



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN**  
**CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**  
**TESIS**

“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA  
RENTABILIDAD DEL CANAL 29 DE DISTRIBUCIÓN DE LA  
EMPRESA LA CALERA S.A.C. DE CHORRILLOS - 2015”

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES**

**CAROL ANDREA ARANA CORDOVA**

**GERSSON ALEJANDRO GUZMAN ORDOÑEZ**

**ASESOR**

**ADEMAR VARGAS DÍAZ**

**LIMA, PERÚ, SETIEMBRE DE 2017**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis la dedicamos en primer lugar a Dios por ser nuestro guía. A nuestros padres por ser el apoyo y motivación hacia el logro de nuestros objetivos, a nuestra familia por el apoyo incondicional. Finalmente, a todas las personas que hicieron posible la investigación.

Gracias a todos, que Dios los bendiga.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecemos a Dios, por mantenernos perseverantes hacia nuestro objetivo y darnos la fuerza, salud y motivación necesaria para seguir.

A nuestros padres, hermanos y familia por su inmenso apoyo durante los años de carrera, por su constante apoyo y preocupación hacia nosotros.

A nuestros docentes, por apoyarnos con sus conocimientos y ser parte de nuestro crecimiento académico.

Un reconocimiento especial a nuestros asesores de tesis por su apoyo brindado.

A nuestra Alma Mater, la Universidad Autónoma del Perú por guiarnos desde un inicio a ser grandes profesionales.

Muchas gracias a ustedes.

Arana Cordova, Carol Andrea

Guzmán Ordoñez, Gersson Alejandro

## RESUMEN

La investigación se basa en la creación de estrategias con las cuales la empresa analizada podrá optimizar la rentabilidad de canal 29 de distribución.

El objetivo de esta investigación es diseñar un Cuadro de Mando Integral para optimizar la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. El tipo de estudio es descriptivo-transversal, el diseño de investigación es de tipo no experimental. La muestra estuvo constituida por 32 personas que incluye trabajadores de cuatro principales áreas de la empresa. El instrumento utilizado fue el cuestionario que incluye 12 ítems en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral el cual resultó para la primera variable un total de 48 ítems y 12 ítems que sirvieron para analizar la variable rentabilidad siendo finalmente 60 ítems procesados. El procesamiento de la investigación se llevó a cabo en el programa SPSS para obtener los resultados que se muestran a través de los gráficos y tablas descritos en la presente investigación.

En el Capítulo I, se detalló la problemática a nivel internacional, nacional y local relacionadas a la rentabilidad.

En el Capítulo II, se indica el marco teórico y los autores relacionados a la investigación con los cuales hemos obtenido las bases epistemológicas.

En el Capítulo III, veremos el método y las hipótesis que se aplicarán en la investigación.

En el Capítulo IV, se analizarán los resultados obtenidos de la investigación y la discusión en contraste con el marco teórica.

En el Capítulo V, finalizamos con las recomendaciones y conclusiones de la investigación.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, estrategia, optimización, rentabilidad.

## **ABSTRACT**

The research is based on the creation of strategies with which the company analyzed can optimize the profitability of channel 29.

The objective of this research is to design a Balanced Scorecard to optimize the profitability of channel 29 of the company La Calera S.A.C. The type of study is descriptive-transversal, the research design is non-experimental type. The sample consisted of 32 people including workers from four main areas of the company. The instrument used was the questionnaire that includes 12 items in each perspective of the Integral Scorecard which resulted for the first variable a total of 48 items and 12 items that served to analyze the variable profitability being finally 60 items processed. The processing of the research was carried out in the SPSS program to obtain the results that are shown through the charts and tables described in the present investigation.

In Chapter I, the problems at the international, national and local levels related to profitability were detailed.

In Chapter II, we indicate the theoretical framework and the authors related to the research with which we have obtained the epistemological bases.

In Chapter III, we will see the method and the hypotheses that will be applied in the investigation.

In Chapter IV, the results obtained from the research and the discussion will be analyzed in contrast to the theoretical framework.

In Chapter V, we conclude with the recommendations and conclusions of the research.

Key words: Balanced Scorecard, strategy, optimization, profitability.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

### CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.Realidad problemática.....	2
1.1.1.Formulación del problema .....	4
1.2.Justificación e importancia de la investigación .....	4
1.3.Objetivos de la investigación: general y específicos .....	7
1.3.1.Objetivo General .....	7
1.3.2.Objetivos Específicos .....	7
1.4.Limitaciones de la investigación .....	7
1.4.1.Limitaciones bibliográficas.....	8
1.4.2.Limitaciones teóricas .....	8
1.4.3.Limitaciones institucionales .....	8
1.4.4.Limitación temporal .....	8
1.4.5.Limitación económica.....	8

### CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio .....	10
2.2.1. Internacionales .....	10
2.2.2. Nacionales.....	17
2.2.2. Locales.....	22
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado .....	29
2.2.1. Variable independiente: Cuadro de Mando Integral .....	29
2.2.1.1. Introducción a la planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral..	29
2.2.1.2. Origen del cuadro de mando integral .....	34
2.2.1.3. Fases de evolución del cuadro de mando integral .....	36
2.2.1.4. Definición de cuadro de mando integral .....	37
2.2.1.5. Características del cuadro de mando integral .....	41
2.2.1.5.1. Características relacionadas con el mercado y la competencia .....	41

