidades funcionales y evaluar su impacto en la organización, estos aspectos a considerarse son los siguientes:

Administración y gerencia (A): Encargada de la gestión operativa y estratégica de la organización. Se evalúa el proceso administrativo, establecido por Fayol, de la alta dirección: Primero, la planificación, se evalúa de qué manera la organización establece pronósticos, planes de corto plazo y largo plazo, además de las estrategias y políticas, alineadas con su visión y misión, adaptables al cambio.

Segundo, la organización, se evalúa el diseño de la estructura organizacional, los roles a desempeñarse, y su coherencia con la visión y objetivos estratégicas, por otra parte, se deberá inspeccionar los principios de unidad de mando, homogeneidad de funciones, alcance de control y la delegación.

Tercero, la dirección, esto involucra el nivel de influencia de la organización con sus colaboradores, donde el liderazgo, la motivación, la comunicación, la cultura y el clima laboral son factores clave para una gestión exitosa.

Cuarto, la coordinación, se identifican y evalúan la eficacia de las actividades de integración entre las áreas y colaboradores para obtener mejores resultados.

Por último, el control, se verifica si el actual sistema permite la medición y las acciones correctivas para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Marketing y ventas (M): Se describen las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes, teniendo en cuenta una adecuación de bienes o servicios bajo las condiciones competitivas de la industria. Las actividades para aumentar la cantidad de clientes y el desarrollo de la marca también son consideradas dentro de la evaluación.

Operaciones y logística (O): Corresponden a la gestión de los procesos productivos para satisfacer la demanda de los clientes, desde la adquisición de los insumos hasta su entrega a los clientes.

Finanzas y contabilidad (F): Establece las acciones necesarias para obtener los fondos para la organización en el momento oportuno, bajo decisiones de inversión, financieras y de dividendos; por otro lado, contabilidad controla y registra las operaciones económicas.

Recursos humanos (H): También denominado como el capital humano, es considerado el activo principal y motor de la organización, se debe evaluar primordialmente sus capacidades, atributos y características individuales.

Sistemas de información (I): Son herramientas que recolectan datos y los procesan en información para el control de procesos de negocio, colaboración empresarial, información de Gestión y apoyo a la toma de decisión. Se evalúa principalmente el nivel de seguridad, practicidad y versatilidad.

Tecnología e investigación y desarrollo (T): Incluye la evaluación de todas las acciones de la empresa relacionadas con el desarrollo tecnológico y de innovación del conocimiento de la organización.

2.2.6. Análisis MEFI

El análisis MEFI comprende la matriz de evaluación de factores internos, los factores clave serán proporcionados del análisis AMOFHIT y permitirá “resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y por otro lado, brinda una línea base, con el objetivo de reconocer y determinar las conexiones entre las áreas” (D’Alessio, 2008).

2.3.El Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o también conocido como Cuadro de Mando Integral es “un sistema de gestión que traduce metas y estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización “ (Villajuana, 2010). Dentro de los elementos que se relacionan entre sí dentro de este sistema de gestión encontramos los siguientes:

- Actividades de diseño y rediseño.
- Métodos de construcción y ejecución.
- Responsables del seguimiento.
- Recursos asignados.

Así mismo, según Kaplan y Norton (2002) se debe de percibir el Balanced Scorecard bajo un enfoque de sistema de gestión estratégica, ya que permite gestionar estrategias en el largo plazo teniendo en cuenta la transformación de la visión en objetivos específicos, la comunicación de los objetivos e indicadores a todas las partes interesadas internas a la organización para la comprensión de sus interrelaciones, el establecimiento de planes de acción alineados con las iniciativas estratégicas y la retroalimentación y formación estratégica.

Por consiguiente, se debe comprender el Balanced Scorecard como un conjunto de elementos relacionados que permiten planificar, ejecutar, controlar y dirigir una organización

considerando objetivos, metas, indicadores, mediciones, elementos de control y responsables para el logro de los objetivos estratégicos y lograr alcanzar la visión de la unidad de negocio.

“Este sistema de gestión estratégica se ha implementado en diversas organizaciones del mundo con éxito, empresas grandes y con mucha rentabilidad, organizaciones pequeñas y en crecimiento e incluso en sociedades sin ánimo de lucro con poca rentabilidad y siempre ha demostrado resultados positivos en el corto y largo plazo permitiendo a las empresas la generación de valor de negocio” (Apaza, 2010).

2.3.1. Historia del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, su origen se remonta al año 1990, en ese año el Nolan Norton Institute fue el patrocinador de una investigación acerca de la medición del rendimiento de las organizaciones del siguiente siglo. Estas dos personas lideraron la investigación y la motivación principal del estudio se centró en que las valoraciones exclusivamente financieras restringían a las organizaciones en la creación de valor económico. Luego de analizar diversas empresas conocieron el caso de Analog Devices, la cual utilizaba un cuadro de mando con indicadores financieros e incluso mediciones relacionadas a la calidad, plazos de entrega y tiempos de producción. Se desarrollaron diversas ideas y teorías y finalmente se llegó a un consenso en diciembre de 1990 con la presentación de la viabilidad y beneficios resultantes del Balanced Scorecard. Posteriormente, en el año 1992, se resume el estudio y se presenta como primer artículo en la Harvard Business Review; luego, en 1993, se publica un segundo artículo describiendo la importancia de elegir indicadores basados en el éxito estratégico; finalmente, en 1996, se publica un último artículo estableciendo al Balanced Scorecard el enfoque de un sistema de gestión estratégica. (Kaplan & Norton, 2002).

2.3.2. Importancia del Balanced Scorecard en el siglo XXI

Una de las más famosas frases de William Edwards Deming, sobre la cual se han desarrollado los principios del Balanced Scorecard, se afirma lo siguiente: “Lo que no se puede medir no se puede controlar, lo que no se puede controlar, no se puede mejorar y lo que no se puede mejorar, tendera a deteriorarse, máxime en el mundo competitivo actual” (Arango & Gonzáles, 2012). Antiguamente e incluso hasta ahora, muchas de las organizaciones se miden únicamente bajo indicadores contables y financieros, para medir su éxito en el mercado, esto ocasiona que las estrategias y decisiones de una empresa se vean influenciadas únicamente por estos dos tipos indicadores y ocasiona futuros problemas, debido a que no considera aspectos como la innovación, calidad, satisfacción de los clientes y colaboradores. El Balanced Scorecard hace uso de indicadores financieros como no financieros para guiar a las organizaciones a través de entornos altamente competitivos favoreciendo el proceso de toma de decisiones más acertadas, además del desarrollo de estrategias, bajo un modelo holístico, considerando el entorno en el que operan las empresas del siglo XXI.

2.3.3. Las perspectivas del Balanced Scorecard

Como mencionamos anteriormente, el Balanced Scorecard está compuesto por indicadores financieros y no financieros, estos indicadores representan las dimensiones clave de una organización vista desde 4 perspectivas. La siguiente figura representa la relación entre la estrategia de negocio y las cuatro perspectivas fundamentales del Balanced Scorecard.

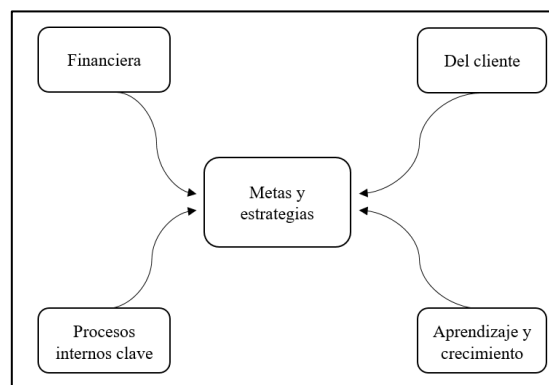


Figura 2.1. Perspectivas del Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)

Estas 4 perspectivas se caracterizan por tener una cadena causativa en la eficacia empresarial, lo cual señala que "los buenos resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes fieles y rentables. Esta fidelidad se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos interno de la empresa, a lo que, a su vez, requiere un equipo de empleados motivados, capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas" (Apaza, 2010) las dimensiones clave del Balanced Scorecard poseen una relación secuencial e interdependiente, los esfuerzos de cada uno de ellas se complementan y están alineados en la generación de valor de negocio, y de esta manera obtener buenos resultados financieros, los cuales dependen de las estrategias utilizadas para retener y fidelizar a los clientes, esto a su vez es resultado de la efectividad de los procesos internos influido por el crecimiento y aprendizaje de los colaboradores. A continuación, se describirán cada una de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard:

2.3.3.1.Perspectiva Financiera

El objetivo de todas las organizaciones es el de crear valor para los accionistas y propietarios, normalmente se ve representado a través del rendimiento operativo, una mayor rentabilidad económica y el aseguramiento de su permanencia en el mercado.

El sistema de gestión estratégica del cuadro de mando integral detalla que el punto de partida consiste en que los objetivos financieros deberán vincularse con la visión de la organización. Según Kaplan y Norton (2002) existen tres fases en el ciclo de vida de un negocio: crecimiento, sostenimiento y cosecha, donde para cada fase existen objetivos financieros más adecuados. De esta manera, una organización en fase de crecimiento deberá desarrollar nuevos productos y servicios, considerando el crecimiento de ventas en mercados.

Posteriormente, cuando logre un estado de sostenimiento la estrategia financiera se centrará en obtener los máximos rendimientos sobre capital invertido, al mismo tiempo que reducen sus costos directos e indirectos de producción.

Por último, en la fase de declive o de cosecha, los objetivos financieros se enfocan en aumentar el máximo retorno de los flujos de caja.

Además, se debe considerar que cada una de estas fases tiene en consideración tres temas financieros que se presentan a continuación:

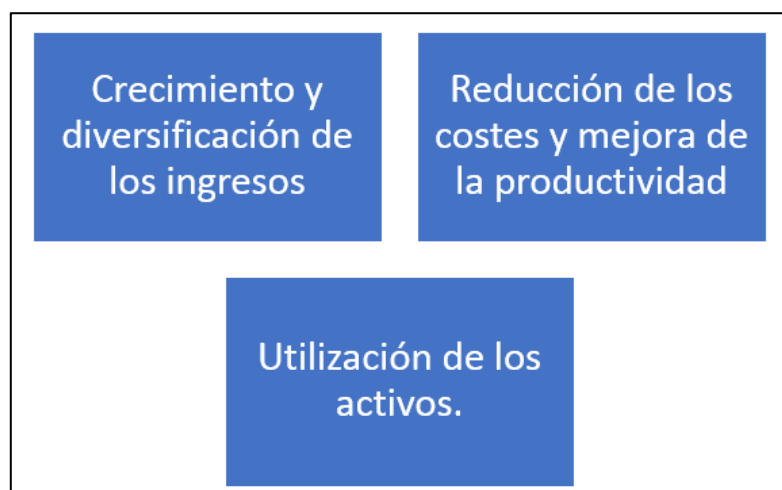


Figura 2.2 Temas financieros (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)

2.3.3.2. Perspectiva del Cliente

La segunda perspectiva del Balanced Scorecard “comprende las metas, las estrategias y los indicadores relacionados con la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes” (Villajuana, 2010). Es evidente que, la satisfacción de las necesidades de los clientes se encuentra estrechamente relacionada con la generación de valor a ellos, además representa la fuente principal de generación de ingresos para el logro de los objetivos financieros.

La siguiente figura representa los indicadores centrales de los clientes:

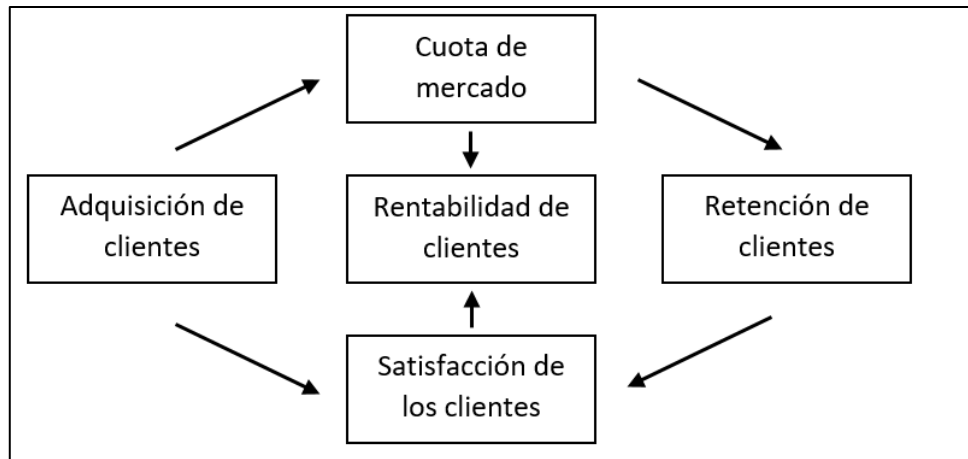


Figura 2.3. Indicadores centrales de la perspectiva del cliente (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)

Estos indicadores son clave en la medición de la perspectiva de clientes, seguidamente se analizarán cada uno de ellos:

- Cuota de mercado y de cuentas: Hace referencia al porcentaje en la que una empresa tiene participación de mercado, este segmento representa la cantidad de clientes con los que actualmente cuenta una organización.
- La retención de clientes: Es el nivel de fidelización de los clientes con una empresa con un determinado producto o servicio.
- Incremento de clientes: La variación de nuevos clientes con los que cuenta una empresa en un determinado tiempo.
- Satisfacción del cliente: Cumplimiento de las necesidades de los clientes, los anteriores dos indicadores son posibles por este indicador, su importancia consiste en la retroalimentación que se puede recibir.
- La rentabilidad del cliente: Esta rentabilidad evalúa en el corto y largo plazo la viabilidad económica de seguir manteniendo un determinado cliente.

Por tanto, estos indicadores deben adaptarse a la situación actual de una empresa e incluso pueden complementarse con otros para lograr satisfacer las necesidades y superar las

expectativas de los clientes (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002).

2.3.3.3.Perspectiva de los Procesos internos

Se identifican los procesos importantes y decisivos, que permiten el cumplimiento de los objetivos especificados en las perspectivas financieras y de clientes. La elaboración de esta perspectiva se enfoca en los procesos internos decisivos para cliente y los accionistas, esto se desarrolla mediante un análisis de cadena de valor de los procesos. Kaplan y Norton (2002) señalan que existe un modelo genérico de cadena de valor basado en tres procesos principales:

- **Innovación:** Investigación de las necesidades latentes de los clientes y el diseño de productos o servicios ajustados a estas necesidades.
- **Operaciones:** Actividades secuenciales y continuas que generan bienes y/o servicios, los cuales son entregados a los clientes.
- **Servicio Postventa:** Atender a los clientes luego de la entrega del producto o servicio.

2.3.3.4.Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

Esta última perspectiva hace referencia a como una organización a partir de su infraestructura logra asegurar “su capacidad de renovación a largo plazo, para una existencia duradera” (Apaza, 2010). La infraestructura consta de tres elementos fundamentales: capital humano, sistemas y procedimientos, estos tres tienen un potencial de crecimiento a partir de la retroalimentación. Al igual que las anteriores perspectivas, según Kaplan y Norton (2002) el aprendizaje y crecimiento de una organización consta de tres principales categorías: competencias de los colaboradores; efectividad de los sistemas TI; motivación, participación activa y la alineación con los objetivos.

En primer lugar, las capacidades y habilidades de los colaboradores contribuyen al funcionamiento operativo y a la dirección estratégica de las empresas. Por ello, su satisfacción, su retención y su productividad son ejes fundamentales para el desarrollo del capital humano,

a continuación, en la siguiente figura se observa cómo se relacionan estos ejes con el logro de resultados:

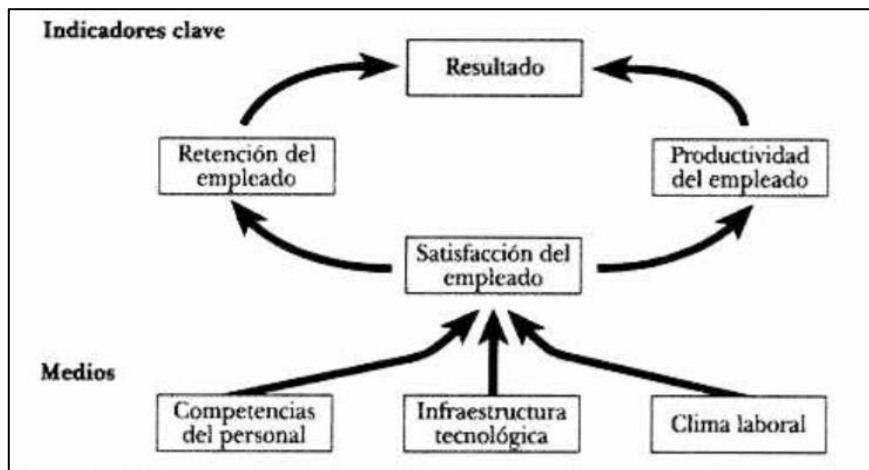


Figura 2.4 La estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard, 2002)

Esta figura representa fundamentalmente que la satisfacción del colaborador es dependiente de las competencias del personal, la infraestructura tecnológica y el clima laboral, y esto a su vez influye en su fidelización y en una mayor productividad para la generación de resultados.