2.2.1.5.2. Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar las empresas .....	41
2.2.1.6. El cuadro de mando integral como sistema de gestión .....	41
2.2.1.7. Evolución del cuadro de mando integral: modelos de implantación .....	44
2.2.1.8. La unidad organizativa para un cuadro de mando integral .....	47
2.2.1.9. Finalidad del cuadro de mando integral.....	48
2.2.1.10. Estructura del cuadro de mando integral .....	50
2.2.1.10.1. Perspectiva financiera .....	52
2.2.1.10.1.1. Fases del ciclo de vida financiero de una empresa .....	55
2.2.1.10.2. Perspectiva de cliente .....	60
2.2.1.10.2.1. Indicadores centrales del cliente .....	62
2.2.1.10.3. Perspectiva de procesos internos.....	64
2.2.1.10.3.1. Indicadores de duración del proceso .....	66
2.2.1.10.3.2. Indicadores de calidad del proceso .....	67
2.2.1.10.4. Perspectiva de aprendizaje .....	67
2.2.1.10.4.1. Indicadores claves sobre los empleados.....	68
2.2.1.10.4.1.1. La satisfacción del empleado .....	68
2.2.1.10.4.1.2. La medición de la retención de los empleados.....	69
2.2.1.10.4.1.3. Medición de la productividad de los empleados: .....	69
2.2.1.10.4.2. Capacidad de los sistemas de información .....	69
2.2.1.11. Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia.....	72
2.2.1.11.1. Las Relaciones Causa-Efecto .....	72
2.2.1.11.2. Resultados e indicadores de actuación .....	73
2.2.1.11.3. Vinculación con las Finanzas .....	73
2.2.2. Variable dependiente: La rentabilidad .....	74
2.2.2.1. Tipos de rentabilidad .....	75
2.2.2.1.1. La rentabilidad económica.....	75
2.2.2.1.2. La rentabilidad financiera .....	76
2.2.2.2. Los indicadores de rentabilidad.....	77
2.2.2.3. Ratios de rentabilidad.....	79
2.2.2.3.1. Beneficio neto sobre recursos propios medios.....	79
2.2.2.3.2. Beneficio neto sobre ventas .....	79
2.2.2.3.3. Rentabilidad de la empresa.....	80
2.2.2.3.4. Rentabilidad del capital .....	80

2.2.2.3.5. Rentabilidad de las ventas .....	80
2.2.2.3.6. Rentabilidad sobre activos .....	81
2.3. Definición conceptual de la terminología empleada .....	81

### CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación .....	84
3.1.1. Tipo de investigación.....	84
3.1.2. Diseño de investigación.....	84
3.2. Población y muestra .....	86
3.2.1. Población.....	86
3.2.2. Muestra .....	86
3.3. Hipótesis.....	87
3.3.1. Hipótesis General.....	87
3.3.2. Hipótesis Específicas .....	87
3.4. Variables – operacionalización.....	87
3.4.1. Variables de estudio.....	87
3.4.1.1. Variable dependiente.....	87
3.4.1.2. Variable independiente.....	88
3.4.2. Operacionalización de variables.....	88
3.5. Métodos y técnicas de investigación .....	90
3.5.1. Métodos.....	90
3.5.2. Técnica.....	90
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados.....	90
3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos.....	91

### CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis e interpretación de resultados.....	93
4.1.1. Resultados de confiabilidad.....	93
4.1.2. Prueba de Normalidad y análisis estadístico.....	94
4.1.2.1. Análisis estadístico .....	100



## CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones.....	117
5.2. Recomendaciones.....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	119
ANEXOS .....	141

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: El indicador de los temas financieros estratégicos .....	60
Tabla N°2: Tipos de procesos en una empresa.....	66
Tabla N°3: Población.....	85
Tabla N°4: Operacionalización de variables.....	88
Tabla N°5: Resultado Alfa KR-20 Perspectivas año 2015.....	92
Tabla N°6: Resultado Alfa KR-20 Perspectivas año 2016.....	92
Tabla N°7: Prueba de normalidad.....	93
Tabla N°8: Prueba de normalidad – Conceptual.....	94
Tabla N°9: Pruebas estadísticas – conceptual.....	95
Tabla N°10: Representación de resultados – McNemar.....	96
Tabla N°11: Antes y Después – Datos de análisis.....	96
Tabla N°12: McNemar 2015.....	97
Tabla N°13: McNemar 2016.....	97
Tabla N°14: Pruebas de chi-cuadrado.....	98
Tabla N°15: Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Finanzas.....	99
Tabla N°16: Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Clientes.....	100
Tabla N°17: Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Procesos.....	101
Tabla N°18: Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Aprendizaje.....	102
Tabla N°19: Dimensión Financiero (agrupado).....	103
Tabla N°20: Dimensión Clientes (agrupado).....	104
Tabla N°21: Dimensión procesos (agrupado).....	105
Tabla N°22: Dimensión aprendizaje (agrupado) .....	106
Tabla N°23: Perspectiva Finanzas acumulado 2015.....	107
Tabla N°24: Perspectiva Finanzas acumulado 2016.....	108
Tabla N°25: Perspectiva Clientes acumulado 2015.....	109
Tabla N°26: Perspectiva Clientes acumulado 2016.....	110
Tabla N°27: Perspectiva Procesos acumulado 2015.....	111
Tabla N°28: Perspectiva Procesos acumulado 2016.....	112
Tabla N°29: Perspectiva Aprendizaje acumulado 2015.....	113
Tabla N°30: Perspectiva Aprendizaje acumulado 2016.....	114

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Proceso de administración estratégica Vs. El Proceso administrativa tradicional.....	33
Figura N°2: Balanced Scorecard.....	40
Figura N°3: Modelos de implantación en el Cuadro de Mando Integral.....	47
Figura N°4: Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	50
Figura N°5: Indicadores centrales de la perspectiva cliente.....	64
Figura N°6: La perspectiva de cadena de valor del proceso interno.....	65
Figura N°7: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	71
Figura N°8: La investigación no experimental.....	83
Figura N°9: Investigación longitudinal (divisiones).....	84
Figura N°10: Diseño de la investigación.....	84
Figura N°11: Tabulación cruzada.....	98
Figura N°12: Dimensión Financiera.....	103
Figura N°13: Dimensión Clientes (agrupado).....	104
Figura N°14: Dimensión procesos (agrupado).....	105
Figura N°15: Dimensión aprendizaje (agrupado).....	106
Figura N°16: Perspectiva Finanzas acumulado 2015.....	107
Figura N°17: Perspectiva Finanzas acumulado 2016.....	108
Figura N°18: Perspectiva Clientes acumulado 2015.....	109
Figura N°19: Perspectiva Clientes acumulado 2016.....	110
Figura N°20: Perspectiva Procesos acumulado 2015.....	111
Figura N°21: Perspectiva Procesos acumulado 2016.....	112
Figura N°22: Perspectiva Aprendizaje acumulado 2015.....	113
Figura N°23: Perspectiva Aprendizaje acumulado 2016.....	114

## INTRODUCCIÓN

La dinámica empresarial y, en particular, la dinámica comercial de cualquier organización es un factor clave de desempeño óptimo. El manejo eficiente de este factor garantiza la entrada a nuevos mercados, el mantenimiento en los actuales, una efectiva penetración de los mismos y una base sólida para lograr un adecuado posicionamiento.

El tema de la presente tesis es, “Cuadro de Mando Integral para la optimización de la rentabilidad del canal 29 de la empresa La Calera S.A.C - 2015”.

La problemática del estudio se basa en la no aplicación de una herramienta de gestión en la empresa y la apertura de un nuevo canal de distribución (canal 29-detallista). El problema principal es que no se ha optimizado la rentabilidad del nuevo canal y por ende esto causa que el canal no muestre la misma rentabilidad que otros canales de distribución, siendo una participación más baja.

El objetivo general de la investigación es diseñar un cuadro de mando integral para optimizar la rentabilidad del canal de distribución antes mencionado y así tenga mayor participación en las ventas. La información se extrae de los cuestionarios realizados a los trabajadores de las distintas áreas que compone un CMI basándonos en la teoría de Kaplan R. y Norton D. iniciadores en el planteamiento y uso de esta herramienta de gestión.

# **CAPITULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

En el contexto internacional, de acuerdo al artículo del Diario Los Andes (2016), “El sector de la producción avícola sigue trabajando sin rentabilidad”, en la ciudad de Mendoza (Argentina); refiere que, en condiciones inestables, con más tiempo por debajo de la línea de rentabilidad que sobre ella en los últimos años, los productores avícolas aguardan ahora la plena oferta de la nueva cosecha de maíz, para hacer más llevadero el aumento de costos que impactó fuerte en los últimos meses.

El presidente de la Unión Avícola Regional Andina, Mario Maroto, se espera en que un nuevo escenario de oferta cerealera los ayude a sostenerse, pero se preocupa porque no llega el despegue de las exportaciones, que contribuiría con un desarrollo menos fluctuante del negocio.

Indicó que tanto el sector productor de huevos como el de pollos parrilleros están atravesando un momento algo difícil, por el conocido impacto que tuvo en los costos el aumento del precio de los cereales desde los últimos meses del año pasado. Una tonelada de maíz, puesta en Mendoza, que se pagaba 900 pesos a fines de octubre, se ha estado pagando hasta hace unas semanas, entre 2.800 y 3.000 pesos. Hay empresas que todavía están con algunos inconvenientes para colocar la mercadería en el mercado interno porque, en realidad, nunca arrancó la exportación. Algunas empresas nacionales destinaban el 75% de su producción a la elaboración de huevo en polvo para mercados externos y hoy están exportando sólo el 35%, de manera que tienen que volcar el 65% de su producción al mercado interno.

La capacidad productiva del sector de huevos, en Argentina, se ha mantenido estable en los últimos dos años. La totalidad de las granjas suman entre 40 y 41 millones de ponedoras. Hay un cierto equilibrio entre la oferta y el consumo del mercado interno. Según nuestros datos en 2015 se consumieron entre 265 y 270 huevos per cápita en el año.

El problema es que no se ha podido trasladar a precio es toda la variación de costos. Un cajón con 30 docenas de huevos grandes, de color, sale de la granja a

un precio de \$ 520, lo que representa alrededor de 37% más que el año pasado, cuando tuvimos un incremento en los costos de producción de más del 80%.

En el contexto nacional, de acuerdo a la información empírica de parte de uno de los autores de la investigación el cual labora en el área comercial de La Calera S.A.C., nos explica que el canal 29 es el canal más nuevo creado en la empresa y que por lo tanto generaba baja rentabilidad y participación a comparación de otros canales de distribución. Además, en Perú, hay un gran mercado por explotar pues en Perú el consumo de huevo es bajo. Según el Ministerio de Agricultura (Minagri) en el Perú se comen menos huevos al año en Argentina (230), Brasil (220), El Salvador (207) y Colombia (188).

De acuerdo a la Asociación Peruana de Avicultura (APA) informa que el mercado del huevo ha registrado un crecimiento de 60% en los últimos diez años. También indica que han venido realizando esfuerzos para incrementar el consumo mediante campañas informativas.

La Calera S.A.C no es ajeno a ello, pues el huevo que se vende en el canal tiene un precio y margen de ganancia específico para que las bodegas y/o minoristas tengan ganancias sin necesidad de inflar el precio.

Así mismo, la empresa no usa ningún instrumento de gestión para aumentar la rentabilidad del canal 29 lo cual genera que las ventas sigan un nivel estándar de ventas por más que la gerencia ha aumentado su fuerza de ventas y la cantidad de clientes.

También dentro de éste problema se encuentra la participación en general que tiene el canal con respecto a otros canales cuyo volumen de ventas es mayor y genera más rentabilidad.

En el contexto local, como se menciona en un estudio realizado por los autores de esta investigación, para recopilar datos sobre los posibles problemas en rentabilidad del canal de distribución de La Calera S.A.C en el año 2015. Este estudio se realizó en la oficina central ubicada en el distrito de Chorrillos, pues la empresa cuenta con un fundo de más de 1800 hectáreas de tierras en Chincha.

El problema principal es causado por la rentabilidad que muestra el canal además de los recursos que ello conlleva y las áreas implicadas en la optimización.

### **1.1.1. Formulación del problema**

¿De qué manera un Cuadro de Mando Integral podría optimizar la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. de Chorrillos?

### **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

El presente trabajo se justifica, por cuanto contribuirá a optimizar la rentabilidad mediante el diseño de un Cuadro de Mando Integral el cual abarcará las cuatro áreas fundamentales de la empresa que participan en el canal de distribución 29 de la empresa La Calera S.A.C del distrito de Chorrillos.

Por ello con la presente investigación se busca contribuir con un modelo de gestión óptima para empresas productoras y distribuidoras del sector de consumo masivo.

Con respecto a la importancia de realizar esta investigación, el Cuadro de Mando Integral aportaría a desarrollar la optimización de la rentabilidad del canal, que es lo que en la investigación se propone.