En segundo lugar, las capacidades de los sistemas de información indican la necesidad de disponer de información oportuna y fiable para el desarrollo eficiente de las actividades de los colaboradores y como sus esfuerzos apoyan en el logro de los objetivos estratégicos. Un sistema de información es una herramienta que permite una combinación sistemática de datos de colaboradores, recursos tangibles e intangibles, tecnologías y comunicaciones para su transformación en información (O'Brien, 2001).

Por último, como tercera categoría fundamental para el crecimiento y aprendizaje de una organización encontramos la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos, estas habilidades blandas facilitan el desarrollo de atributos transversales en los colaboradores con el objetivo de potenciarlos, desarrollar sus habilidades interpersonales y de liderazgo.

2.3.4. Mapa estratégico

Según Apaza Meza (2010) el mapa estratégico permite a las organizaciones representar gráficamente sus objetivos, metas e iniciativas a través de un esquema estableciendo relaciones causales y ordenadas entre ellos para describir la forma en que se crea valor. Esta representación gráfica permite integrar los objetivos estratégicos de una empresa bajo las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Según Kaplan (2004) en otro de sus libros titulado *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* señala que los mapas estratégicos se encuentran basados en 5 principios fundamentales, a continuación, se detallarán cada uno de ellos:

- La estrategia equilibra fuerzas contradictorias: Las estrategias invierten en activos intangibles con la finalidad de obtener un crecimiento rentable de los ingresos en el largo plazo; mientras que, reduce costos y mejora la productividad en el corto plazo.
- La estrategia se basa en una propuesta de valor diferenciada para el cliente: Se debe definir adecuadamente el mercado objetivo y establecer una propuesta de valor adecuada para cada uno de ellos.
- El valor se crea mediante procesos internos de negocio: Se aumenta el valor a los accionistas y propietarios a través de los ingresos generados por las mejoras en la productividad.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios: Cada estrategia aporta beneficios en diversos momentos de tiempo, la creación de sinergias en las estrategias es fundamental para la optimización de beneficios.
- La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: Cada una de las estrategias deben estar en sincronía para la generación de valor, no existen estrategias independientes sin una causa o efecto.

2.3.5. Las estrategias

“La estrategia se puede definir como un conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (Vargas, 2014). Estas estrategias son desarrolladas a partir de los lineamientos estratégicos necesarios para que una organización logre su visión.

2.3.6. Indicadores y el sistema de indicadores

Los indicadores son parámetros de medición, se catalogan en dos tipos: los indicadores de resultados y los indicadores de desempeño. Los primeros miden lo ocurrido, los resultados de decisiones pasadas; mientras que, los segundos, lo que está ocurriendo, el desempeño actual de los procesos (Salvatore, 2010).

Los KPI o Indicadores clave de desempeño (según su traducción en el español), “son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad” (Espinosa, 2016).

Como se mencionó anteriormente, no se puede controlar y mejorar lo que no se puede medir, estos indicadores proporcionan mediciones fundamentales para el sistema de gestión estratégica; no obstante, estas mediciones deberán seguir una secuencia lógica entre ellas, por ello el sistema de indicadores permite sintetizar y mostrar las relaciones de causa efecto entre los seleccionados para el Balanced Scorecard, lo cual permite facilitar el proceso de toma de decisiones (Villajuana, 2010).

2.3.7. La asignación de recursos y las iniciativas estratégicas

Las estrategias a desarrollarse necesitarán de una asignación de recursos, tanto recursos financieros como humanos, tecnológicos, comunicación y de motivación; de esta manera, se asegurará el logro de objetivos estratégicos. Adicionalmente, las iniciativas estratégicas forman parte de la estrategia, son proyectos o programas orientados a alcanzar las metas.

Un factor crítico para ello es el compromiso de los directivos, “al establecer unas metas a largo plazo para los indicadores estratégicos, al dirigir las iniciativas estratégicas y unos recursos importantes a la consecución de las mismas y especificar unas metas a corto plazo a lo largo del camino estratégico, los directivos se comprometen a la consecución de la visión de la organización y son responsables de ella” (Kaplan & Norton, 2002).

2.3.8. El responsable

“Es la persona que goza del poder de decisión (condición esencial para ser considerado como tal) y está encargada de lograr la meta establecida para determinado indicador; por lo tanto, será quien responda por los resultados, positivos o negativos, que se obtengan” (Villajuana, 2010). Entre los principales responsables encontramos: la alta dirección, gerentes funcionales, jefes de área y directores de proyecto, programa o portafolio.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En este capítulo se describirá la empresa IDERKA PERU, la cual es la organización donde se implementa el modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard.

3.1. Presentación de la empresa

La empresa IDERKA PERU es una sociedad anónima cerrada con sede en la ciudad de Lima, Perú.

3.1.1. Sector y actividad económica

La empresa se ubica en el sector de servicios en la industria de Facility Services (servicios de gestión de oficinas).

3.1.2. Servicios

Entre los principales servicios de la empresa encontramos: limpieza, mensajería, mantenimiento preventivo/correctivo de equipos electrónicos y transporte.

3.1.3. Reseña histórica de IDERKA PERU

La empresa IDERKA PERU fue inscrita en los registros públicos el 19 de diciembre del 2017, no obstante, esta S.A.C. (Sociedad Anónima Cerrada) antes era una E.I.R.L. (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) denominada “RAENKEV Services” fundada en Lima el 9 de noviembre de 1998.

La empresa fue creada con el objetivo de satisfacer las necesidades que tienen las organizaciones en la ciudad de Lima con respecto a los costos involucrados con sus servicios internos, esta tercerización de procesos de soporte, permite a sus clientes concentrarse en sus actividades principales y lograr una mayor eficiencia.

3.1.4. Misión

“Somos el socio estratégico de las empresas, ofrecemos una adecuada gestión de oficinas y servicios de soporte como limpieza; mantenimiento correctivo y preventivo de equipos; y

mensajería, garantizando el correcto funcionamiento del entorno laboral, teniendo en consideración la fidelización de nuestros colaboradores y clientes”.

3.1.5. Visión

“En el 2025, ser una marca reconocida a nivel nacional por proporcionar soluciones integrales en la gestión de los procesos de soporte, además de ser una organización sólida, socialmente responsable e innovadora capaz de superar constantemente las expectativas de sus clientes y de fidelizar a sus colaboradores”.

3.1.6. Valores

Los principales valores de IDERKA PERU son:

- Respeto.
- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Compromiso con la empresa y los clientes.
- Igualdad de oportunidades para los colaboradores.

3.1.7. Código de ética

En cambio, el código de ética de la empresa se rige por 2 principales normas:

- Actuar ética y moralmente en las actividades diarias de la empresa.
- Mantener relaciones honestas y constructivas con los accionistas, clientes, autoridades, colaboradores y la sociedad.

3.2. Organigrama de la empresa

La estructura organizacional de la empresa IDERKA PERU es sencilla, ya que al ser una Pyme todavía se encuentra en crecimiento y el 90% de su personal se dedica exclusivamente al trabajo operativo. A continuación, en la siguiente figura 3.1. se presenta el organigrama de la empresa:

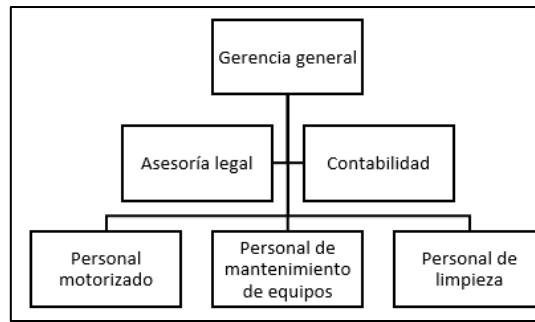


Figura 3.1. Organigrama de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

3.3. Procesos internos

Se han considerado los procesos estratégicos, operativos y de servicios. A continuación, en la figura 3.2. se puede visualizar el mapa de procesos de la empresa IDERKA PERU.

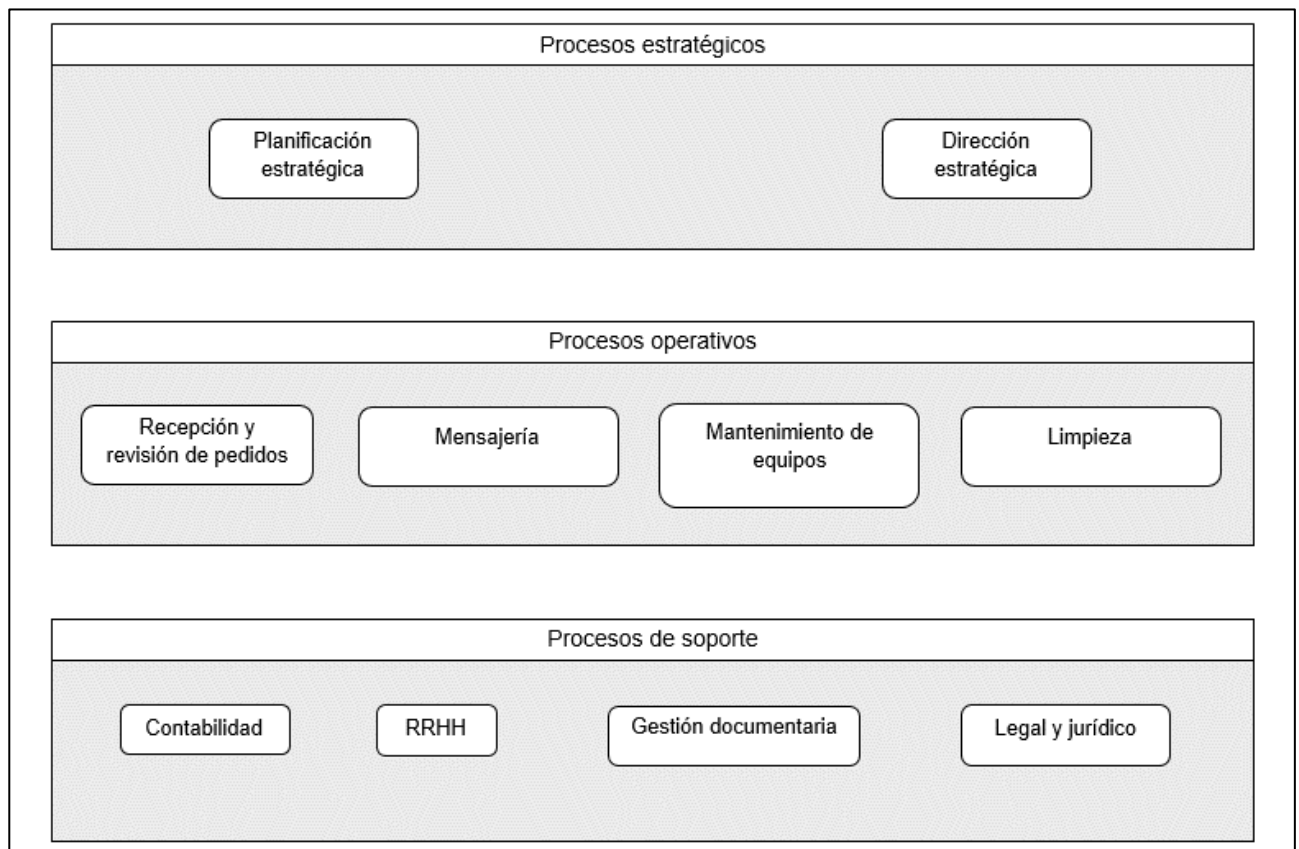


Figura 3.2. Mapa de procesos de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

3.4. Cadena de valor de Porter

La cadena de valor, permite visualizar las actividades que generan valor a los clientes. En la figura 3.3 se visualiza la cadena de valor de la empresa IDERKA PERU.



Figura 3.3 Cadena de valor de Porter de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

4. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Como proceso previo al desarrollo del Balanced Scorecard se tomará en cuenta la realidad de la empresa, considerando un análisis interno y externo para la posterior formulación de estrategias.

4.1. Evaluación externa

Para la evaluación externa, se considerará la aplicación de 2 matrices: la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo (MPC).

4.1.1. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz MEFE es desarrollada considerando las nuevas tendencias en la industria (ver anexo A) y en análisis PESTEL (ver anexo B).

En la tabla 1, se visualiza la matriz de evaluación de factores externos de la empresa IDERKA PERU, para su elaboración se considera un total de 14 factores externos entre oportunidades y amenazas, primero se establecen las oportunidades, y luego las amenazas. Además, se asignó un peso a cada uno de los factores externos, de tal manera que su sumatoria final sea 1, adicionalmente se valora cada uno de los factores externos estableciendo un rango de 1 a 4, donde 1 representa que la estrategia utilizada por la empresa es inadecuada para el factor; y 4, que es muy eficaz para el factor. Finalmente se multiplica el peso con la valoración y se suman los pesos ponderados.

Tabla 1 Matriz de factores externos de la empresa IDERKA PERU

Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderación
La utilización de nuevas tendencias como el internet de las cosas, sensores, robots y machine learning permitirán aumentar la efectividad y calidad de los servicios	0,05	1	0,05
La inflación será para el 2019 de 2,4% y 2020 de 2%, según el Fondo Monetario Internacional.	0,05	1	0,05
Existen más de 750 mil venezolanos en el Perú, lo que significa una mayor oferta en el mercado laboral	0,05	1	0,05

La demanda por espacios corporativos viene en aumento en Lima, en especial en los distritos de San Borja, Lince y Miraflores, esto conlleva a potenciales clientes a los que ofrecer los servicios de limpieza y mantenimiento de oficinas	0,15	1	0,15
Se estima que solo el 42% de Pymes utilizan servicios de computación en la nube y otras tecnologías de información; estas demuestran ser más competitivas y con mayor rentabilidad	0,10	1	0,10
La presencia web de las empresas en los principales buscadores como Google y Bing aumentan en un 35% las probabilidades de generar más ventas	0,10	2	0,20
Los sistemas de información permiten a una empresa ser más competitiva y tener mejores resultados, en el mercado existen diversos softwares de gestión empresarial a diversos precios dependiendo del tamaño y los objetivos de una empresa	0,10	1	0,10
Según el octavo informe de percepción sobre la calidad de vida se indica que en Lima y Callao los principales problemas ambientales corresponden a la falta de árboles, deficiente sistema de recojo de basura, los ruidos y la polución generada por los vehículos	0,15	1	0,15
	0,75		
Subtotal			0,85
Amenazas			
El Perú atraviesa una crisis política desde el año 2017, esto afecta la economía nacional, al hacer menos atractiva la inversión extranjera.	0,04	1	0,04
Los casos de corrupción entre empresas y el gobierno peruano genera desconfianza en el mercado internacional.	0,04	1	0,04
Según el Fondo Monetario, el crecimiento del PBI para el 2019 y 2020 está establecido en un 4%.	0,02	1	0,02
La guerra comercial entre EE. UU y China genera una variación constante de la tasa de cambio del dólar.	0,05	1	0,05
La ley 29783 establece la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo que todas las empresas deberían implementar, su incumplimiento recae en multas muy altas	0,05	2	0,10
La ley 28015 correspondiente a la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, su incumplimiento incurrirá en sanciones	0,05	2	0,10
	0,25		0,00
Subtotal			0,35
Total	1,00		1,20

Fuente: Elaboración propia

La matriz cuenta con 8 oportunidades y 6 amenazas, el valor de 1,20 significa IDERKA PERU no se encuentra aprovechando las oportunidades, y tiene dificultades para eludir las amenazas.

4.1.2. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC es desarrollada considerando el análisis de las 5 fuerzas de Porter (ver anexo C).

En la tabla 2 se presenta la Matriz del Perfil Competitivo de la empresa IDERKA PERU, se han identificado un total de 10 factores clave de éxito para esta industria, los pesos representan el nivel de importancia del factor, cabe resaltar que se han considerado tanto factores internos como externos para el análisis. Se han considerado 2 organizaciones competidoras para la matriz de evaluación, la primera es el Grupo Eulen, líder de la industria dentro del Perú; y National Facilities, una empresa peruana, posteriormente a cada una de estas empresas se les ha asignado un valor entre uno a cuatro, 1 corresponde que es una debilidad mayor; 2, una debilidad menor; 3, fortaleza menor; y 4, fortaleza mayor. Luego, se ha determinado la ponderación en cada uno de los factores clave de éxito.

Tabla 2 Matriz del Perfil Competitivo de la empresa IDERKA PERU

Factores clave de éxito	Peso	IDERKA PERU		GRUPO EULEN		NATIONAL FACILITIES	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Presencia en internet	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Calidad del servicio al cliente	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Capacidad financiera	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Capacidad tecnológica	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Personal calificado	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
Gestión empresarial	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Ubicación estratégica de la empresa	0,05	4	0,20	4	0,20	3	0,15
Diversidad de servicios	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
Competitividad de precios	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Lealtad del cliente	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
Posicionamiento de la marca	0,15	2	0,30	4	0,60	2	0,30
Total	1,00		2,49		3,81		2,8

Fuente: Elaboración propia

Se cuenta con 10 factores clave de éxito, con pesos adecuados, se puede apreciar que Grupo Eulen es un claro líder y marca referencial en el mercado de Facility Services, es necesario que la empresa IDEKA PERU centre sus esfuerzos en aquellos factores donde tiene una clara debilidad mayor y menor, especialmente en mejorar su presencia en internet, capacidad tecnológica y posicionamiento de la marca.

4.2.Evaluación interna

Finalizado la evaluación externa, se realizará la evaluación interna, para ello se realiza la matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

4.2.1. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

La matriz MEFI es desarrollada considerando el análisis AMOFHIT (Ver anexo D).

En la tabla 3 se presenta la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de la empresa IDERKA PERU, para su realización se han considerado un total de 20 factores internos teniendo en cuenta 8 fortalezas y 12 debilidades, los pesos asignados representan la importancia del factor, luego se ha asignado una valoración a cada factor interno considerando un valor entre uno a cuatro, 1 corresponde que es una debilidad mayor; 2, una debilidad menor; 3, fortaleza menor; y 4, fortaleza mayor. Solo a las fortalezas se les asignará una valoración de 3 o 4; mientras que, las debilidades; de 1 o 2.

Posteriormente, se calcula la ponderación de cada factor interno.

Tabla 3 Matriz del Evaluación de Factores Internos de la empresa IDERKA PERU

Fortalezas	Peso	Valor	Ponderación
Existe una lealtad a la marca por parte de los clientes más antiguos	0,050	4	0,200
Se hace uso de aplicaciones online como las proporcionadas por Google para la gestión empresarial	0,050	3	0,150
La empresa se ubica en el centro de San Isidro, una zona altamente comercial	0,050	4	0,200
Los precios de los servicios ofrecidos son altamente competitivos	0,075	4	0,300
Los servicios han sido desarrollados bajo un principio de constante retroalimentación	0,050	3	0,150
La empresa tiene una diversidad de líneas de servicio	0,050	3	0,150

El crecimiento de la empresa ha sido constante y de alto impacto	0,050	4	0,200
La rotación del personal es baja	0,025	3	0,075
	0,400		
Subtotal			1,425
Debilidades	Peso	Valor	Ponderación
No ha sido implementado un sistema de planeamiento estratégico	0,050	1	0,050
El personal administrativo es insuficiente para la realización de las actividades de la empresa	0,075	1	0,075
El estilo de liderazgo presente en la empresa es uno autocrático, el gerente se ocupa de casi todas las funciones administrativas, además aún no han potenciado sus habilidades blandas y duras	0,050	1	0,050
La participación de la empresa en el mercado de facility services es baja	0,050	1	0,050
No existen personas o un área enfocada en la publicidad y marketing de la empresa, además la empresa no tiene una fuerte presencia en internet	0,050	1	0,050
La capacidad de producción de servicios está limitada a la capacidad y disponibilidad del gerente para realizar contratos y gestionar el trabajo operativo	0,050	2	0,100
No se cuenta con sistemas de gestión de la calidad, seguridad y/o medioambiental	0,025	2	0,050
Los procesos no han sido estandarizados y mapeados	0,050	1	0,050
El crecimiento de la empresa ha sido lento a través de los años	0,025	1	0,025
La gestión del capital humano es inadecuado, no se ha transmitido la cultura organizacional a los colaboradores, las capacitaciones son insuficientes y muchos de ellos se sienten tensionados por recibir amonestaciones al realizar inadecuadamente su trabajo	0,075	1	0,075
No se cuenta con sistemas de información	0,050	1	0,050
La empresa todavía no ha desarrollado su potencial aprovechando las nuevas tecnologías para el sector	0,050	1	0,050
	0,600		
Subtotal			0,675
Total	1,000		2,100

Fuente: Elaboración propia

La cantidad de factores es adecuada, se presenta una mayor presencia de debilidades, lo cual es resultado del análisis anterior. Del análisis AMOFHIT solo fueron considerados 20 factores internos y los pesos han sido establecidos lógicamente bajo ponderaciones de 0,025, 0,05 y 0,075. El valor final de 2,100 indica que es bajo un margen de 0,4 más débil que fuerte, los puntos débiles fuertes deberán superarse para mejorar la situación interna de la empresa.

4.3.Desarrollo de estrategias

Las estrategias son proyectos que permiten aprovechar los factores internos para adaptarse a los factores externos y generar valor.

4.3.1. Determinación de iniciativas estrategias

La matriz FODA (ver anexo E), permite desarrollar estrategias considerando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

A partir de un cruce de estos elementos, se genera las estrategias FO (para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades), estrategias FA (para maximizar fortalezas y reducir amenazas), estrategias DO (para superar debilidades y aprovechar las oportunidades), y estrategias DA (para superar debilidades y reducir amenazas).

En la figura 4.1 se establecen las correspondientes estrategias de la empresa IDERKA PERU. Se han planteado 5 estrategias FO, 8 estrategias DO, 3 estrategias FA y 2 estrategias DA, a continuación, se presentan cada una de ellas:

- Desarrollar servicios de mantenimiento de oficinas considerando el internet de las cosas y sensores.
- Implementar un sistema de gestión empresarial en la nube.
- Desarrollar una página web, página empresarial de Facebook y LinkedIn.
- Para los servicios de mensajería, de baja distancia de recorrido, establecer el uso de la bicicleta.
- Establecer servicios para desarrollar oficinas sostenibles.
- Definir la misión, visión y valores de la empresa.
- Desarrollar la planificación estratégica para el año 2019-2024.
- Definir un portafolio de proyectos anual en base a la planificación estratégica.
- Brindar capacitaciones en habilidades blandas para los colaboradores de la empresa. Y al gerente general, un diplomado en habilidades gerenciales.

- Contratar personal administrativo.
- Desarrollar e implementar un plan de marketing.
- Realizar un mapeo de los procesos operativos, estratégicos y de soporte.
- Optimizar los procesos considerando un enfoque centrado en los clientes y los usuarios.
- Desarrollar un plan de riesgos para cada uno de los servicios de la empresa.
- Ampliar la cartera de servicios considerando satisfacer las necesidades de empresas internacionales.
- Ahorrar dinero e intentar trabajar solo con la moneda local de soles.
- Ampliar la cantidad de contactos y clientes en ferias empresariales.
- Expandir la oferta de los servicios a otras ciudades de Perú.

ESTRATEGIAS IDERKA PERU		Análisis Externo				
		Fortalezas - F		Debilidades - D		
		F1	El gerente ha demostrado una adecuada capacidad gerencial operativa y fidelización de sus colaboradores	D1	La planificación de la empresa se realiza en forma empírica y solo en el corto plazo, es difícil establecer acciones estratégicas al no contar con una misión y visión.	
		F2	Se ha demostrado una lealtad a la marca por parte de los clientes más antiguos, como es el caso de NCR.	D2	El gerente utiliza un estilo de liderazgo autocrático, no delega mucho, asume la responsabilidad total del trabajo. Esto puede conllevar a una sobrecarga de trabajo.	
		F3	La mayoría de sus clientes han sido desarrollados por redes de contacto o recomendaciones.	D3	La toma de decisiones lo realiza solo el gerente general considerando dos aspectos: su experiencia y la rentabilidad de la decisión.	
		F4	El precio de los servicios ofrecidos por la empresa está por debajo de la competencia	D4	La empresa tiene poca participación dentro de este mercado, trabaja con pocos clientes. Además, no realiza publicidad de sus servicios, ni cuenta con un área o personas específicas asignadas para ese rol.	
		F5	Los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas de sus clientes	D5	La capacidad de producción está limitada a la disponibilidad del gerente para realizar contratos y monitorear sus servicios	
		F6	La ubicación de la empresa se encuentra en un punto estratégico, en San Isidro	D6	No se cuenta con personal administrativo	
		F7	Los servicios se han desarrollado bajo un enfoque de calidad, cumpliendo con las necesidades de los clientes.	D7	Se presentan ciertos problemas durante los procesos operativos como retrasos durante la ejecución o retabajo	
		F8	El clima laboral es estable.	D8	La empresa ha demostrado un crecimiento lento en los últimos años.	
		F9	El nivel de rotación de personal es bajo.	D9	No existen mecanismos formales que permitan transmitir eficazmente la cultura organizacional a los colaboradores.	
		F10	Se cuenta con trabajadores técnicos y profesionales especializados.	D10	Las capacitaciones para los colaboradores son insuficientes.	
		Oportunidades - O		Estrategias FO		
A n á l i s i s i n t e r n o	O1	La utilización de nuevas tendencias como el internet de las cosas, sensores, robots y machine learning permitirán aumentar la efectividad y calidad de los servicios.	1	(F1, F4, F5, F7, F10, O1, O3, O7) Desarrollar servicios de mantenimiento de oficinas considerando el internet de las cosas y sensores	1	(D1, D9, O6) Definir la misión, visión y valores de la empresa
	O2	Existen más de 750 mil venezolanos en el Perú, eso significa una mayor oferta en el mercado laboral.	2	(F4, F5, F7, F10, O4, O8) Implementar un sistema de gestión empresarial en la nube	2	(D1, D2, D7, D9, O1, O3, O4, O6, O8) Desarrollar la planificación estratégica para el año 2019-2024
	O3	Existe una mayor demanda de espacios corporativos, por lo tanto, aumentará la cantidad de potenciales clientes.	3	(F2, F3, F10, O3, O5) Desarrollar una página web, página empresarial de Facebook y LinkedIn	3	(D1, D2, D7, D9, O1, O3, O4, O6, O8) Definir un portafolio de proyectos anual en base a la planificación estratégica
	O4	Las herramientas tecnológicas en la nube resultan ser alternativas más económicas, para implementar soluciones informáticas para gestionar la información, procesos, productos y clientes.	4	(F5, F7, O6, O7) Para los servicios de mensajería, de baja distancia de recorrido, establecer el uso de la bicicleta	4	(D2, D3, D7, D9, D10, O7) Brindar capacitaciones en habilidades blandas para los colaboradores de la empresa. Y al gerente general, un diplomado en habilidades gerenciales
	O5	Tener presencia en la web aumenta las probabilidades de generar más ventas en un 35%.	5	(F5, F7, O6, O7) Establecer servicios para desarrollar oficinas sostenibles	5	(D2, D4, D5, D6, O2) Contratar personal administrativo
	O6	Los principales problemas de Lima son: falta de árboles, deficiente sistema de recojo de basura, los ruidos y la polución generada por los vehículos. Considerando la sostenibilidad como nueva tendencia, es una oportunidad para desarrollar servicios amigables con el medio ambiente.			6	(D2, D4, D6, D8, O1, O5) Desarrollar e implementar un plan de marketing
	O7	La inflación será para el 2019 de 2,4% y 2020 de 2%, según el Fondo Monetario Internacional.			7	(D3, D7, D9, D10, O1, O3, O6, O8) Realizar un mapeo de los procesos operativos, estratégicos y de soporte
	O8	Los sistemas de información permiten a una empresa ser más competitiva y tener mejores resultados, en el mercado existen diversos softwares de gestión empresarial a diversos precios dependiendo del tamaño y los objetivos de una empresa			8	(D5, D7, D8, D9, O3, O6, O7) Optimizar los procesos considerando un enfoque centrado en los clientes y los usuarios
		Amenazas - A		Estrategias FA		
	A1	El Perú atraviesa una crisis política desde el año 2017, esto afecta la economía nacional, al hacer menos atractiva la inversión extranjera.	1	(F1, F5, F10, A5, A6) Desarrollar un plan de riesgos para cada uno de los servicios de la empresa	1	(D4, D5, D6, D8, A1, A2, A3) Ampliar la cantidad de contactos y clientes en ferias empresariales
	A2	Los casos de corrupción entre empresas y el gobierno peruano genera desconfianza en el mercado internacional.	2	(F2, F4, F5, F6, F7, A1, A2, A3) Ampliar la cartera de servicios considerando satisfacer las necesidades de empresas internacionales	2	(D4, D8, A1, A2, A3) Expandir la oferta de los servicios a otras ciudades de Perú
	A3	El crecimiento del PBI para el 2019 y 2020 está establecido en un 4%.	3	(F4, A4) Ahorrar dinero e intentar trabajar solo con la moneda local de nuevos soles		
	A4	La guerra comercial entre EE. UU y China genera una variación constante de la tasa de cambio del dólar.				
	A5	La ley 29783 establece la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo que todas las empresas deberían implementar, su incumplimiento recae en multas muy altas				
	A6	La ley 28015 correspondiente a la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, su incumplimiento incurrirá en sanciones				
		Estrategias DO				

Figura 4.1 Determinación de estrategias de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

5. CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD

En el presente capítulo se analizará y construirá el modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard para la empresa IDERKA PERU.

5.1. Definición de objetivos estratégicos

Se determinará los objetivos estratégicos para la empresa partiendo de la visión empresarial y considerando los factores críticos de éxito, adicionalmente se realizarán matrices de comparación entre los objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, áreas de la empresa y las iniciativas estratégicas.

5.1.1. Factores críticos de éxito a nivel organizacional

Como paso previo a la construcción del Balanced Scorecard, se debe identificar los factores críticos de éxito que permitirán determinar el éxito o fracaso de la empresa y sobre los cuales se podrá definir los objetivos estratégicos, a continuación, en la figura 5.1 se presenta la relación lógica entre la visión organizacional, la estrategia y los factores críticos de éxito.

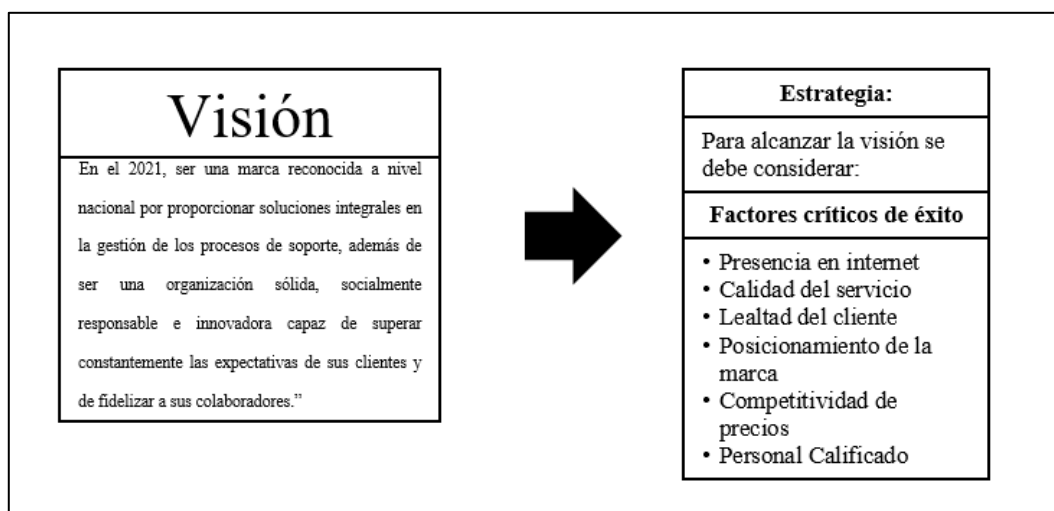


Figura 5.1 Relación lógica entre la visión, estrategia y factores críticos de éxito (Fuente: Elaboración propia)

- **Presencia en internet:** Debido a la influencia del internet dentro del ámbito empresarial, es de vital importancia que la empresa tenga un posicionamiento en internet, ya que permite el incremento del rango de potenciales clientes.

- **Calidad del servicio:** Los servicios de limpieza, mantenimiento y mensajería deberán ser por la empresa deben cumplir con criterios de calidad a fin de asegurar el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Lealtad del cliente:** Capacidad de retener y empatizar a los clientes.
- **Posicionamiento de la marca:** Capacidad de ocupar un lugar en la mente de los clientes dentro de una determinada industria.
- **Competitividad de precios:** Capacidad de ofrecer servicios a precios competitivos, motivando a los potenciales clientes a preferir los servicios de la empresa a de los competidores.
- **Personal calificado:** Desarrollo de las habilidades blandas y duras de los colaboradores para mejorar la efectividad de su trabajo.

5.1.2. Determinación de Objetivos estratégicos

El siguiente paso para la construcción del cuadro de mando integral corresponde a la determinación de objetivos estratégicos a partir de la visión, considerando las 4 perspectivas; es decir, para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard se determinarán objetivos estratégicos partiendo de la visión organizacional, para ello a continuación en la figura 5.2 se presenta de manera gráfica la relación lógica entre la visión organizacional, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos.

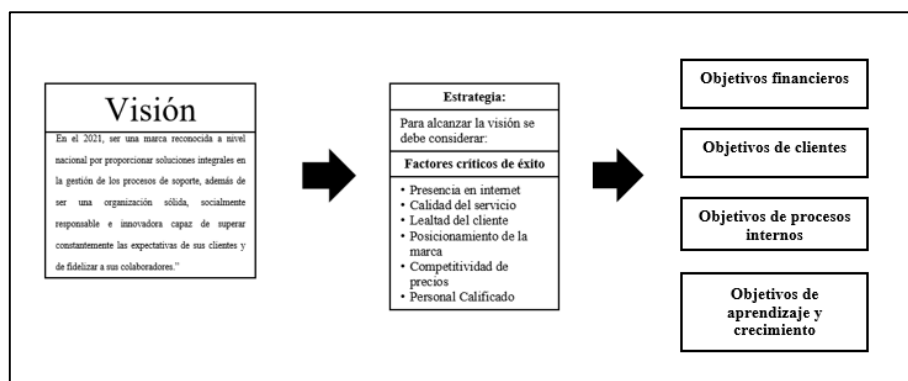


Figura 5.2 Relación lógica entre visión, factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)

La determinación de objetivos estratégicos se realizó en conjunto con la gerencia general de la empresa IDERKA PERU, como se mencionó anteriormente en las bases teóricas los objetivos estratégicos financieros dependen del ciclo de vida de la organización, de esta manera la empresa al encontrarse en una etapa de crecimiento, su objetivo principal será el de crecimiento de ventas en el mercado, en la Figura 5.3 se presentan los objetivos estratégicos seleccionados para la empresa IDERKA PERU.

Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financiera	F1: Aumentar los ingresos por ventas
	F2: Optimizar los costos operativos
	F3: Aumentar la utilidad neta
	F4: Aumentar el valor de la empresa
	F5: Reducir el consumo del papel y digitalizar documentos
Clientes	C1: Aumentar los contratos
	C2: Adquirir nuevos clientes
	C3: Mejorar la satisfacción de los clientes
	C4: Fidelizar los clientes
	C5: Mejorar la percepción del valor de la marca
Procesos Internos	P1: Automatizar los procesos
	P2: Mejorar la calidad de los servicios
	P3: Mejorar la eficiencia operativa
	P4: Mejorar el posicionamiento de la empresa en internet
	P5: Desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad socio ambiental
Aprendizaje y Crecimiento	A1: Fidelizar a los colaboradores
	A2: Desarrollar las habilidades blandas y duras de los colaboradores
	A3: Mejorar la motivación de los colaboradores
	A4: Mejorar el clima laboral
	A5: Empoderar a los colaboradores
	A6: Mejorar la efectividad de los sistemas de información

Figura 5.3 Cuadro de objetivos estratégicos (Fuente: Elaboración propia)

Identificados los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, se procederá a determinar las relaciones entre ellos con respecto a los factores críticos de éxito, áreas funcionales e iniciativas estratégicas.

En la figura 5.4 se detalla las relaciones entre cada uno de los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito anteriormente mencionados:

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Factores críticos de éxito				
		FCE1	FCE2	FCE3	FCE4	FCE5
Financiera	Aumentar los ingresos por ventas					X
	Optimizar los costos operativos	X		X		X
	Aumentar la utilidad neta					
	Aumentar el valor de la empresa		X	X	X	X
	Reducir el consumo del papel y digitalizar documentos		X		X	
Clientes	Aumentar los contratos	X		X	X	
	Adquirir nuevos clientes			X	X	
	Mejorar la satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X
	Fidelizar los clientes	X	X	X	X	X
	Mejorar la percepción del valor de la marca		X	X	X	X
Procesos Internos	Automatizar los procesos	X		X		
	Mejorar la calidad de los servicios	X	X	X	X	X
	Mejorar la eficiencia operativa	X		X		X
	Mejorar el posicionamiento de la empresa en internet	X	X		X	
	Desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad socio ambiental	X	X	X	X	X
Aprendizaje y Crecimiento	Fidelizar a los colaboradores		X			X
	Desarrollar las habilidades blandas y duras de los colaboradores	X			X	X
	Mejorar la motivación de los colaboradores	X	X			
	Mejorar el clima laboral	X	X			
	Empoderar a los colaboradores	X	X		X	X
	Mejorar la efectividad de los sistemas de información	X	X	X		X

Figura 5.4 Cuadro de relación entre objetivos estratégicos y FCE (Fuente: Elaboración propia)

Asimismo, es de vital importancia realizar la una matriz que determine la responsabilidad de cada área con respecto al logro de los objetivos estratégico. Como se mencionó anteriormente, el área de gerencia general realiza todas las funciones administrativas, por ello será la encargada de asegurar el cumplimiento de todos los objetivos planteados, en la figura 5.5 se presenta la matriz de relación de objetivos estratégicos y áreas funcionales.

	Objetivos estratégicos	Área de la empresa
		Gerencia general
Perspectiva financiera	Aumentar los ingresos por ventas	X
	Optimizar los costos operativos	X
	Aumentar la utilidad neta	X
	Aumentar el valor de la empresa	X
	Reducir el consumo del papel y digitalizar documentos	X
Perspectiva de Clientes	Aumentar los contratos	X
	Adquirir nuevos clientes	X
	Mejorar la satisfacción de los clientes	X
	Fidelizar los clientes	X
	Mejorar la percepción del valor de la marca	X
Perspectiva de Procesos Internos	Automatizar los procesos	X
	Mejorar la calidad de los servicios	X
	Mejorar la eficiencia operativa	X
	Mejorar el posicionamiento de la empresa en internet	X
	Desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad socio ambiental	X
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fidelizar a los colaboradores	X
	Desarrollar las habilidades blandas y duras de los colaboradores	X
	Mejorar la motivación de los colaboradores	X
	Mejorar el clima laboral	X
	Empoderar a los colaboradores	X
	Mejorar la efectividad de los sistemas de información	X

Figura 5.5 Cuadro de relación entre objetivos estratégicos y áreas funcionales de IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

Cada “X” hace referencia a la responsabilidad del área en el logro del objetivo estratégico planteado.

5.2. Diagrama causa efecto de las perspectivas del Balanced Scorecard

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard poseen una relación causa-efecto entre sí, estas relaciones varían dependiendo de la misión, visión y core business de la organización.

IDERKA PERU es una empresa privada con fines de lucro, por ello su principal objetivo es el de generar valor de negocio (suma de los elementos tangibles e intangibles de la empresa). Por consiguiente, todos los esfuerzos organizacionales se enfocan en la perspectiva financiera.

En la figura 5.6 se presenta el diagrama de causa efecto de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard. Como se observa, la relación entre las perspectivas es tradicional.

El cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, soporta a la ejecución de los objetivos establecidos en la perspectiva de procesos internos, los cuales (a su vez) repercuten en los objetivos de la perspectiva de clientes, y finalmente se genera un efecto positivo en el cumplimiento de objetivos de la perspectiva financiera.

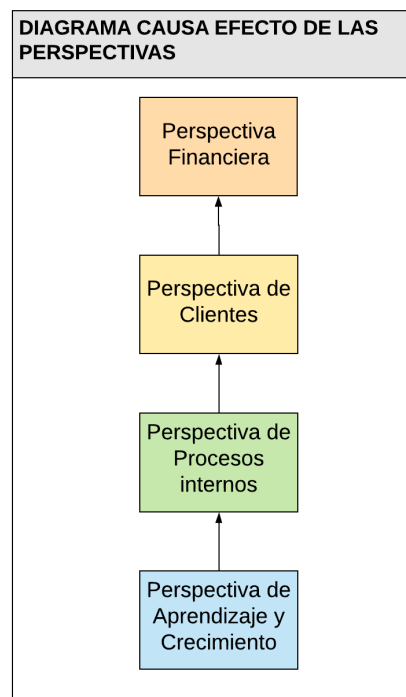


Figura 5.6 Diagrama causa efecto de las 4 perspectivas del Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia)

5.3. Mapa estratégico de la empresa IDERKA PERU

Identificados los objetivos estratégicos, se procede a establecer las relaciones lógicas entre cada uno de ellos tomando en consideración la cadena causativa de la eficacia empresarial, a continuación, en la figura 5.7 se presenta el mapa estratégico.

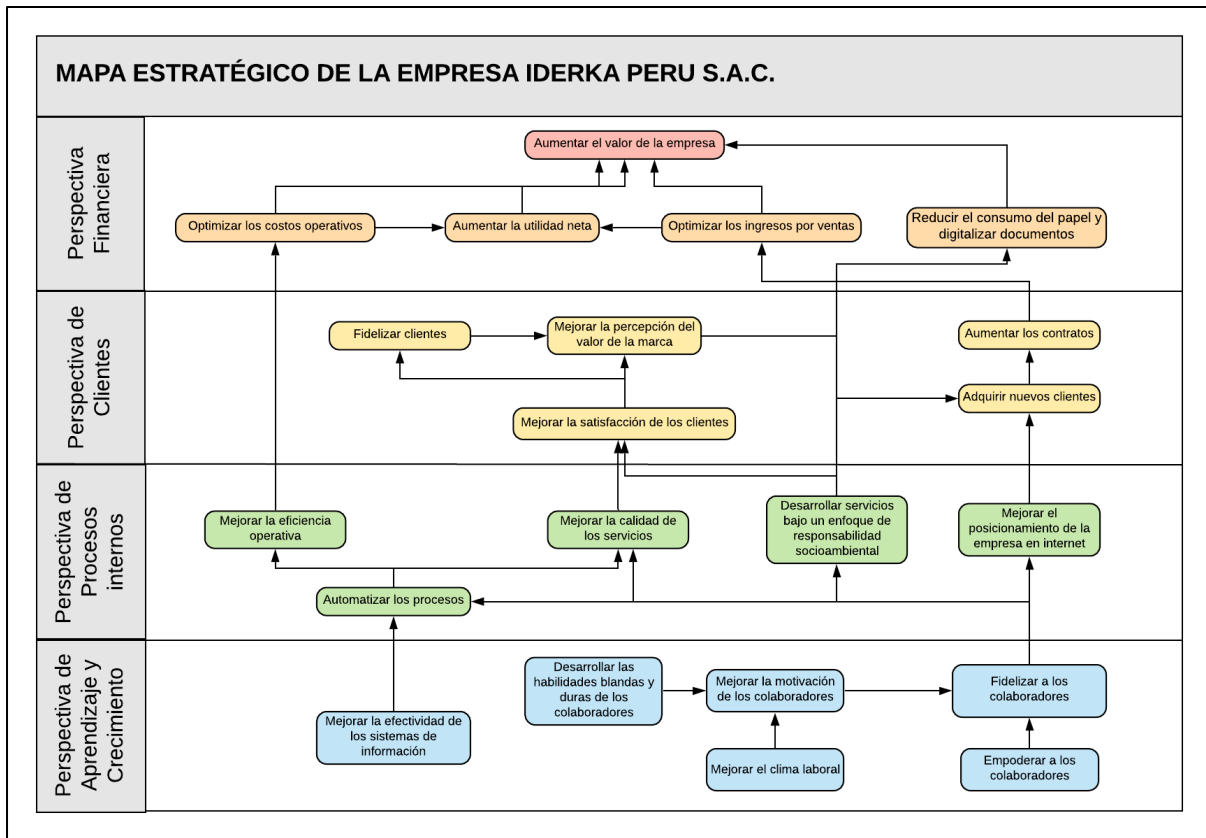


Figura 5.7 Mapa estratégico de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

Como se señaló anteriormente, todo parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Primero, se busca mejorar la efectividad de los sistemas de información. Además, desarrollando las habilidades blandas y duras de los colaboradores; y mejorando el clima laboral, se podrá mejorar su nivel de motivación. Si a esta estrategia, le sumamos el empoderamiento de cada uno de los colaboradores, alcanzaremos el objetivo de fidelización del cliente interno.

Los objetivos en esta perspectiva, tienen como finalidad que los colaboradores estén motivados, capacitados (tanto en habilidades blandas, como duras), empoderados y fidelizados para lograr la excelencia operativa en la perspectiva de procesos internos.

Los colaboradores tendrán las suficientes herramientas para lograr la automatización de procesos, lo cual impactará positivamente tanto en la calidad de los servicios como la eficiencia operativa. Además, podrán desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad social, y mejorar el posicionamiento de la empresa en internet.

Lográndose esta mejora en la perspectiva de procesos internos, se podrá otorgar mayor valor a los clientes en los servicios ofrecidos, mejorando su satisfacción. Por consiguiente, se fidelizará a los clientes y se mejora la percepción del valor de la marca, lo cual conlleva a que los servicios ofrecidos por IDERKA PERU sean recomendados por redes de contacto y se adquieran nuevos clientes y nuevos contratos.

Al aumentar los contratos, aumentarán los ingresos por ventas. Por otro lado, se optimizarán los costos operativos por la mejora en la eficiencia operativa (de la perspectiva de procesos internos). Mayores ingresos y menos costos, darán como resultado un mayor nivel en la utilidad operativa y la empresa podrá aumentar su valor de negocio mediante la adquisición de activos tangibles e intangibles.

5.4.Desarrollo de indicadores

Establecido el mapa estratégico se procede a desarrollar el sistema de indicadores, a cada objetivo se le asigna uno o más indicadores dependiendo de su complejidad, a continuación, en la siguiente figura 5.8 se presentan los indicadores para el cuadro de mando integral:

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Tipo	Propósito	Frecuencia de medición	Unidad de medida	Fórmula
Perspectiva financiera	Aumentar los ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Cuantitativo	Medir los ingresos de la empresa	Anual	Sol	Cuántía del dinero obtenido por las ventas
		Tasa de crecimiento de las ventas	Cuantitativo	Monitorear la velocidad en la que aumentan los ingresos de la empresa	Anual	Porcentaje	$((\text{Valor Actual}/\text{Valor Anterior}) - 1) * 100$
	Optimizar los costos operativos	Porcentaje de costos operativos	Cuantitativo	Medir el porcentaje entre los costos operativos y los ingresos por ventas	Anual	Porcentaje	$(\text{Costos operativos}/\text{Ingresos}) * 100$
	Aumentar la utilidad neta	Utilidad neta	Cuantitativo	Medir la cantidad de dinero que será distribuido a los accionistas	Anual	Sol	$(\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas} - \text{Gastos operacionales} + \text{Ingresos no operacionales} - \text{Gastos no operacionales}) - \text{Impuesto a la renta} - \text{Reserva Legal}$
		Margen de utilidad neta	Cuantitativo	Medir el porcentaje de cada unidad monetaria de ventas que queda después de todos los gastos, impuestos y reserva legal	Anual	Porcentaje	$(\text{Utilidad neta}/\text{Ventas}) * 100$
	Aumentar el valor de la empresa	Valor del activo intangible	Cuantitativo	Medir el valor intangible de la empresa	Anual	Sol	$(\text{Capital humano} + \text{Capital Procesos internos} + \text{Capital comunicacional} + \text{Capital de investigación, desarrollo e innovación})$
		Valor del activo tangible	Cuantitativo	Medir el valor tangible de la empresa	Anual	Sol	Sumatoria de los activos físicos
	Reducir el consumo del papel y digitalizar documentos	Cantidad de documentos digitalizados	Cuantitativo	Medir la cantidad de documentos digitalizados	Anual	Documentos digitalizados	Sumatoria de la cantidad de documentos digitalizados
Cantidad de papel utilizado respecto al año anterior		Cuantitativo	Medir el porcentaje de papel utilizado respecto al año anterior	Anual	Porcentaje	$((\text{Valor Actual}/\text{Valor Anterior}) - 1) * 100$	
Perspectiva de Clientes	Aumentar los contratos	Cantidad de contratos	Cuantitativo	Medir la cantidad de contratos adjudicados	Trimestral	Contratos	Cuántía de la cantidad de contratos
	Adquirir nuevos clientes	Cantidad de nuevos clientes	Cuantitativo	Medir la cantidad de nuevos clientes	Semestral	Nuevos clientes	Cuántía de la cantidad de nuevos clientes
		Tasa de conversión en potenciales clientes	Cuantitativo	Medir la tasa de potenciales clientes que solicitan presupuesto desde la página web en función a las visitas	Mensual	Porcentaje	$(\text{Cantidad de contactos por el formulario online}/\text{visitas totales a la página}) * 100$
		Tasa de adquisición	Cuantitativo	Medir el porcentaje de nuevos clientes con respecto a los que se tenían al principio	Anual	Porcentaje	$(\text{Clientes nuevos}/\text{Clientes al inicio}) * 100$
	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción del cliente	Cualitativo	Conocer el grado de satisfacción de los clientes tras realizarse los servicios	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los clientes
		Cantidad de quejas	Cuantitativo	Medir la cantidad de quejas ocurridas por no conformidad de los servicios	Mensual	Quejas	Cuántía de la cantidad de quejas
	Fidelizar los clientes	Tasa de retención	Cuantitativo	Medir el porcentaje de clientes que han renovado contratos de servicio con respecto al número de clientes en el período	Anual	Porcentaje	$(\text{Clientes retenidos}/\text{Número de clientes})$
		Tasa de cancelación de clientes	Cuantitativo	Medir el porcentaje de clientes que han dejado de contratar los servicios con respecto a los que se tenían al principio	Anual	Porcentaje	$(\text{Clientes perdidos}/\text{Clientes al inicio}) * 100$
	Mejorar la percepción del valor de la marca	Índice de promotores netos	Cualitativo	Medir la lealtad de los clientes considerando la probabilidad que recomiende el servicio o producto a una tercera persona mediante una escala del 0 al 10	Mensual	Porcentaje	$(\text{Promotores} - \text{Detractores}) / (\text{Promotores} + \text{Pasivos} + \text{Detractores}) * 100$