A continuación, presentaremos la importancia que podría aportar el Cuadro de Mando Integral según el siguiente autor:

Kaplan & Norton (2002): Comentan

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo al comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación solo con indicadores financieros.



El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (p. 41).

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos (p. 14).

Fernández (2003): Comenta

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta estratégica y puede ser utilizada para definir con mayor precisión los objetivos que conducen a la supervivencia y desarrollo de las organizaciones. No es en la definición de la estrategia empresarial donde se encuentra el mayor número de fracasos empresariales, sino en la planificación de dicha estrategia y en la deficiente ejecución de la estrategia planificada. El CMI no es nada nuevo, simplemente señala un camino organizado para llevar a cabo lo que ya sabemos que tenemos que hacer.

En los círculos empresariales se está considerando al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente. Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente (p. 8-9).

EOI – Escuela de Negocios Madrid (2003): Comentan

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta probada con éxito en muchas grandes empresas y que empieza a llegar a las pequeñas y medianas. La novedad que aporta es que ayuda a formular y a implantar la estrategia haciendo entender muy bien a todos los colaboradores de la organización los procesos de creación de valor, involucrándoles en la tarea de transformar la estrategia en

objetivos y enfocando el trabajo diario de cada uno con los resultados de explotación.

Es un tema de gran potencialidad y con un futuro prometedor. Si se realiza bien la implantación, la cual va acompañada de una tecnología sencilla, se tiene muchas posibilidades de mejorar la gestión y lograr éxitos importantes (p. 9).

Vogel (2012): Comenta

El CMI lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarle a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema y una herramienta útil que ayuda a implementar la estrategia a través de la ejecución de los objetivos que trasladan el Plan Estratégico a la acción a través de la sincronización estratégica de la organización, donde todos los días se trabaja y se toman decisiones basados en el logro de la visión.

Y donde cada director y gerente –sea del área que sea– además de ocuparse de lograr los objetivos propios de su área, coadyuva con la Alta Dirección de un modo sincrónico y sistematizado para el logro de cada uno de los objetivos estratégicos del Mapa Estratégico. Las reuniones del 15 de cada mes se centran, entonces, en analizar estos resultados.

Por lo anteriormente expuesto, se propone el Cuadro de Mando Integral para la empresa La Calera S.A.C. afín de organizar y dar estructura a sus procesos que se ejecutan en el canal de distribución detallista (canal 29). El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y obtener feedback sobre ella. Permitirán que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo.

La propuesta es factible pues se empleará una plantilla de Excel para el diseño del Cuadro de Mando Integral en el cual las áreas de Finanzas, Ventas, Recursos

Humanos y Logística podrán realizar mediciones de acuerdo a lo que la empresa La Calera tenga de meta mes a mes o año a año, además permitirá crear estrategias y planes de contingencia ante cualquier situación que se presente, así como a su vez podrán optimizar la rentabilidad del canal detallista e incluso es aplicable a otros canales de distribución.

Con respecto a este diseño de Cuadro de Mando Integral, brindaremos charlas explicativas para informar a las áreas participantes de este proceso acerca del uso, alcance y estrategias que podrán aplicar en la plantilla.

Para motivar al personal la plantilla creada con datos de 2015 y 2016 mostrarán el nivel en tiempo real de las ventas y de la rentabilidad que actualmente tiene el canal, junto a una serie de objetivos que se plantearán para obtener las variaciones, que en términos de CMI serían las razones que se deben trabajar para lograr al objetivo.

La utilidad de Cuadro de Mando Integral no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Diseñar un Cuadro de Mando Integral para optimizar la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva financiera del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.
- Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva cliente del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.
- Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva procesos del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.
- Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva aprendizaje del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.

## **1.4. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que encontramos en la realización de la presenta investigación fueron las siguientes:

### **1.4.1. Limitaciones bibliográficas**

La bibliografía es moderada, no se han encontrado tesis o investigaciones donde se analice de manera simultánea a las variables rentabilidad y Cuadro de Mando Integral, el material encontrado trata cada variable de forma aislada.

### **1.4.2. Limitaciones teóricas**

Los antecedentes de la investigación fueron limitados debido a la ausencia moderada de estudios relacionados con la temática.

### **1.4.3. Limitaciones institucionales**

El acceso a información de investigaciones de otras instituciones vía virtual y presencial fue limitado y de uso exclusivo.

### **1.4.4. Limitación temporal**

El tiempo para realizar la investigación fue una de las mayores limitaciones debido a los cruces de horario entre los investigadores y las instituciones a las que debían visitar; sin embargo, gracias a una buena organización se logró completar la investigación.

### **1.4.5. Limitación económica**

El financiamiento para acceder a material bibliográfico fue limitado.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes del estudio**

En relación a estudios realizados sobre la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se ha encontrado en el ámbito local, nacional e internacional investigaciones similares en las cuales se citan las siguientes.

### **2.2.1. Internacionales**

Macchiavello (2007). En su tesis titulada “Implementación de un cuadro de mando integral de Frigoríficos Ideal S.A.” para la obtención del Grado de Magister en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile. Chile. En la cual resume:

El objetivo primordial de este estudio de caso, fue diseñar la estrategia que diferenciara a Frigoríficos Ideal S.A. en el mercado que participa, esto debido a que hoy día en un ambiente tan competitivo pretender ser exitoso, sin una estrategia explícita y consistente, es una apuesta muy arriesgada y con bajísimas posibilidades de éxito. Lo anterior permitirá a la compañía competir de una manera distinta, de lo contrario se termina ofreciendo lo mismo que la competencia lo cual redundaría en una guerra de precios y aumento en los costos, hipotecando la rentabilidad futura de la compañía.

Un importante porcentaje de las estrategias diseñadas para lograr una posición competitiva fracasaban, es así que para no ser uno de estos fracasos con la estrategia diseñada, es que además se desarrolló un Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, el cual nos ayudó a gestionar la estrategia, midiendo en forma eficaz el cumplimiento de los resultados esperados, confirmando que se avanza hacia los objetivos marcados en la estrategia y comunicando a la organización como conseguir los objetivos estratégicos.