Perspectiva de Procesos Internos	Automatizar los procesos	Índice de automatización de procesos	Cuantitativo	Medir el porcentaje de procesos internos que han sido automatizados	Mensual	Porcentaje	(Procesos automatizados/Procesos detectados)*100
	Mejorar la calidad de los servicios	Costos de calidad	Cuantitativo	Medir la cantidad de dinero invertido en mejorar la calidad de los servicios	Anual	Sol	Costo de prevención+Costos de evaluación
	Mejorar la eficiencia operativa	Eficiencia operacional de servicios	Porcentaje	Medir la eficiencia de los recursos planificados con respecto a los utilizados al realizar los servicios	Anual	Porcentaje	(Recursos planificados/Recursos utilizados-1)*100
	Mejorar el posicionamiento de la empresa en internet	Visitas a la página web	Cuantitativo	Monitorear la cantidad de visitas que recibe la página web de la empresa	Mensual	Visitas a la página web	Cuántia de la cantidad de visitas a la página web
		Ranking de la página web	Cuantitativo	Monitorear el posicionamiento de la página web con respecto a las de la competencia en los motores de búsqueda	Mensual	Posición	Identificación de la posición de la empresa tras la búsqueda de palabras clave
Desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad socio ambiental	Índice de servicios socioambientalmente responsables	Cuantitativo	Medir el porcentaje de servicios que se desarrollan bajo un enfoque de responsabilidad social o ambiental con respecto al total	Anual	Porcentaje	(Servicios desarrollados bajo un enfoque socioambiental/Total de servicios)*100	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Fidelizar a los colaboradores	Indicador de respaldo del personal	Cuantitativo	Medir la probabilidad de que los colaboradores recomienden la empresa como un buen lugar para trabajar	Semestral	Porcentaje	(Promotores-Detractores)/(Promotores+Pasivos+Detractores)*100
		Tasa de rotación de personal	Cuantitativo	Medir el porcentaje de colaboradores que son contratados y despedidos de la empresa	Anual	Porcentaje	((Personas contratadas+Personas despedidas)/2*100)/((Empleados al inicio+Empleados al final)/2)
	Desarrollar las habilidades blandas y duras de los colaboradores	Cantidad de capacitaciones en habilidades duras	Cuantitativo	Medir las capacitaciones realizadas al personal con la finalidad de desarrollar sus habilidades duras	Anual	Capacitaciones	Cuántia de las capacitaciones
		Cantidad de capacitaciones en habilidades blandas	Cuantitativo	Medir las capacitaciones realizadas al personal con la finalidad de desarrollar sus habilidades blandas	Anual	Capacitaciones	Cuántia de las capacitaciones
		Porcentaje de personal capacitado	Cuantitativo	Medir el porcentaje del personal que haya recibido capacitaciones en habilidades blandas y/o duras	Anual	Porcentaje	(Peronal capacitado/Total del personal)*100
	Mejorar la motivación de los colaboradores	Autonomía de los colaboradores	Cualitativo	Determinar el grado de autonomía que poseen los colaboradores al momento de realizar su trabajo	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
		Sentido de competencia	Cualitativo	Determinar el grado en que los colaboradores sienten que sus competencias son adecuadas para las actividades que desarrollan sin caer en la ansiedad o aburrimiento	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
		Percepción de logro personal	Cualitativo	Medir la percepción de los colaboradores sobre la influencia que tiene el trabajo para el logro de sus objetivos personales	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
	Mejorar el clima laboral	Percepción del liderazgo de la gerencia	Cualitativo	Medir la percepción de los colaboradores con respecto a las habilidades de liderazgo de la gerencia	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
		Percepción del sentido de pertenencia con la empresa	Cualitativo	Medir el sentido de pertenencia de los colaboradores con respecto a la empresa	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
		Percepción del respeto, cooperación y buen trato con los demás	Cualitativo	Determinar el grado de compañerismo de los colaboradores	Mensual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
	Empoderar a los colaboradores	Grado de participación activa en proyectos	Cuantitativo	Determinar el porcentaje de colaboradores que participan activamente en proyectos de la empresa	Anual	Porcentaje	(Colaboradores que participan activamente en los proyectos/Total de colaboradores en proyectos)
		Percepción de empoderamiento	Cualitativo	Medir la percepción de empoderamiento por parte de los colaboradores	Semestral	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los colaboradores
		Responsabilidades delegadas a trabajadores	Cuantitativo	Medir la cantidad de responsabilidades asignadas a los colaboradores	Anual	Responsabilidades delegadas	Cuántia de las responsabilidades delegadas a los colaboradores
	Mejorar la efectividad de los sistemas de información	Satisfacción de los usuarios	Cualitativo	Medir la satisfacción de los usuarios con respecto a los sistemas de información existentes	Anual	Escala Likert	Promedio de las respuestas de los usuarios
Inversión en desarrollo de sistemas de información		Cuantitativo	Medir la cantidad de dinero invertido en desarrollar los sistemas de información de la empresa	Anual	Sol	Cuántia del dinero invertido en sistemas de información	

Figura 5.8 Sistema de indicadores de la empresa IDERKA PERU (Fuente: Elaboración propia)

Tabla 4 Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Unidad de medida	Metas				Frecuencia de medición	Responsable
				2020	2021	2022	2023		
Financiera	Aumentar los ingresos por ventas	Ingresos por ventas	Nuevo Sol	1.200.000,0	1.800.000,0	2.800.000,0	4.500.000,0	Anual	Encargado de finanzas
				0	0	0	0		
		Tasa de crecimiento de las ventas	Porcentaje	33%	50%	56%	61%	Anual	Encargado de finanzas
Financiera	Optimizar los costos operativos	Porcentaje de costos operativos	Porcentaje	40%	35%	30%	30%	Anual	Encargado de finanzas
Financiera	Aumentar la utilidad neta	Utilidad neta	Nuevo Sol	67.200,00	104.400,00	168.000,00	279.000,00	Anual	Encargado de finanzas
		Margen de utilidad neta	Porcentaje	5,6%	5,8%	6,0%	6,2%	Anual	Encargado de finanzas
Financiera	Aumentar el valor de la empresa	Valor del activo intangible	Nuevo Sol	10.000,00	30.000,00	65.000,00	100.000,00	Anual	Gerencia general
		Valor del activo tangible	Nuevo Sol	160.200,00	250.000,00	600.000,00	800.000,00	Anual	Gerencia general

Financiera	Reducir el consumo del papel y digitalizar documentos	Cantidad de documentos digitalizados	Documentos digitalizados	150	200	250	300	Anual	Gerencia general
		Cantidad de papel utilizado respecto al año anterior	Porcentaje	30%	20%	10%	10%	Anual	Gerencia general
Cientes	Aumentar los contratos	Cantidad de contratos	Contratos	50	100	200	350	Trimestral	Encargado de ventas
		Cantidad de nuevos clientes	Nuevos clientes	5	25	50	100	Semestral	Encargado de ventas
Cientes	Adquirir nuevos clientes	Tasa de conversión en potenciales clientes	Porcentaje	3%	7%	8%	9%	Mensual	Encargado de ventas
		Tasa de adquisición	Porcentaje	62,50%	150%	166%	133%	Anual	Encargado de ventas
Cientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	Índice de satisfacción del cliente	Escala Likert	3,8	3,9	4,1	4,3	Mensual	Encargado de ventas
		Cantidad de quejas	Quejas	5	9	11	10	Mensual	Encargado de operaciones

		Tasa de retención	Porcentaje	70%	75%	80%	85%	Anual	Encargado de ventas
Cientes	Fidelizar los clientes	Tasa de cancelación de clientes	Porcentaje	30%	25%	20%	15%	Anual	Encargado de ventas
Cientes	Mejorar la percepción del valor de la marca	Índice de promotores netos	Porcentaje	10%	40%	50%	60%	Mensual	Encargado de marketing
Procesos Internos	Automatizar los procesos	Índice de automatización de procesos	Porcentaje	30%	70%	90%	95%	Mensual	Encargado de operaciones
Procesos Internos	Mejorar la calidad de los servicios	Costos de calidad	Nuevo Sol	5.000,00	9.000,00	10.000,00	15.000,00	Anual	Encargado de operaciones
Procesos Internos	Mejorar la eficiencia operativa	Eficiencia operacional de servicios	Porcentaje	8%	8%	10%	10%	Mensual	Encargado de operaciones
Procesos Internos	Mejorar el posicionamiento de la empresa en internet	Visitas a la página web	Visitas a la página web	500	1200	2000	5000	Mensual	Encargado de marketing

		Ranking de la página web	Posición	20	10	5	3	Mensual	Encargado de marketing
Procesos Internos	Desarrollar servicios bajo un enfoque de responsabilidad socio ambiental	Índice de servicios socioambientalmente responsables	Porcentaje	10%	25%	40%	60%	Anual	Encargado de operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Fidelizar a los colaboradores	Indicador de respaldo del personal	Porcentaje	40%	50%	60%	80%	Semestral	Encargado de operaciones
Aprendizaje y Crecimiento		Tasa de rotación de personal	Porcentaje	10%	8%	5%	4%	Anual	Encargado de operaciones
Aprendizaje y Crecimiento		Cantidad de capacitaciones en habilidades duras	Capacitaciones	10	15	20	25	Anual	Gerencia general
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar las habilidades blandas y duras de los colaboradores	Cantidad de capacitaciones en habilidades blandas	Capacitaciones	6	6	10	12	Anual	Gerencia general
Aprendizaje y Crecimiento		Porcentaje de personal capacitado	Porcentaje	50%	80%	90%	100%	Anual	Gerencia general
	Mejorar la motivación de los colaboradores	Autonomía de los colaboradores	Escala Likert	3,8	4	4,2	4,4	Mensual	Encargado de operaciones

		Grado de							
Aprendizaje	Empoderar a los colaboradores	participación activa	Porcentaje	40%	50%	60%	70%	Anual	Encargado de proyectos
		en proyectos							
y	Mejorar la efectividad de los sistemas de información	Percepción de empoderamiento	Escala Likert	3,8	4	4,2	4,4	Semestral	Encargado de operaciones
Crecimiento		Responsabilidades delegadas a trabajadores	Responsabilidades delegadas	12	20	28	40	Anual	Gerencia general
Aprendizaje	Mejorar la efectividad de los sistemas de información	Satisfacción de los usuarios	Escala Likert	4,1	4,3	4,5	4,6	Anual	Encargado de operaciones
y		Inversión en desarrollo de sistemas de información	Nuevo Sol	5.000,00	10.000,00	15.000,00	20.000,00	Anual	Gerencia general
Crecimiento									

Fuente: Elaboración propia

5.7.Procedimiento de monitoreo y control del Balanced Scorecard

Un proceso fundamental, para asegurar la correcta ejecución y mejora continua del cuadro de mando integral es el monitoreo y control. Para ello, se realiza un seguimiento periódico a los objetivos estratégicos, indicadores y metas, e iniciativas estratégicas, con la finalidad de identificar desviaciones, retrasos y oportunidades de mejora, con respecto a la planificación base, y posteriormente se implementan medidas de control, como acciones preventivas y correctivas.

Los objetivos estratégicos dependen de la visión, los factores críticos de éxito, factores internos y externos, los cuales varían a lo largo del tiempo, según las nuevas exigencias empresariales.

Por otro lado, si las metas (establecidas en el Balanced Scorecard) resultan imposibles de alcanzar, generan estrés; o si son sencillas, generan aburrimiento en el equipo humano. Los indicadores se deben adaptar constantemente a las capacidades de los colaboradores y representar a su vez un reto exigente y alcanzable.

Las iniciativas estratégicas se encuentran sujetas a restricciones de alcance, cronograma, costos, riesgos, recursos y calidad. Si una restricción cambia, afecta a las demás, existen buenas prácticas en gestión de proyectos como el PMBOK que ayudan a gestionar adecuadamente estas restricciones.

El monitoreo del Balanced Scorecard se realiza anticipadamente, antes de la finalización de los tiempos asignados a las metas. En el presente trabajo, se plantea 6 revisiones bimestrales al año, las cuales son desarrolladas por el comité de monitoreo y control del Balanced Scorecard, conformado por la gerencia general, el encargado de proyectos, operaciones, ventas y marketing.

A continuación, en la figura 5.10 se establece el cronograma de control.

Control	Periodo	Concepto
1	Finales del primer bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 2 primeros meses
2	Finales del segundo bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 4 primeros meses
3	Finales del tercer bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 6 primeros meses
4	Finales del cuarto bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 8 primeros meses
5	Finales del quinto bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 10 primeros meses
6	Finales del sexto bimestre	Monitoreo y control de los indicadores, objetivos e iniciativas estratégicas de los 12 primeros meses

Figura 5.10 Cuadro cronograma de control del Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia)

En base a las acciones preventivas y correctivas establecidas, se desarrollan lecciones aprendidas que sirven como base de conocimiento para posteriores reuniones de control.

6. ASPECTOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

En el presente capítulo se identifican, ordenan y clasifican todos los costos del proyecto de implementación de Balanced Scorecard en la empresa IDERKA PERU. Asimismo, se identifican, evalúan y plantean estrategias de mitigación para los riesgos negativos del proyecto.

6.1. Presupuesto y financiamiento de inversiones y capital de trabajo inicial

El presupuesto de inversión del proyecto contendrá la inversión fija (activos fijos y activos intangibles), inversión diferida y el capital de trabajo (existencias, exigibles y disponibles) para un plazo de tiempo de 4 meses de trabajo.

La inversión fija corresponde a los bienes tangibles y los bienes intangibles. La inversión diferida pueden ser estudios técnicos, económicos, ambientales, pruebas, patentes, gastos financieros o capacitaciones. Finalmente, el capital de trabajo comprende los recursos necesarios para la operación del producto del proyecto.

A continuación, en la figura 6.1, se presenta el presupuesto de inversión del proyecto.

Presupuesto de inversión	Unidad de medida	Cantidad	Precio Unitario	Total
Inversión fija				
Computadora HP i5	UND	1	S/ 1.500,00	S/ 1.500,00
Impresora multifunción Epson L375	UND	1	S/ 700,00	S/ 700,00
Hojas bond A4, 500 hojas	UND	2	S/ 10,00	S/ 20,00
Subtotal				S/ 2.220,00
Inversión diferida				
Gastos de estudios	GLB	1	S/ 800,00	S/ 800,00
Gestión del proyecto	GLB	1	S/ 800,00	S/ 800,00
Licencia de Office 2016	UND	1	S/ 250,00	S/ 250,00
Ensayo y puesta en marcha	GLB	1	S/ 300,00	S/ 300,00
Gastos de capacitación	GLB	1	S/ 500,00	S/ 500,00
Subtotal				S/ 2.650,00
Capital de trabajo				
Cuenta Gsuite (1 usuario)	UND	4	S/ 20,00	S/ 80,00
SopORTE técnico	GLB	4	S/ 100,00	S/ 400,00
Subtotal				S/ 480,00
Total				S/ 5.350,00

Figura 6.1 Presupuesto de inversiones del proyecto de implementación de Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia)

Dentro de la inversión fija, se ha considerado como bienes tangibles una computadora, impresora y dos paquetes de hojas bond. En relación a la inversión diferida, se consideran los gastos de estudios; la gestión del proyecto; licencia del software de Office 2016; ensayo y puesta en marcha; y gastos de capacitación. El capital de trabajo está compuesto por los costos de la suscripción a una cuenta Gsuite y el soporte técnico.

6.2.Presupuesto de ingresos y egresos

El presente presupuesto de ingresos y egresos considera un periodo de tiempo de 4 años. Para determinar este presupuesto, es necesario en primer lugar, definir las oportunidades monetarias (ingresos) del proyecto. Por ello, se considera como punto de referencia las utilidades adicionales (antes de impuestos) generadas por la implementación del Balanced Scorecard.

Cada año, las utilidades antes de impuestos de la empresa crecen a un ritmo del 2% con respecto al año anterior. En el año 2017 se generaron utilidades (antes de impuestos) por S/ 50.626,93 soles; mientras que, en el año 2018, por 51.528,00 soles.

Se utiliza la herramienta de estimación en base a 3 valores (triangular) para determinar el nuevo porcentaje de crecimiento de utilidades anual. En un escenario pesimista, el porcentaje de crecimiento anual se mantiene en un 3%. En un escenario más probable, el porcentaje de crecimiento anual sería de 4%. Finalmente, en un escenario optimista, el porcentaje de crecimiento anual se establece en un 7%. Se realiza el promedio de los 3 valores, y se obtiene un 5% de crecimiento anual.

En la figura 6.2 se presenta el presupuesto de ingresos, se considera dos escenarios, el primer escenario denominado “normal”, es el crecimiento de utilidades (antes de impuestos) que tendría IDERKA PERU sin la implementación del Balanced Scorecard. Mientras que, el segundo escenario sí considera la implementación del proyecto con un porcentaje anual de

crecimiento del 5%. La diferencia de los montos de estos escenarios es la oportunidad monetaria (ingresos) del proyecto para el año 1, 2, 3 y 4.

		Porcentaje 2%	Porcentaje 5%	
Utilidad		Escenario normal	Nuevo escenario	Oportunidad
	Utilidad 2018	S/ 51.528,00	S/ 51.528,00	S/ 0,00
Año 0	Utilidad 2019	S/ 52.558,56	S/ 52.558,56	S/ 0,00
Año 1	Utilidad 2020	S/ 53.609,73	S/ 55.186,49	S/ 1.576,76
Año 2	Utilidad 2021	S/ 54.681,93	S/ 57.945,81	S/ 3.263,89
Año 3	Utilidad 2022	S/ 55.775,56	S/ 60.843,10	S/ 5.067,54
Año 4	Utilidad 2023	S/ 56.891,08	S/ 63.885,26	S/ 6.994,18

Figura 6.2 Presupuesto de ingresos de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia)

Teniéndose el presupuesto de ingresos, se procede a realizar el presupuesto de egresos.

Se considera como egreso a toda salida de dinero anualmente, para el correcto funcionamiento del proyecto.