Para el desarrollo de la primera parte, la determinación de la ventaja competitiva, comenzamos con la formulación del concepto estratégico en donde es fundamental la definición de los siguientes conceptos: Misión, Valores, Visión y los Objetivos Estratégicos. Luego procedemos a aplicar el Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, como un elemento analítico clave en este proceso, junto a lo anterior, utilizamos otra herramienta que es clave para la determinación de la estrategia que es el análisis FODA para ver la situación en

que se encuentra la compañía. Dado todo lo antes mencionado es que se procedió a determinar la estrategia y esta es la de una Compañía que íntima con sus Clientes o de Diferenciación.

La metodología utilizada para desarrollar un Cuadro de Mando Integral está basada en el concepto de Norton y Kaplan, el cual será nuestra principal herramienta de control de gestión, que utiliza elementos ya definidos en la estrategia como son Misión, Visión y Valores. Este C.M.I tuvo como aporte conceptual más importante el mapa estratégico el cual entrega una disposición lógica y nos permitirá visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa.

Partiendo de la Misión, Visión y Valores, procedemos a definir las cuatro perspectivas del CMI y sus respectivos objetivos estratégicos, de estos los más relevantes o como inductores de valor son: Mejorar las competencias de los vendedores para conocer a los clientes, el estudio constante de las Necesidades de los Clientes y El desarrollo de la Imagen de la marca. Luego definimos los indicadores, que son el medio para visualizar si estamos cumpliendo o no con los objetivos estratégicos.

Finalmente, podemos decir que para la empresa ha sido de vital importancia la definición explícita de la estrategia a seguir y la construcción de su CMI para poder comunicar, aplicar e implementar eficientemente la estrategia antes definida.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de los resultados positivos de la implementación del Cuadro de Mando Integral- Caso Chile.

Coronel (2008). En su tesis titulada “Propuesta de un sistema de control de gestión (balanced scorecard) aplicado a la compañía ecuatoriana del Caucho S.A. ERCO” para la obtención del título profesional en Ingeniería Comercial en la Universidad Politécnica Salesiana. Ecuador. En la cual resume:

En nuestro país existen prestigiosas y grandes empresas, cada una ha conllevado una serie de sacrificios y esfuerzos para alcanzar el éxito. Una de ellas es la Compañía Ecuatoriana del Caucho S.A.” ERCO”, la cual por durante mucho

tiempo ha llevado un control en cada una de sus actividades. El control como parte de la planificación, desde sus inicios, ha sido utilizado en su forma más rígida, sin ser un agente correctivo para la empresa. Este control ha sido monótono y en la actualidad ya casi ninguna de las empresas está utilizando, razón por la cual ERCO necesita una nueva opción para llevar un efectivo sistema para el control de gestión, no siendo este uno que solo desarrolle actividades de planificación y control, sino también, que diagnostique el nivel de desempeño de la empresa.

Es por esta razón que se toma como alternativa al Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), que nace en el año de 1992, metodología creada por los académicos Norton y Kaplan, siendo en la actualidad una herramienta innovadora, la cual sirve para alinear coherentemente a las personas con el plan estratégico de la empresa, y de esta forma poder cumplir con cada uno de los objetivos planteados. Es decir, organiza, difunde y controla la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

En el presente trabajo se dará a conocer los diversos conceptos, citados por varios autores, relacionados con el control de gestión y su fase en el proceso administrativo, se definirá al Balanced Scorecard y todo lo que implica este tema, y primordialmente se desarrollará un sistema de control de gestión (Balanced Scorecard) aplicado a ERCO.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de los resultados positivos de la implementación del Cuadro de Mando Integral- Caso Ecuador.

Avendaño (2006). En su tesis titulada "Cuadro de Mando Integral para el control de gestión en Oster de Venezuela S.A. para la obtención del grado de Especialista de Costos de la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Venezuela. En la cual resume:

Las organizaciones empresariales ante los cambios vertiginosos y constantes que se suceden hoy en día, deben realizar una evaluación más completa y pertinente de su gestión con miras a implementar las acciones correctivas que le permitan optimizar los resultados en general.



El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión promovido por Kaplan y Norton como una herramienta que se emplea para gestionar la estrategia de la empresa a largo plazo, con objetivos e indicadores derivados de la visión de la organización a través de cuatro perspectivas que son: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas proporcionan la estructura necesaria para lograr la implementación del sistema y complementan los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de la actuación futura. En la búsqueda de soluciones gerenciales para mejorar el desempeño en el presente trabajo se planteó como objetivo general formular un “Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela S. A”. Esta investigación se desarrolló bajo un diseño de campo, no Experimental con modalidad Descriptiva. Como producto final de la investigación se generó una propuesta que permitirá a la empresa mejorar su desempeño para así asegurar su permanencia en el mercado con una mayor competitividad y con un mayor conocimiento de sí misma.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta un panorama de gestión completo desde la planificación estratégica hasta el CMI.

Rivera (2012). En su tesis titulada “Diseño del plan estratégico a través del cuadro de mando integral de la empresa Proaji Cia. Ltda” para la obtención del grado del Título de Economista de la Universidad Central de Ecuador. Ecuador. En la cual resume:

El objetivo de la investigación es diseñar un plan estratégico para PROAJI CIA. LTDA. Con el fin de afianzar su participación en mercado interno como externo. Se dan a conocer los antecedentes de la empresa, su problemática actual, y se da la justificación a la investigación, cuyo objetivo final es lograr un buen desempeño de la misma, el Diagnóstico Estratégico resume su estructura, con un análisis del ambiente externo e interno que permitirá realizar el análisis FODA, necesario para la elaboración adecuada de estrategias, del análisis de procesos se determinara la cadena de valor, para luego emitir los componentes del Direccionamiento Estratégico: Misión, Visión, Principios y Valores, Objetivos.

El plan operativo recopila indicadores, tiempos, metas, se consideran las tres perspectivas de Norton y Kaplan para el análisis, y, basados en la metodología del CMI o Balanced Scorecard, se harán las correcciones necesarias para el cumplimiento de metas planteadas.

El CMI será finalmente quien traduzca adecuadamente la estrategia y la misión de la organización una vez sea implementada.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de lo resultados positivos de la implementación del Cuadro de Mando Integral mediante el diseño de éste.