Entre los principales egresos del proyecto se encuentra la depreciación de la computadora e impresora (25% anual), pago de 1 usuario Gsuite, préstamo para el financiamiento del 50% del presupuesto de inversión a un interés del 11.21% anual por 4 años por el banco BCP en su modalidad de préstamos para pequeña empresa.

A continuación, en la figura 6.3 se presenta el presupuesto de egresos de la implementación del proyecto de Balanced Scorecard.

Presupuesto de egresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Depreciación de la computadora	S/ 375,00	S/ 375,00	S/ 375,00	S/ 375,00
Depreciación de la impresora	S/ 175,00	S/ 175,00	S/ 175,00	S/ 175,00
Cuenta Gsuite	S/ 240,00	S/ 240,00	S/ 240,00	S/ 240,00
Presupuesto de inversión	S/ 2.675,00			
Cuota de prestamo (11.21%)	S/ 866,09	S/ 866,09	S/ 866,09	S/ 866,09
Total	S/ 4.331,09	S/ 1.656,09	S/ 1.656,09	S/ 1.656,09

Figura 6.3 Presupuesto de egresos de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia)

6.3. Análisis de riesgos

Los riesgos son determinados eventos con probabilidad de ocurrencia y con un impacto en el proyecto. Para este análisis solo se considera la evaluación y planificación a la respuesta de los riesgos negativos.

A continuación, se realiza las siguientes actividades clave: identificación de riesgos y análisis cualitativo; planificación de la respuesta a los riesgos; y definición del presupuesto para los planes de respuesta a los riesgos.

6.3.1. Determinación de riesgos del proyecto y análisis cualitativo

Para el proceso de determinación de riesgos, se utiliza las herramientas de lluvia de ideas y reuniones.

A partir de una reunión realizada con el gerente general, se aplicó la herramienta de lluvia de ideas y se definió la siguiente lista de riesgos negativos del proyecto:

- Aumento de costos del proyecto.
- Retrasos del proyecto.
- Disminución de la calidad del proyecto.
- Poco apoyo por parte de la gerencia general.
- Los colaboradores no se adaptan al Balanced Scorecard por su complejidad.
- El Balanced Scorecard no integra la visión y misión de la empresa.

- El proyecto es cancelado.

Luego de la actividad de identificación de riesgos, se procede a evaluar cada de los riesgos cualitativamente (para su priorización) utilizando la matriz de probabilidad e impacto.

En la figura 6.4 se presentan los posibles valores y puntajes de probabilidad e impacto que pueden tener cada uno de los riesgos.

Probabilidad	Puntaje	Impacto	Puntaje
Muy baja	0,1	Muy bajo	0,05
Baja	0,3	Bajo	0,1
Mediana	0,5	Moderado	0,2
Alta	0,7	Alto	0,4
Muy alta	0,9	Muy alto	0,8

Figura 6.4 Valores y puntajes de la probabilidad e impacto de los riesgos (Fuente: Elaboración propia)

Luego de asignar un valor y puntaje de probabilidad e impacto a cada uno de los riesgos, se procede a multiplicar ambos puntajes, y los comprendidos entre 0.01 y 0.07 son de prioridad 3; aquellos entre 0.08 y 0.20, prioridad 2; y entre 0.24 y 0.72, prioridad 1.

A continuación, en la figura 6.5 se presenta la matriz de probabilidad e impacto.

Código	Riesgo	Probabilidad	Puntaje	Impacto	Puntaje	Puntaje final	Prioridad
R1	Aumento de costos del proyecto.	Mediana	0,5	Muy Alto	0,8	0,4	Prioridad 1
R2	Retrasos del proyecto.	Mediana	0,5	Alto	0,4	0,2	Prioridad 2
R3	Disminución de la calidad del proyecto	Baja	0,3	Alto	0,4	0,12	Prioridad 2
R4	Poco apoyo por parte de la gerencia general.	Mediana	0,5	Alto	0,4	0,2	Prioridad 2
R5	Los colaboradores no se adaptan al Balanced Scorecard por su complejidad.	Mediana	0,5	Muy Alto	0,8	0,4	Prioridad 1
R6	El Balanced Scorecard no integra la visión y misión de la empresa.	Baja	0,3	Muy Alto	0,8	0,24	Prioridad 1
R7	El proyecto es cancelado.	Baja	0,3	Muy Alto	0,8	0,24	Prioridad 1

Figura 6.5 Matriz de probabilidad e impacto con esquema de puntuación para el proyecto de implementación de Balanced Scorecard (Fuente: Elaboración propia)

Como resultado de la evaluación, existen 4 riesgos de prioridad 1 y 3 riesgos de prioridad 2.

Los riesgos de prioridad 1 (ordenados de mayor a menor) son:

- Aumento de los costos del proyecto.
- Los colaboradores no se adaptan al Balanced Scorecard por su complejidad.
- El Balanced Scorecard no integra la visión y misión de la empresa.
- El proyecto es cancelado.

Mientras tanto, los riesgos de prioridad 2 (ordenados de mayor a menor) son:

- Disminución de la calidad del proyecto.
- Retrasos en el proyecto.
- Poco apoyo por parte de la gerencia general.

6.3.2. Propuestas para la mitigación de riesgos

Tanto para los riesgos de prioridad 1, como los de prioridad 2, se establecen planes de respuesta considerando estrategias de mitigación para reducir su probabilidad de ocurrencia.

Para el riesgo de aumento en los costos del proyecto, se propone las siguientes actividades: identificar correctamente los recursos del proyecto; estimar adecuadamente los costos; y auditar continuamente las variaciones de los costos, considerando los indicadores de CV y CPI.

En el caso del riesgo que los colaboradores no se adapten al Balanced Scorecard por su complejidad, se propone realizar capacitaciones antes, durante y después de la implementación; y realizar un “Dashboard” simple e interactivo para el Balanced Scorecard.

Con respecto al riesgo de que el Balanced Scorecard no integre la misión y visión de la empresa, se va a revisar la definición de misión y visión en conjunto con el gerente general y los colaboradores.

El riesgo de que el proyecto sea cancelado, se propone la gestión integral de todas las personas/organizaciones que afectan o se ven afectadas por el proyecto, especialmente en aquellos que tienen alto poder; también, se establecerán estrategias para mantener alto el nivel de interés del gerente general como explicar los beneficios del proyecto y mantenerlo informado sobre los avances del proyecto.

Para la disminución de la calidad del proyecto, se recomienda establecer indicadores de calidad y desarrollar un plan de calidad especificando fechas de auditoria del proyecto, para verificar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

En caso del riesgo de retrasos en el proyecto, se establece realizar una adecuada estimación de duración de las actividades y añadir holgura al cronograma; también, monitorear el avance del cronograma utilizando los indicadores de SV y SPI.

Por último, el riesgo de poco apoyo por parte de la gerencia general, se propone como medidas de mitigación el involucramiento del gerente general en la implementación del proyecto y la realización de un plan de gestión de beneficios.

6.3.3. Presupuesto para la mitigación de riesgos

La reserva de contingencias asignada para el proyecto será de un 10% del total del presupuesto de inversión, 535 soles.

6.4.Extracto de estado de resultados

Para la elaboración del estado de resultado se utiliza el presupuesto de ingresos y el presupuesto de egresos. Luego, se calcula el impuesto a la renta del 29.5% a la resta de los ingresos con los egresos.

A continuación, en la figura 6.6 se presenta el estado de resultados.

Estado de resultado	AÑOS			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
+ Ingresos por Balanced Scorecard	S/ 1.576,76	S/ 3.263,89	S/ 5.067,54	S/ 6.994,18
- inversión inicial	-S/ 2.675,00	-	-	-
- Costo de operación	-S/ 240,00	-S/ 240,00	-S/ 240,00	-S/ 240,00
- Depreciación	-S/ 550,00	-S/ 550,00	-S/ 550,00	-S/ 550,00
- Cuota de préstamo (11.21%)	-S/ 866,09	-S/ 866,09	-S/ 866,09	-S/ 866,09
= Utilidad antes de impuestos	-S/ 2.754,34	S/ 1.607,79	S/ 3.411,45	S/ 5.338,09
- Impuesto a la renta (29.5%)	-S/ 812,53	S/ 474,30	S/ 1.006,38	S/ 1.574,74
= Utilidad neta	-S/ 1.941,81	S/ 1.133,50	S/ 2.405,07	S/ 3.763,35

Figura 6.6 Estado de resultados de la implementación del proyecto (Fuente: Elaboración propia)

El primer año será de pérdida y por ello, el estado genera un ahorro fiscal por pérdidas de -812,53 soles, además a partir del segundo año en adelante, se generan ganancias.

Por otro lado, se considera que el 50% del presupuesto de inversión (2.675,00 soles) será deuda, con un periodo de tiempo de 4 años a una tasa del 11,21% (por el banco BCP), las cuotas serán de 866,09 soles.

6.5.Extracto de flujo de caja

En el presente proyecto, se desarrollan 3 flujos de caja: el flujo de caja operativo (FCO), el flujo de caja económico (FCE), y el flujo de caja financiero (FCF).

En la figura 6.7, se presentan el extracto de los flujos de caja.

Inversión inicial		S/ 5.350,00			
Tasa		11,21%			
AÑOS					
Flujo de caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Flujo de ingresos	-	S/ 1.576,76	S/ 3.263,89	S/ 5.067,54	S/ 6.994,18
Flujo de egresos	-	-S/ 790,00	-S/ 790,00	-S/ 790,00	-S/ 790,00
Depreciación de la computadora	-	-S/ 375,00	-S/ 375,00	-S/ 375,00	-S/ 375,00
Depreciación de la impresora	-	-S/ 175,00	-S/ 175,00	-S/ 175,00	-S/ 175,00
Cuenta Gsuite	-	-S/ 240,00	-S/ 240,00	-S/ 240,00	-S/ 240,00
Utilidad antes de impuestos e intereses	-	S/ 786,76	S/ 2.473,89	S/ 4.277,54	S/ 6.204,18
Impuesto (29.5%)	-	-S/ 232,09	-S/ 729,80	-S/ 1.261,87	-S/ 1.830,23
Depreciación	-	S/ 550,00	S/ 550,00	S/ 550,00	S/ 550,00
Flujo de caja efectivo operativo		S/ 1.104,66	S/ 2.294,09	S/ 3.565,66	S/ 4.923,95
Inversión en activo fijo	-S/ 2.220,00				
Gastos preoperativos	-S/ 3.130,00				
Flujo de caja efectivo económico	-S/ 5.350,00	S/ 1.104,66	S/ 2.294,09	S/ 3.565,66	S/ 4.923,95
Amortización	S/ 2.675,00	-S/ 566,22	-S/ 629,70	-S/ 700,29	-S/ 778,79
Intereses	-	-S/ 299,87	-S/ 236,39	-S/ 165,80	-S/ 87,30
Escudo fiscal de los intereses	-	S/ 88,46	S/ 69,74	S/ 48,91	S/ 25,75
Flujo de caja efectivo financiero	-S/ 2.675,00	S/ 327,03	S/ 1.497,73	S/ 2.748,49	S/ 4.083,61

Figura 6.7 Extracto de flujos de caja (Fuente: Elaboración propia)

Para desarrollar el flujo de caja operativo (FCO), se suman las utilidades antes de impuestos (BAII o EBIT) con la depreciación menos los impuestos, en este flujo se muestran los movimientos de dinero debido únicamente al proyecto, no se incluyen los costos de financiamiento.

Luego, se realiza el flujo de caja económico (FCE), se considera el monto del presupuesto de inversión para el periodo 0, en este flujo de caja se asume que el financiamiento del proyecto es en su totalidad por parte de la empresa.

Finalmente, se realiza el flujo de caja financiero (FCF), el 50% del financiamiento es por parte de la empresa, y el otro 50% es financiado por el banco BCP con una tasa anual del 11.21% para un periodo de 4 años.

7. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO

En este capítulo se realiza el análisis costo-beneficio. Este análisis permite conocer si la implementación del Balanced Scorecard resulta eficiente con respecto a los costos, y comparar el nivel de costo con el beneficio esperado. Por ello, se considera los beneficios no financieros, el impacto social y la evaluación económica-financiera.

7.1. Beneficios no financieros

Los beneficios no financieros comprenden aquellos que no son medibles en un valor monetario, pero generan valor en las partes interesadas.

Entre los principales beneficios no financieros de la implementación del proyecto podemos resaltar los siguientes:

- Mejora la comunicación entre los colaboradores de la empresa.
- Permite alinear la misión y visión con la estrategia de la empresa.
- Transforma la visión en objetivos medibles.
- Mejora la gestión de la información.
- Crea valor continuamente a partir de las iniciativas estratégicas.
- Mejora la retroalimentación.
- Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- Permite una visión global del estado de la empresa.

7.2. Impacto social

El presente proyecto, genera un impacto social en la comunidad de los colaboradores de la empresa IDERKA PERU. Una de las perspectivas del Balanced Scorecard, comprende al aprendizaje y crecimiento, considerando los objetivos estratégicos y las iniciativas estratégicas de esta perspectiva, los colaboradores obtienen los siguientes beneficios:

- Desarrollo de sus conocimientos técnicos.
- Desarrollo de sus habilidades blandas.
- Felicidad en el trabajo, con un buen clima laboral.
- Empoderamiento.
- Fidelización.

7.3. Evaluación económica-financiera

En la evaluación económica – financiera, se tiene 2 escenarios: en el primer escenario, se utiliza el flujo de caja económico, mientras que, en el segundo escenario, el flujo de caja financiero. Se procede a analizar los flujos de caja e indicadores financieros, con la finalidad de evaluar la viabilidad del proyecto a implementar en la empresa IDERKA PERU.

En el primer escenario, del flujo de caja económico, la tasa utilizada es el costo de capital promedio ponderado (WACC). Mientras tanto, en el segundo escenario, del flujo de caja financiero, la tasa utilizada es el costo de oportunidad de los inversionistas (COK).

La fórmulas utilizadas para el cálculo del WACC y COK son las siguientes:

$$WACC = Wd * Kd * (1 - t) + We * COK$$

WACC = Costo de capital promedio ponderado
Wd = Peso de la deuda
Kd = Tasa de interés del préstamo
t = Impuesto a la renta
We = Peso del patrimonio
COK = Costo de oportunidad de los inversionistas

Figura 7.1 Fórmula de WACC (Moreno, 2013)

$$COK = Ti + Tn + Ti * Tn$$

COK = Costo de oportunidad de los inversionistas
Ti = Tasa de inflación
Tn = Tasa de negocio

Figura 7.2 Fórmula de COK (Moreno, 2013)

El COK es calculado considerando una tasa de inflación de 1.6% y mediante una entrevista con los accionistas, se establece una tasa de negocio del 15%, la cual es mayor a la tasa de banco.

Finalmente, nos da como resultado un COK de 16.84% como se presenta en el siguiente gráfico:

Tasa de inflación	1,6%
Tasa de negocio	15,0%
Cálculo del COK	16,84%

Figura 7.3 Cálculo del COK (Fuente: Elaboración propia)

Aplicamos la fórmula de descrita en la figura 7.1 y nos da como resultado que el valor del WACC es de 12.37%.

Cálculo WACC	
COK	16,84%
Tasa de interés del préstamo	11,21%
Peso de la deuda	50%
Peso del patrimonio	50%
Tasa de impuesto a la renta	29,50%
WACC	12,37%

Figura 7.4 Cálculo del WACC (Fuente: Elaboración propia)

A continuación, en la figura 7.5 se procede a calcular el VAN (Valor actual neto) y el TIR (Tasa interna de retorno) del primer escenario.

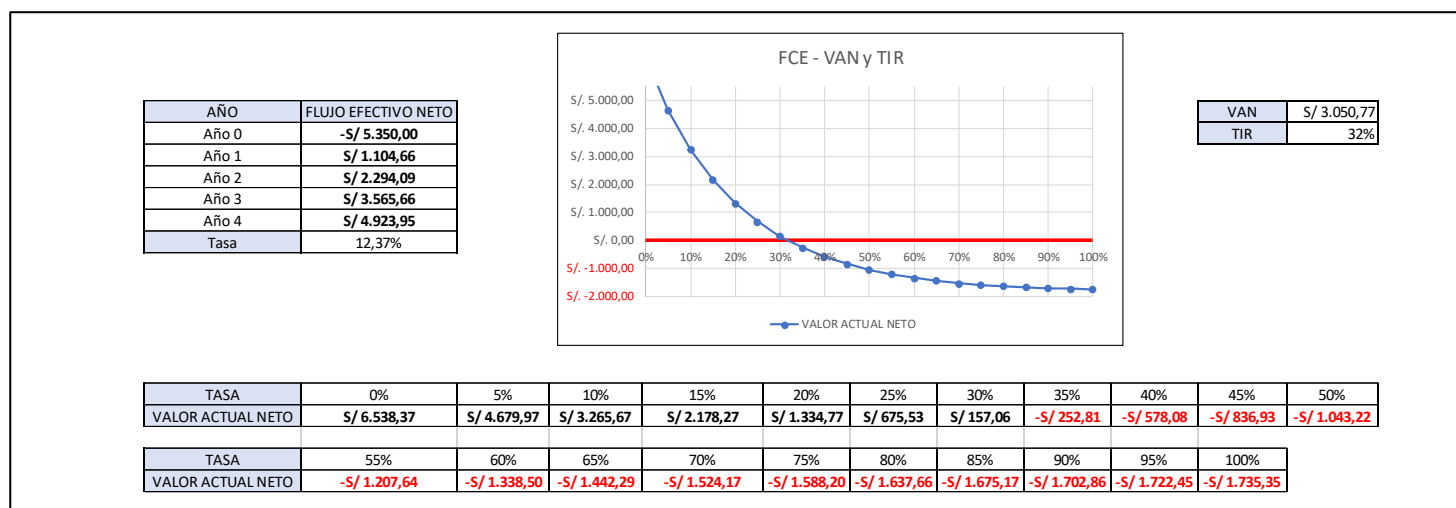


Figura 7.5 Cálculo de VAN y TIR del flujo de caja económico (Fuente: Elaboración propia)

Como se observa, el TIR de 32% es mayor a la tasa del 12,37% y el VAN es de 3.050,77 soles, de tal manera que se demuestra que si tomamos en cuenta el concepto de valor de dinero en el tiempo, el proyecto a implementar es viable y genera valor para la empresa.