Marín (2009). En su tesis titulada “Balanced Scorecard: herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra, C.A.” para la obtención del título de Magister Scientiarum en Ciencias Administrativas de la Universidad de Oriente. Venezuela. En la cual resume:

La presente investigación se planteó como objetivo general evaluar el Balanced Score Card como herramienta de análisis financiero y mejora continua en la empresa Inversiones Chakra,C.A. La misma constituye un aporte dirigido a verificar la aplicabilidad, pertinencia y eficacia que tienen los elementos teóricos que fundamentan a la técnica balanced score card como herramienta de gestión y control integral orientada a optimizar el desempeño de la empresa en el manejo de sus finanzas, relacionándolas con la gestión de los clientes, sus procesos técnico-administrativos internos y las competencias de sus recursos humanos, es decir, las perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje. El trabajo se realizó de acuerdo a un estudio de caso, éste pone énfasis en el trabajo de campo puesto que se abocó a la recolección de datos en el propio contexto real de la empresa, además se empleó la entrevista estructurada. Los resultados de la investigación llevaron a la conclusión de que el balanced scorecard como herramienta de gestión, medición y control ofrece el marco para describir estrategias destinadas a crear valor y de esta manera las empresas que lo aplican esperan convertirse en referencias para otras. En relación a ello se puede afirmar con certeza que es recomendable su aplicación y de esta manera asegurar el éxito de su ejecución.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de cómo la mejora continua y el CMI pueden ser aplicados para mejorar las finanzas de una empresa.

Ruiz & Zafra (2014). En su tesis titulada “Diseño de Cuadro de Mando Integral y Metodología de implementación para el proceso de producción en Distrago Química S.A. para la obtención del Título de Especialista en Gestión Integrada QHSE de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito. Colombia. En la cual resumen:

El siguiente trabajo tiene como objetivo la realización del diseño de cuadro de mando integral y la metodología de implementación para el proceso de producción en Distrago Química s.a., para lo cual se hace necesario realizar un diagnóstico general de la empresa y de forma particular del estado actual de medición del proceso de producción. El diagnóstico general encuentra que la empresa hace parte de la industria farmacéutica y que por su exigente competencia le ha hecho necesario reevaluar e implementar nuevas estrategias que le permitan mantenerse en el mercado, así como cumplir con las normas vigentes y los controles establecidos por las entidades estatales para el ejercicio de su actividad, en el marco de estas exigencias ha llegado a la implementación del Sistema Integrado de Gestión QHSE que requiere entre otros aspectos de la definición y medición de procesos y de la construcción de indicadores.

Respecto al diagnóstico particular del estado actual de medición del proceso de producción, este se centra en la identificación de los indicadores actuales que maneja la organización y del estado actual de la medición del proceso de producción, y así desde la información obtenida en la caracterización del proceso proponer nuevos indicadores que pueden adoptarse como aporte a la mejora del sistema de gestión de la empresa.

Posteriormente se estructura la propuesta que se basa teóricamente en la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral CMI o Balance Score Card BSC formulado por Kaplan R. y Norton D., en el desarrollo de la propuesta además del diagnóstico se revisó el mapa estratégico de la empresa, el concepto de medición y las expectativas frente a la implementación de un sistema de medición en la empresa, adicionalmente se validó el cuadro y la metodología

propuesta por parte de la gerencia de planta de la empresa, dependencia responsable del proceso estudiado.

La propuesta final formulada a la empresa incluye la aplicación del CMI con el respectivo diagnóstico, la metodología para la construcción de indicadores, un modelo de ficha técnica para la documentación de indicadores, el tablero de gestión del proceso de producción y la metodología para implementación del CMI, aunque el estudio específico se realizó sobre un solo proceso de la organización, la propuesta se proyecta y estructura para ser aplicada en todos los procesos de la organización.

Finalmente desde las conclusiones individuales de cada capítulo que constituyen el trabajo se plantean unas conclusiones y recomendaciones generales con miras a que la organización opte por la ampliación de este trabajo como aporte a la consolidación y mejora del sistema de gestión.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de cómo el CMI puede ser implementado en un proceso de producción.

Amaya & Quiceno (2010). En su tesis titulada “Diseño del cuadro de mando integral en el área financiera para las empresas del sector de la confección en el departamento de Risaralda” para la obtención del Título profesional en Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia. En la cual resume:

En el presente trabajo se muestran de manera clara dos elementos: un panorama de lo que ha significado para la economía nacional y local el desarrollo de la Industria de la Confección y la implementación del Cuadro de Mando Integral como herramienta estratégica en el área financiera, aplicándolo como patrón de evaluación y sistema de toma de decisiones en las principales industrias del sector Confecciones del departamento de Risaralda.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica internacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta de cómo el CMI puede contribuir a empresas de un sector y de un área específico.

### **2.2.2. Nacionales**

Suárez (2008). En su tesis titulada “Implementación de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la productividad de la escuela de postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo” para la obtención del grado de Maestro en Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú. En la que resume:

Esta tesis propone descubrir cuál es el efecto de implementar un cuadro de mando integral sobre la productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, integrando técnicas de planeamiento estratégico, control de gestión e ingeniería de la información e ingeniería software orientada a objetos.

La metodología se desarrolla completando los siguientes pasos: moldeamiento del negocio, determinación de la fórmula de éxito, comprometer a los gerentes y la administración, elaboración del cuadro de mando integral para la alta dirección, encadenamiento vertical, cálculo, medición y comparación, selección del software. Como resultado se obtiene la elaboración de un mapa estratégico, un cuadro de indicadores financieros y no financieros distribuidos en cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) y un prototipo de software informático.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que el CMI puede ser implementado en el sector educación para mejorar la productividad.

Millones (2012). En su tesis titulada “Implementación de un sistema de comercio electrónico basado en CRM y Balanced Scorecard como herramienta para la toma de decisiones en la empresa “Inversiones Vialsa” de la localidad de Chiclayo” para la obtención del título de Ingeniero de Sistemas y Computación de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú. En la que resume:

El siguiente tema de tesis tiene por objetivo el desarrollo de un Sistema de Comercio Electrónico basado en CRM y Balanced Scorecard, utilizando el lenguaje de programación .NET para las aplicaciones de escritorio y php junto a html para la web, además del sistema gestor de base de datos MySQL, el

software será implementado en una empresa comercial de localidad de Chiclayo y contemplará el área empresarial de la misma.