Por otro lado, en la figura 7.6 se realiza el mismo cálculo del VAN y TIR, del segundo escenario.

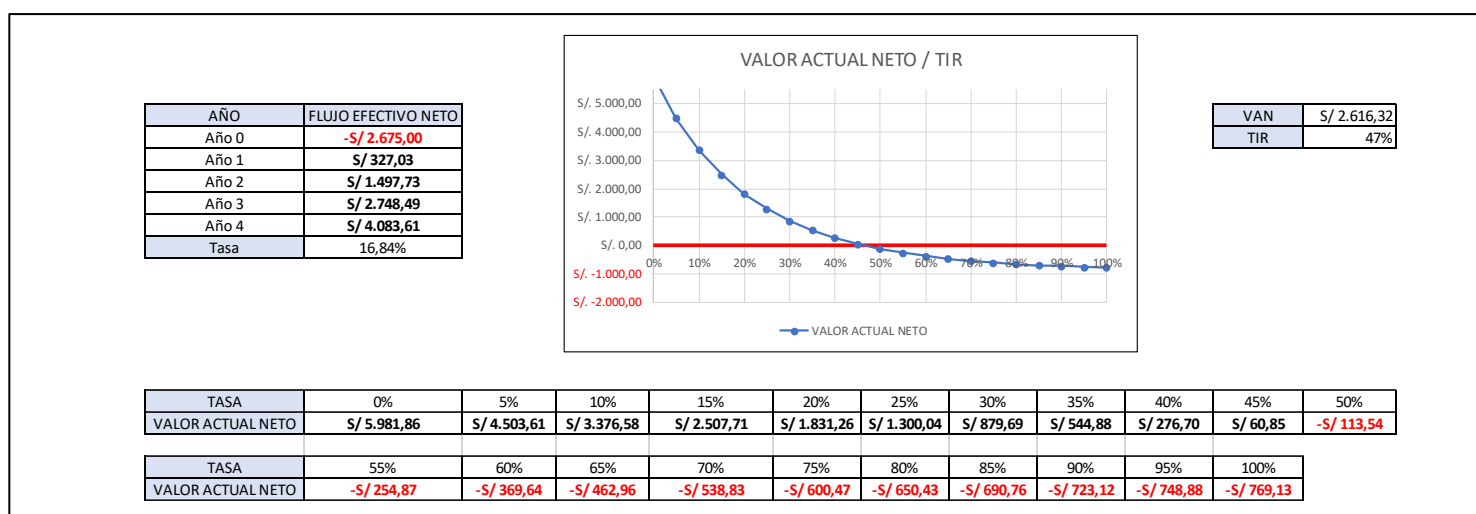


Figura 7.6 Cálculo de VAN y TIR del flujo de caja financiero (Fuente: Elaboración propia)

El TIR es de 47%, mayor a la tasa de 16,84%, y el VAN de 2.616,32 soles, comprobándose en conjunto con la anterior evaluación económica, que resulta viable financieramente.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. Conclusiones

- La gestión empresarial de IDERKA PERU se realiza en forma empírica por el gerente general. El Balanced Scorecard representa una nueva forma de gestión, para la empresa considerando 3 ejes: estratégico, táctico y operativo. La gestión estratégica se logró mediante el establecimiento de la misión; visión; el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; y el establecimiento de 21 objetivos estratégicos. La gestión táctica corresponde a la definición de las 18 iniciativas estratégicas. Finalmente, la gestión operativa se realiza mediante el sistema de 40 indicadores, asegurando el cumplimiento de los objetivos anuales, semestrales, trimestrales y mensuales.
- Se desarrolla un mapa estratégico, que contiene objetivos estratégicos que son extraídos de la visión de la empresa. La visión empresarial de IDERKA PERU considera sus expectativas y su proyección de crecimiento en el largo plazo. Por otro lado, su misión empresarial representa la razón de ser de la compañía. La conversión de la misión y visión de la empresa, en objetivos estratégicos, se consiguió mediante el proceso de diagnóstico organizacional. Cada uno de los 21 objetivos estratégicos comprendidos en el mapa estratégico están alineados y relacionados con la misión y visión de la empresa.
- Cada uno de los objetivos del Balanced Scorecard cuentan con uno o más indicadores. La perspectiva financiera cuenta con 9 indicadores; la perspectiva de clientes, con 9 indicadores; la perspectiva de procesos internos, con 6 indicadores; y la perspectiva

de aprendizaje y crecimiento, con 16 indicadores. El presente Balanced Scorecard contiene 8 indicadores financieros y 32 indicadores no financieros.

- El diagnóstico organizacional da como resultado, que la empresa presenta 10 debilidades, 10 fortalezas, 8 oportunidades y 6 amenazas. Lo análisis MEFE y MEFI revelan que IDERKA PERU no está evitando las amenazas ni aprovechando eficientemente las oportunidades del actual mercado, además presenta una situación interna un poco débil. Ante esta situación se plantearon un total de 18 iniciativas estratégicas, que permitirán a IDERKA PERU aprovechar sus fortalezas para captar oportunidades y enfrentar las amenazas; además solucionar sus debilidades para capitalizar oportunidades y frenar las amenazas. Estas 18 iniciativas estratégicas permitirán generar un mayor valor de negocio y fortalecer la empresa internamente y externamente.
- El desarrollo de un Balanced Scorecard incluye una etapa de pre implementación y de post implementación. En la primera, se debe realizar un diagnóstico organizacional, para desarrollar un plan estratégico; y en la segunda, corresponde a un monitoreo del avance de los objetivos estratégicos, y el establecimiento de acciones correctivas y preventivas. Cabe señalar, que el liderazgo y el compromiso de la gerencia general son factores clave en la implementación del Balanced Scorecard.
- Se estima el cumplimiento de aproximadamente un 76% de los objetivos planteados. Los objetivos más retadores son los siguientes: adquirir nuevos clientes, aumentar la cantidad de contratos, aumentar las ventas y aumentar la utilidad neta.

Cabe señalar, que estos objetivos se encuentran relacionados, según una valoración de tres escenarios en conjunto con la gerencia general, se tendría 30 nuevos clientes, los contratos de servicios aumentarían a 250, las ventas crecerían en un 20% y la utilidad neta sería de un 3.5% durante los próximos 4 años.

8.2.Recomendaciones

- Implementar el Balanced Scorecard utilizando buenas prácticas en gestión de proyectos.
- Comenzar primero un piloto de implementación del Balanced Scorecard, con la perspectiva de crecimiento y aprendizaje. Aprender de las lecciones aprendidas y aumentar la cantidad de perspectivas periódicamente.
- La implementación de un área de PMO, permitirá una adecuada gestión del portafolio organizacional y de las iniciativas estratégicas.
- Realizar informes mensuales sobre los resultados del Balanced Scorecard.
- Cada 6 meses se debe realizar el diagnóstico organizacional, para identificar nuevos factores internos y externos, y verificar si las estrategias han sido efectivas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.
- Difundir la cultura organizacional y los objetivos estratégicos con cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Establecer como objetivo desarrollar una cultura ágil, y establecer métricas ágiles para medir y mejorar la comunicación, habilidades blandas, interacciones y madurez del equipo.

- Se recomienda implementar un software especializado de Balanced Scorecard en la nube. Así las partes interesadas podrán acceder desde cualquier dispositivo, y en cualquier momento.
- La industria de Facility Services es un sector en pleno crecimiento en el Perú, si la empresa aprovecha adecuadamente las nuevas tendencias, podrá aumentar la cantidad de clientes.
- Los colaboradores también pueden plantear iniciativas estratégicas, en caso que durante los resultados mensuales sean negativos.
- Ajustar las métricas cada año, asegurando que los objetivos sean retadores y alcanzables.

9. ANEXOS

Anexo A. Análisis de tendencias globales

En la industria de Facility Services, cada año se desarrollan e implementan nuevas tecnologías, investigaciones e innovaciones que mejoran la calidad de los servicios y permiten una mayor efectividad. De esta manera, a continuación, se presentan las nuevas tendencias para esta industria hasta el año 2022:

- Se usará robots para limpiar los espacios de las oficinas y mover objetos, además de la utilización de drones para inspeccionar techos y recopilar información.
- El internet de las cosas es una tendencia imprescindible para el Facility Services, se prevé que el uso de sensores permita la toma de decisiones con respecto a los activos de oficina mediante el machine learning.
- Los sensores permitirán el monitoreo y control en forma remota de los edificios y oficinas, ya sea en actividades de mantenimiento preventivo o de gestión de residuos.
- El perfil del trabajador de esta industria cambiará a profesionales que sean capaces de gestionar datos y tomar decisiones en base a ellos.
- Otro punto fundamental es la sostenibilidad, los servicios deberá considerar el aspecto medioambiental, el cuidado del medioambiente y gestión de residuos de las oficinas.
- Últimamente se está utilizando en vez del mantenimiento preventivo periódico, el mantenimiento preventivo basado en el estado, con el cual se ejecutan planes de prevención dependiendo del estado del activo para alargar su tiempo de vida útil.

Anexo B. Análisis PESTEL

Se presenta el análisis PESTEL de la empresa IDERKA PERU.

Factor político:

- Desde el año 2017, la situación política del país es inestable, la crisis política en el gobierno de Pablo Pedro Kuczynski, la sucesión de Martín Vizcarra, como presidente, y el reciente anuncio de adelanto a elecciones, puede generar un impacto negativo para la economía nacional y hacer menos atractiva la inversión extranjera.
- Los recientes casos de corrupción, como el Odebrecht, por parte de diversos directivos de empresas peruanas y de autoridades del país generan cierta desconfianza en el mercado internacional.

Factor económico

- Según el Fondo Monetario, el Perú para el año 2018 crecerá un 3,7% y para el 2019 y 2020, un 4%, esto significa parálisis de inversión. De igual manera, según el Fondo Monetario, se establece que la tasa de inflación para el 2018 se situará en un 1,6% y para el 2019 en un 2,4%, y el 2020 en un 2%. Ambos porcentajes se encuentran dentro de los límites del BCRP. Adicionalmente, debido al bajo crecimiento del PBI y al aumento del sueldo mínimo vital, la tasa de desempleo será de un 6,7% para el 2018 y 2019 respectivamente (Gestion, 2018).
- En el año 2018 el crecimiento del PBI fue de 3,99%, un resultado superior a lo estimado por el Fondo Monetario (Semana Economica, 2019).
- La guerra comercial entre EE. UU y China afecta la economía peruana reduciendo las exportaciones y ocasionando una variación en el tipo de cambio del dólar.

Factor social

- Existen más de 750 mil venezolanos en el Perú, esto significa una mayor oferta en el mercado laboral (Alvarado, 2019).
- La demanda por espacios corporativos viene en aumento en Lima, en especial en los distritos de San Borja, Lince y Miraflores, esto conlleva a potenciales clientes a los que ofrecer los servicios de limpieza y mantenimiento de oficinas.

Factor tecnológico

- Se estima que solo el 42% de Pymes utilizan servicios de computación en la nube y otras tecnologías de información; estas demuestran ser más competitivas y con mayor rentabilidad.
- La presencia web de las empresas en los principales buscadores como Google y Bing aumentan en un 35% las probabilidades de generar más ventas.
- Los sistemas de información permiten a una empresa ser más competitiva y tener mejores resultados, en el mercado existen diversos softwares de gestión empresarial a diversos precios dependiendo del tamaño y los objetivos de una empresa.

Factor ecológico

- En Lima y Callao los principales problemas ambientales corresponden a la falta de árboles, deficiente sistema de recojo de basura, los ruidos y la polución generada por los vehículos.

Factor Legal

- La ley 29783 establece la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo que todas las empresas deberían implementar, su incumplimiento recae en multas muy altas.
- La ley 28015 correspondiente a la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, su incumplimiento incurrirá en sanciones.

Anexo C. 5 fuerzas de Porter

Se presenta el análisis de las 5 fuerzas de Porter de la empresa IDERKA PERU.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo, existen muchos proveedores en este mercado, los costos incurridos al cambiar de proveedor no varían mucho, además no existe tanta diferenciación de productos.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, se pueden sustituir los servicios de los vendedores, no hay diferenciación de servicios y las características de los servicios dependen de los requisitos de los consumidores, además es difícil para el vendedor establecer un estándar y los consumidores pueden integrarse hacia atrás, es decir, ser autosuficientes y ser sus propios proveedores.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta, los consumidores pueden buscar fácilmente otras alternativas para satisfacer sus necesidades. Por ello, las empresas que compiten en este mercado constantemente buscan fidelizar a sus clientes generando mayor valor en ellos.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es alta, la inversión necesaria para entrar en esta industria es baja comparada con otras, y la diferenciación de servicios es casi mínima, no obstante, la falta de experiencia y la fidelización de los clientes son aspectos claves con los que no contarían los nuevos entrantes.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es alta, existen muchas empresas en la industria, además la competencia se da por medio de publicidad, calidad de servicio, innovación, fidelización de clientes y recomendaciones.

Anexo D. Análisis AMOFHIT

Se presenta el análisis AMOFHIT de la empresa IDERKA PERU.

Administración y gerencia

- Sistema de planeamiento estratégico: No existe un sistema de planeamiento estratégico, tampoco un proceso de planeamiento formal, se realiza en forma empírica y estableciendo objetivos en el corto plazo.
- Reputación de la alta gerencia y de los gerentes: La gerencia solo está compuesta por el dueño de la empresa, el cual ha demostrado una adecuada capacidad gerencial operativa y fidelización de sus colaboradores, debido a su experiencia empírica.
- Estilos de liderazgo de la alta gerencia: El gerente utiliza un estilo de liderazgo autocrático, no delega mucho, asume la responsabilidad total del trabajo.
- Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones: La toma de decisiones lo realiza el gerente general considerando dos aspectos: su experiencia y la rentabilidad de la decisión.

Marketing y ventas

- Lealtad a la marca: Se ha demostrado una lealtad a la marca por parte de los clientes más antiguos, como es el caso de NCR.
- Participación en el mercado: La empresa tiene poca participación dentro de este mercado, la mayoría de sus clientes han sido desarrollados por redes de contacto o recomendaciones.
- Creatividad, eficiencia y eficacia de la publicidad: La empresa IDERKA PERU no realiza publicidad de sus servicios, ni cuenta con un área o personas específicas asignadas para ese rol.

- Marketing mix: El precio de los servicios ofrecidos por la empresa están por debajo de la competencia, sus servicios cumplen con las expectativas de sus clientes; y la ubicación, donde la empresa realiza sus operaciones, se encuentra en el centro del distrito comercial de San Isidro.
- Análisis del consumidor y sus preferencias: El diseño de los servicios se han desarrollado bajo un enfoque de calidad, con el objetivo de cumplir con las necesidades de los clientes.
- Cantidad y calidad de las líneas de producción: Los servicios ofrecidos por la empresa comprenden lo siguiente: mensajería, limpieza, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos electrónicos; y gestión de oficinas. La calidad se mide a través de la percepción del cliente al finalizar el servicio y la cantidad de quejas.

Operaciones y logística

- Facilidad de ubicación: La empresa se encuentra en el centro de San Isidro, un punto importante en el sistema empresarial del Perú. Sus principales clientes se encuentran cerca.
- Capacidad de producción: La capacidad de producción está limitada a la disponibilidad del gerente para realizar contratos y monitorear sus servicios. No se cuenta con personal administrativo.
- Costos de producción: Al menos un 40% de los costos totales de los servicios se encuentran invertidos en capital humano, y un 20%, en materiales y equipos.
- Higiene y seguridad laboral: No se cuenta con un sistema de seguridad y salud en el trabajo.

- Efectividad de los procesos: Se presentan ciertos problemas durante los procesos operativos como retrasos durante la ejecución o retrabajo, esto se debe principalmente porque no existe una estandarización de los procesos.

Finanzas y contabilidad

- Crecimiento: La empresa ha demostrado un crecimiento constante en los últimos años, no obstante, ha sido un crecimiento lento.
- Situación tributaria: Cumple con sus obligaciones tributarias y actualmente no tiene inconvenientes con la SUNAT.
- Eficiencia y efectividad de los sistemas contables: La contabilidad de la empresa se ha tercerizado para la optimización de recursos.