Se analizará los costos de implementación en los que se incurrió, además de la velocidad procesamiento y análisis de la información en el sistema y en qué medida este ha cumplido con los requerimientos tecnológicos que tenía dicha empresa.

El tema de tesis se justifica económicamente debido a que gracias a la presente propuesta se logrará una reducción en los gastos económicos de la empresa, además también se justifica científicamente debido a que este es un tema actual en el ámbito de la ciencias computacionales, así como también el ámbito empresarial, hablando tecnológicamente es de gran importancia debido a que el sistema propuesto automatizará los principales procesos de negocios para reforzar la labor de los mismos, hecho que permitirá hacer eficiente el trabajo de la empresa objeto de estudio, además sistémicamente se puede decir que la propuesta de tema de tesis actual es importante debido a que es multidisciplinaria.

Se hará uso de la metodología de desarrollo de software XP debido a que se considera es la adecuada, pues es un proyecto de desarrollo corto y por ende se debe optar por el uso de una metodología ágil.

Se concluye, que la implementación de un Sistema de Comercio Electrónico basado en CRM y BSC comprenden la integración de los diferentes sistemas empleados en la organización para registrar y analizar toda la información necesaria y así facilitar el proceso de toma de decisiones, además de servir como herramienta útil para suministrar con gran rapidez información precisa de diversas fuentes, al identificar problemas y oportunidades para que les permitan a la gerencia responder acertadamente a las necesidades en menor tiempo.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que el CMI es una herramienta que apoya a la toma de decisiones.

Manrique & Torres (2015). En su tesis titulada “El cuadro de mando integral, una herramienta para la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la

provincia de Huaura” para la obtención del Título Profesional de Contador Público de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. En la que resume:

Las nuevas condiciones en las que deben actuar las empresas modernas hacen que estas se preocupen cada vez más por emplear herramientas que les faciliten la gestión y el logro de los objetivos.

El propósito principal es el de demostrar que el cuadro de mando integral como herramienta influye en la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la Provincia de Huaura. Así como de establecer el modo en la que el cuadro de mando integral como herramienta influye en el planeamiento estratégico, en la generación de información, y en la en la evaluación del desempeño para la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la Provincia de Huaura.

Metodológicamente podemos decir que es una investigación aplicada, en la que utilizamos el método deductivo, con un enfoque cuantitativo, un carácter no experimental, y transversal.

La población estudiada fueron 309 empresas, y la muestra utilizando el cálculo de muestreo proporcional se estableció un total de 172 empresas distribuidoras seleccionados aleatoriamente.

Se ha presentado la siguiente conclusión global: si desarrollamos y aplicamos el cuadro de mando integral como herramienta, establecemos una metodología permanente de manejo del cuadro de mando integral, con la implementación de sistemas de información consistentes, como herramienta de control estratégico entonces, si influirá en la gestión eficiente de las empresas distribuidoras de la Provincia de Huaura.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que el CMI es una herramienta para lograr la eficiencia de un sector.

López (2014). En su tesis titulada “Aplicación del Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica en la Gerencia de Tecnologías de Información de la empresa Gilat Perú” para la obtención del Título Profesional de Ingeniero en

Computación e Informática de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo. Lambayeque, Perú. En la que resume:

Las Tecnologías de Información (TI) están tan arraigadas a la propuesta de valor y funciones internas de la empresa que es imposible la ejecución de la estrategia empresarial sin TI. Es por ello que los directivos sienten cada vez más la necesidad de mejorar la relación entre el área encargada de gestionar las TI y el negocio, sin embargo ésta presenta desafíos, siendo la más relevante la alineación estratégica de TI.

El desafío de la alineación estratégica de TI, crea la necesidad de implementar un marco de trabajo que permita alinear TI con el negocio, soportar la ejecución de la estrategia de TI efectivamente y medir constantemente su rendimiento. Precisamente, el Balanced Scorecard, creado por Robert Kaplan y David Norton, es una de las herramientas más utilizadas para la gestión estratégica y medición del rendimiento organizacional.

Por tanto, el presente trabajo de investigación trata de la aplicación del Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica en la Gerencia de Tecnologías de Información de la empresa Gilat Perú, para mejorar su alineación estratégica y asegurar que el uso de las TI estén siempre vinculadas con las estrategias del negocio, y en última instancia permitir el logro de los objetivos empresariales de una manera más eficiente y eficaz.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que la implementación de un CMI se puede establecer mediante las TICS.

Marchand (2013). En su tesis titulada “Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva” para la obtención del Grado de Máster en Dirección Estratégica de Tecnologías de la Información de la Universidad de Piura. Piura, Perú. En la que resume:

El despliegue de la metodología propuesta para la implantación del modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la gestión estratégica de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), consta de seis fases, siendo la información de



entrada, el plan estratégico de la institución, e iniciar el proceso de implantación con, la determinación del nivel de madurez de gestión de TIC en la organización, análisis del soporte actual, determinación de los objetivos estratégicos de TIC, determinación de indicadores e inductores para la gestión estratégica de TIC, construcción del CMI, y la revisión de métricas.

El objetivo es encontrar, en primer lugar, la brecha que existe entre los esfuerzos de TIC y las estrategias de la organización expresadas en los procesos y dependencias; en segundo lugar, establecer las acciones que permitan cerrar esa brecha y hacer uso del modelo de BSC para la gestión, que deviene en el monitoreo, control y acciones correctivas y preventivas.

La metodología pasa por un proceso de validación mediante reuniones y entrevistas con los funcionarios y usuarios cuyo resultado se refleja en la construcción del cuadro de mando integral orientada a las estrategias organizacionales.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que el CMI puede ser implementado en el sector educación a todo nivel.