Recursos humanos

- Cultura organizacional: No existen mecanismos formales que permitan transmitir eficazmente la cultura organizacional a los colaboradores.
- Calidad del clima laboral: El clima laboral es estable.
- Nivel de rotación: El nivel de rotación es bajo, existen trabajadores permanentes y temporales para determinados proyectos.
- Selección, capacitación y desarrollo del personal: Muchos de los colaboradores han sido contratados por recomendación, las capacitaciones para potenciar las habilidades de los trabajadores tanto operativos como administrativos son insuficientes.
- Competencias y calificaciones profesionales: Se cuenta con trabajadores técnicos y profesionales especializados.

Sistemas de información

- Sistemas de comunicación interna y externa: La comunicación interna y externa se realiza mayormente vía correo electrónico, WhatsApp y/o llamada telefónica.
- Sistema de seguridad: Para la protección de los datos y archivos importantes de la organización se ha comprado el antivirus BitDefender para las laptops con las que trabaja la empresa.
- Sistema para la toma de decisión empresarial y de gerencia: No se cuenta con este tipo de sistemas de información.

Tecnología

- Herramientas tecnológicas: La organización hace uso de las herramientas proporcionadas por Google como Drive, Gmail y Calendar, además utiliza un sistema de localización GPS para hacer seguimiento a su personal motorizado.

Anexo E. Análisis FODA

Factores Internos

Fortalezas

- El gerente ha demostrado una adecuada capacidad gerencial operativa y fidelización de sus colaboradores.
- Se ha demostrado una lealtad a la marca por parte de los clientes más antiguos, como es el caso de NCR.
- La mayoría de sus clientes han sido desarrollados por redes de contacto o recomendaciones.
- El precio de los servicios ofrecidos por la empresa está por debajo de la competencia.
- Los servicios ofrecidos cumplen con las expectativas de sus clientes.
- La ubicación de la empresa se encuentra en un punto estratégico, en San Isidro.
- Los servicios se han desarrollado bajo un enfoque de calidad, cumpliendo con las necesidades de los clientes.
- El clima laboral es estable.
- El nivel de rotación de personal es bajo.
- Se cuenta con trabajadores técnicos y profesionales especializados.

Factores externos

Oportunidades

- La utilización de nuevas tendencias como el internet de las cosas, sensores, robots y machine learning permitirán aumentar la efectividad y calidad de los servicios.
- Existen más de 750 mil venezolanos en el Perú, eso significa una mayor oferta en el mercado laboral.
- Existe una mayor demanda de espacios corporativos, por lo tanto, aumentará la cantidad de potenciales clientes.
- Las herramientas tecnológicas en la nube resultan ser alternativas más económicas, para implementar soluciones informáticas para gestionar la información, procesos, productos y clientes. Además, los sistemas de información permiten ser más competitivos.
- Tener presencia en la web aumenta las probabilidades de generar más ventas en un 35%.
- Los principales problemas de Lima son: falta de árboles, deficiente sistema de recojo de basura, los ruidos y la polución generada por los vehículos. Considerando la sostenibilidad como nueva tendencia, es una oportunidad para desarrollar servicios amigables con el medio ambiente.
- La inflación será para el 2019 de 2,4% y 2020 de 2%, según el Fondo Monetario Internacional.

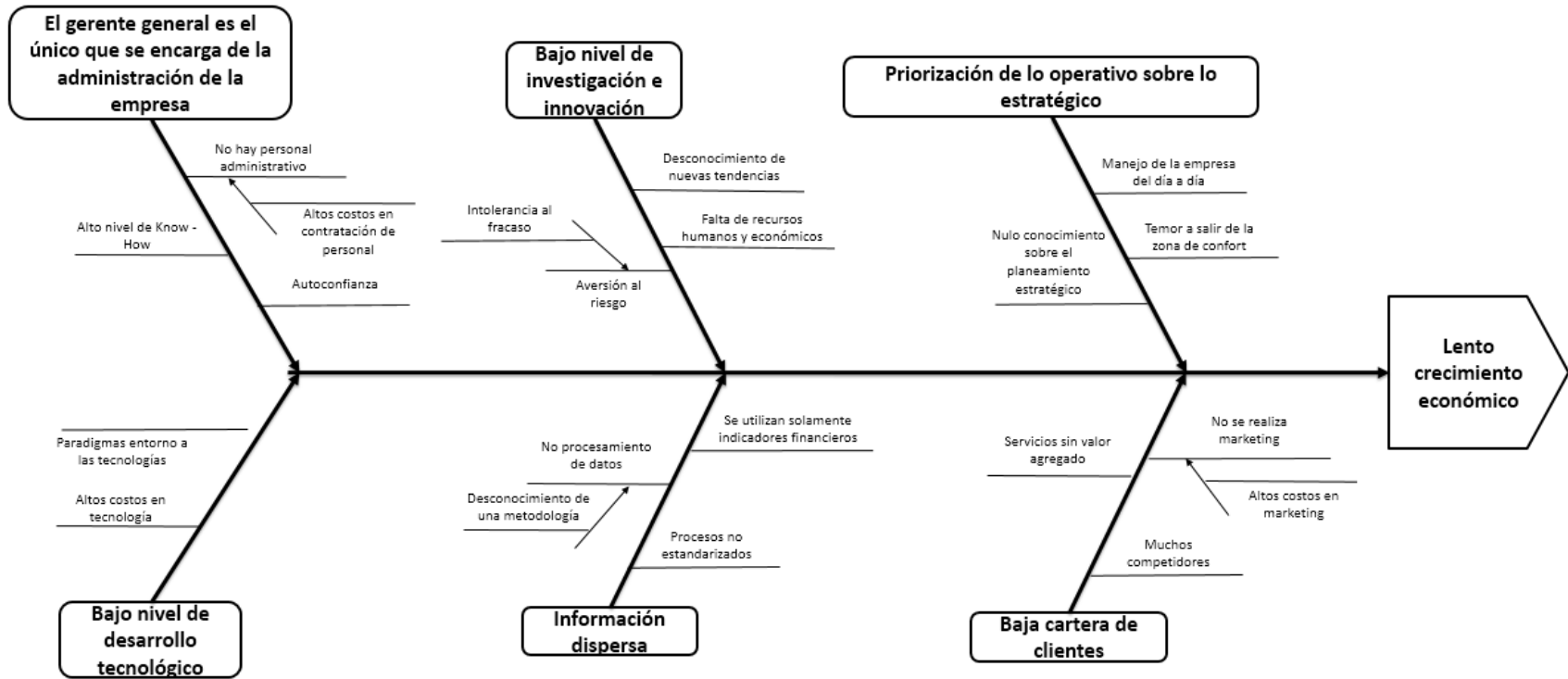
Debilidades

- La planificación de la empresa se realiza en forma empírica y solo en el corto plazo, es difícil establecer acciones estratégicas al no contar con una misión y visión.
- El gerente utiliza un estilo de liderazgo autocrático, no delega mucho, asume la responsabilidad total del trabajo. Esto puede conllevar a una sobrecarga de trabajo. La toma de decisiones lo realiza solo el gerente general considerando dos aspectos: su experiencia y la rentabilidad de la decisión.
- La empresa tiene poca participación dentro de este mercado, trabaja con pocos clientes. Además, no realiza publicidad de sus servicios, ni cuenta con un área o personas específicas asignadas para ese rol.
- La capacidad de producción está limitada a la disponibilidad del gerente para realizar contratos y monitorear sus servicios.
- No se cuenta con personal administrativo.
- Se presentan ciertos problemas durante los procesos operativos como retrasos durante la ejecución o retrabajo.
- La empresa ha demostrado un crecimiento lento en los últimos años.
- No existen mecanismos formales que permitan transmitir eficazmente la cultura organizacional a los colaboradores.
- Las capacitaciones para los colaboradores son insuficientes.

Amenazas

- El Perú atraviesa una crisis política desde el año 2017, esto afecta la economía nacional, al hacer menos atractiva la inversión extranjera.
- Los casos de corrupción entre empresas y el gobierno peruano genera desconfianza en el mercado internacional.
- El crecimiento del PBI para el 2019 y 2020 está establecido en un 4%.
- La guerra comercial entre EE. UU y China genera una variación constante de la tasa de cambio del dólar.
- La ley 29783 establece la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo que todas las empresas deberían implementar, su incumplimiento recae en multas muy altas.
- La ley 28015 correspondiente a la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa, su incumplimiento incurrirá en sanciones.

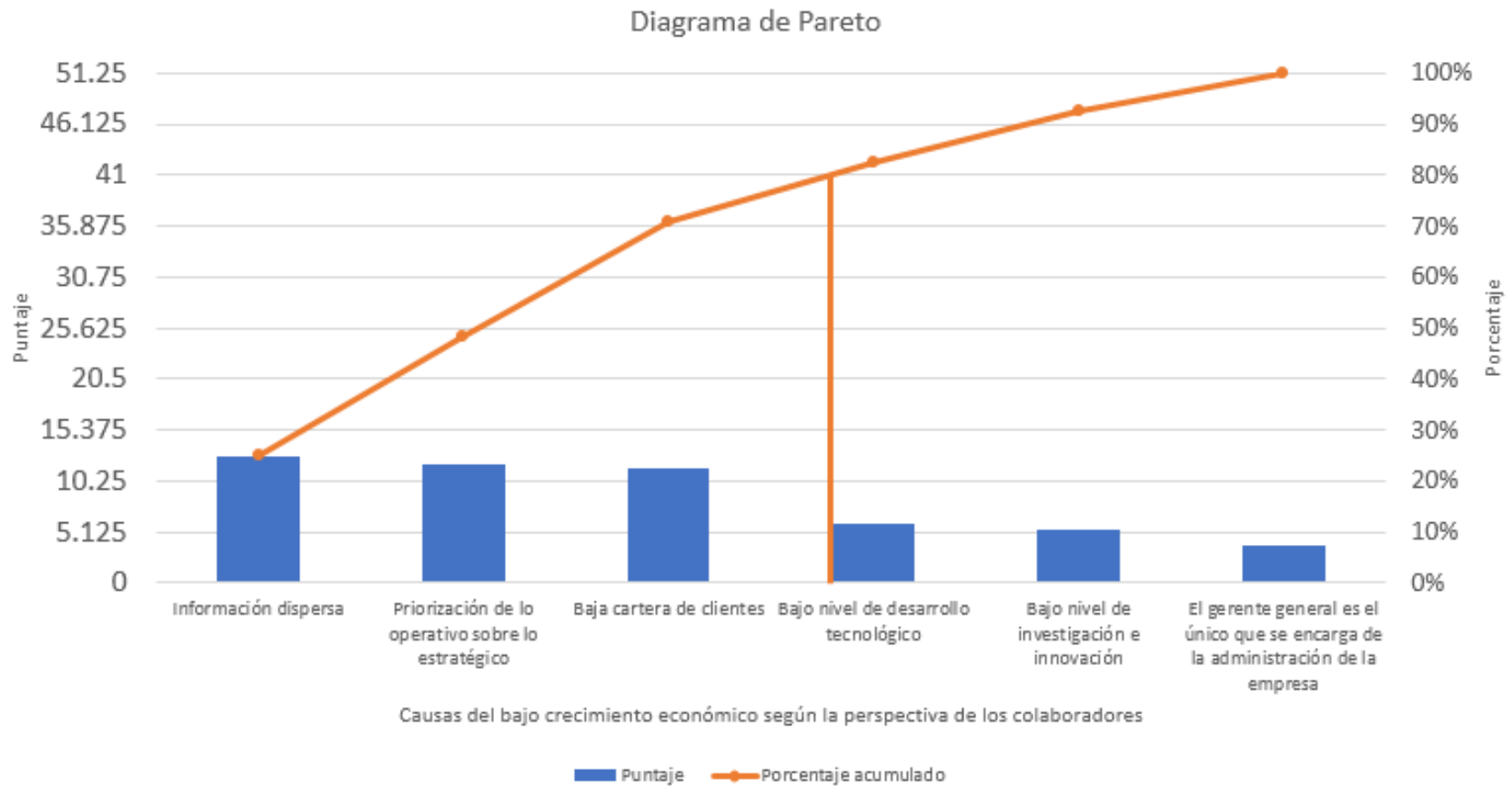
Anexo F. Ishikawa



Anexo G. Resultados de la encuesta

	Totalmente en desacuerdo (0%)	En desacuerdo (25%)	Neutral (50%)	De acuerdo (75%)	Totalmente de acuerdo (100%)	Puntaje
Personas que consideran que la información dispersa impacta en el problema.	0	0	0	1	12	12.75
Personas que consideran que la priorización de lo operativo sobre lo estratégico impacta en el problema.	0	0	0	4	9	12
Personas que consideran que la baja cartera de clientes impacta en el problema.	0	0	2	2	9	11.5
Personas que consideran que el bajo nivel de desarrollo tecnológico impacta en el problema.	1	2	8	2	0	6
Personas que consideran que el bajo nivel de investigación e innovación impacta en el problema.	2	4	4	3	0	5.25
Personas que consideran que el gerente general es el único que se encarga de la administración de la empresa impacta en el problema.	3	5	5	0	0	3.75

Anexo H. Pareto



10. BIBLIOGRAFIA

- Agustin del Valle, J. (2017). *El Balanced Scorecard como sistema de control en la eficiente Gestión Pública en los institutos tecnológicos y pedagógicos en la región Pasco (tesis de pregrado)*. Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion, Cerro de Pasco.
- Alvarado, A. (2019). *CNN Español*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/06/15/venezolanos-peru-en-el-ultimo-dia-en-que-no-les-fue-requerido-contar-con-pasaporte-y-visa-humanitaria/>
- Apaza, M. (2010). *Balanced Scorecard: gerencia estratégica y del valor*. Instituto Pacífico, Lima.
- Arango, A., & Gonzáles, J. (2012). *Modelo gerencial de control Balanced Scorecard (tesis de pregrado)*. Medellín: Universidad de Medellín. Obtenido de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/319/Modelo%20gerencial%20de%20control%20Balanced%20Scorecard%20aplicado%20en%20factoring%20Bancolombia.pdf?sequence=1>
- Belotserkovskiy, R. (2005). *Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard (tesis de pregrado)*. PUCP, Lima.
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*.
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill, México D.F.
- Coelho, F. (17 de Mayo de 2017). *Significado del planteamiento del problema*. Obtenido de Significados: <https://www.significados.com/planteamiento-del-problema/>

- Cordova, L. (2008). *Aplicación del Balanced Scorecard como metodología de gestión en las mypes y pymes peruanas (tesis de pregrado)*. Universidad de Lima, Lima.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. Person, Estado de México.
- Del Castillo, H. (2014). *Elaborar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora E&H (tesis de pregrado)*. UPC, Lima.
- Espinosa, R. (8 de Septiembre de 2016). INDICADORES DE GESTION: ¿QUE ES UN KPI? Recuperado el 23 de Abril de 2018, de <http://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi/>
- Gestion. (2018). Obtenido de Diario Gestion: <https://gestion.pe/economia/fmi-recorta-decima-proyeccion-del-pbi-peru-hasta-3-7-231704>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral The Balanced Scorecard*. Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000, Barcelona.
- LLauger, W. (24 de Enero de 2014). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2014/01/28/creacion-de-valor-como-objetivo-del-plan-estrategico/>
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos, Mexico.
- Mendez, J., Ayala, H., & Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*.

- Moreno, N. (2013). Obtenido de Revista de la Escuela de Negocios:
http://fresno.ulima.edu.pe/sf/rd_bd4000.nsf/vSeccionRevistaWeb/8E2EF74D0283C409052570D0005DC388?OpenDocument&ID=econom%C3%ADa&dn=1.2
- O'Brien, J. (2001). *Sistemas de información gerencial*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Perez, K. (2019). *Mejora de la Gestión Estratégica en empresas de telecomunicaciones, socias comerciales de telefónica del Perú, utilizando Balanced Scorecard (tesis de maestría)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, Boston.
- Project Management Institute. (2017). *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*. Independent Publishers Group, Pennsylvania.
- Salvatore, T. (18 de Enero de 2010). Inductores e indicadores de desempeño. Obtenido de <http://sigindicadores.blogspot.pe/2010/01/inductores-o-indicadores-de-desempeno.html>
- Sampieri, R. (2010). *Metodología de la investigación*. Mcgraw Hill Educación, México D.F.
- Semana Economica. (2019). *Semana Economica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/economia-finanzas/macroeconomia/329998-el-pbi-peruano-crecio-3-99-en-el-2018-por-encima-de-las-expectativas>
- Sosa, J. (2020). *Indicadores de gestión del Balanced Scorecard para la alineación de objetivos específicos con objetivos estratégicos en la empresa Smart Engineering (tesis de pregrado)*. Universidad Continental, Huancayo.
- Ucañan, R. (18 de Febrero de 2015). *VAN para la evaluación de proyectos mutuamente excluyentes*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/van-para-la-evaluacion-de-proyectos-mutuamente-excluyentes/>
- Vargas, A. (2014). *Marketing y plan de negocio de la microempresa*. Antequera: IC Editorial.

Vega, V., & Lluglla, D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Organizacional. *Revista científica ECOCIENCIA*.

Villajuana, C. (2010). *Cómo tejer el Balanced Scorecard*. Universidad ESAN, Lima.

Zamora, J., & Álvarez, A. (2015). MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL BALANCED SCORECARD. *Revista TECTZAPIC*.