Arauco & Sánchez (2014). En su tesis titulada “Desarrollo de plan estratégico y su Operacionalización con Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica S.A.C. ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013 – 2014” para la obtención de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú. En la que resume:

El principal objetivo de esta investigación fue desarrollar el plan estratégico con operacionalización del Balanced Scorecard en el molino Sudamérica S.A.C, lo que permitió a la organización tener más centralizadas las metas a cumplir, ser más competentes y sobre todo tener un mejor control sobre las actividades y procesos que se realizan cotidianamente.

Los resultados preliminares de la investigación señalan que el BSC contribuirá a la Gerencia conocer si se está alcanzando los objetivos o si existen deficiencias que requieren mayor atención, en el capítulo cuatro se discuten estos hallazgos y otros.

Esta conclusión se logró aplicando entrevistas a cada jefe de área dentro de la organización y a expertos del sector quienes contribuyeron con la información y conocen más del sector quienes fueron nuestra población en la investigación.

Es por ello que la investigación tiene como resultado contribuir a la solución, mediante el desarrollo de plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica S.A.C, permitiendo planificar e implementar los planes de seguimiento con respecto al cumplimiento de sus objetivos demostrando la capacidad que tienen los procesos para alcanzar los resultados; definido el Plan Estratégico de la empresa y elaborado el mapa estratégico; la definición de indicadores según el BSC nos lleva a determinar estrategias que la empresa considera más importantes para que la gestión se considere dentro de los parámetros de éxito o no.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica nacional de la variable independiente. Esta tesis nos aporta que cuando una empresa no controla, no logra sus objetivos y como el CMI puede ayudar a desarrollar un plan estratégico.

### **2.2.2. Locales**

Pérez (2008). En su tesis titulada “Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú” para la obtención del grado de Magister en Administración de la Universidad Mayor de San Marcos. En la que resume:

La tesis “Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial en las empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007”, pretende explicar el Desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced Scorecard, por parte de sus ejecutivos.

Han sido consideradas en el estudio, las dos empresas más grandes de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Móvil), para lo cual se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del Balanced

Scorecard el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora continua en ambas empresas.

El estudio es experimental, con dos grupos, uno experimental y otro de control, estableciendo mediciones preliminares para determinar la línea de base (pre-test) y una medición final (post-test), para determinar la existencia de diferencia entre los dos grupos y si es atribuible al Balanced Scorecard.

Las Interrogantes presentadas, han sido transformadas en hipótesis y corroboradas mediante pruebas que validan la investigación.

La investigación comprendió una muestra a nivel nacional, recolectando data de fuentes primarias y secundarias, tanto en la información procedente de entrevistas como de encuestas, se construyeron instrumentos de recolección y procesamiento de datos, que incluyeron procesadores estadísticos.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender como el CMI puede desarrollarse en el sector telecomunicaciones.

Belotserkovskiy (2005). En su tesis titulada "Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica "Balanced Scorecard" para la obtención del título de Ingeniero Industrial en la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la cual resume:

La actual era de la información ha traído consigo gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones y para la ciencia administrativa. Las empresas ya no pueden depender de la constante mejora en la eficiencia operativa, especialización de funciones o economías de escala para lograr ventajas competitivas. Los cambios en el entorno competitivo han puesto bajo fuerte presión los sistemas tradicionales de planeamiento, control y evaluación de desempeño empresarial basados en indicadores económico- financieros.

El Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual. Es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo

global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

A lo largo del presente trabajo se realiza una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como sistema de gestión. En primera instancia se analiza la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo rápidamente cambiante. A continuación, se introduce el concepto del Balanced Scorecard como la solución al problema de gestión estratégica estructurada definido por la pregunta ¿cómo ejecutar con éxito una estrategia para alcanzar la visión de la organización?

Después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica mediante una implementación del sistema en una empresa local de servicios. La implementación se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la empresa. En el último capítulo, se exponen las conclusiones integradoras referidas tanto a aspectos teóricos del Balanced Scorecard como a la aplicación práctica y se proponen temas de investigación complementaria a la presente tesis.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender como el CMI es utilizado para la gestión estratégica.

Alarcón (2014). En su tesis titulada “Mejora del proceso de gestión de una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard” para la obtención del Título Profesional de Ingeniero Estadístico de la Universidad San Martín de Porras. En la cual resume:

La presente investigación consiste en mejorar el proceso de planificación de las empresas prestadoras de saneamiento, en particular del Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima – SEDAPAL. Mediante la metodología del “Balanced Scorecard” como herramienta de gestión.

La investigación permite concluir que un correcto proceso de planificación apoyado con el Balanced Scorecard, posibilita mejorar los resultados de las

empresas prestadoras de saneamiento, asegurando el óptimo uso de recursos y la toma de decisiones oportuna.

Dicha herramienta consiste en un modelo de gestión que ayuda a la organización a cumplir sus objetivos.

Los resultados obtenidos son: la mejora de la planificación en las empresas prestadoras de saneamiento, logrando definir los indicadores de gestión de forma integrada, balanceada y estratégica el cual permite planear, medir, monitorear, controlar, evaluar y ofrecer oportunamente la información a quienes toman decisiones.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender como el CMI optimizó a una empresa prestadora de saneamiento.

Piscoya (2016). En su tesis titulada “Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la gestión administrativa del departamento de ingeniería y mantenimiento de una institución financiera estatal” para la obtención del Grado Académico de Magister en Dirección de Operaciones y Logística de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicada. En la cual resume:

Este trabajo de Tesis trata sobre la aplicación de los conceptos del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Gestión Administrativa del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento de una Institución Financiera Estatal. Considera además la aplicación de los conceptos de Planeamiento Estratégico y Gestión del Mantenimiento vistos durante los estudios de Maestría en Dirección de Operaciones y Logística. Respecto a Gestión del Mantenimiento nos basamos en los conceptos de Gestión de Activos.

En el capítulo 1 presentamos los conceptos del Cuadro de Mando Integral, en el capítulo 2 los conceptos de Gestión de Activos, en el capítulo 3 describimos la organización donde desarrollamos el trabajo y en el capítulo 4 realizamos todo el análisis y planteamiento de las propuestas de mejora.

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral determinamos los objetivos estratégicos a lograr para el Departamento de Ingeniería y Mantenimiento, los que

consideramos están determinados por las Funciones que tiene que cumplir según lo definido por la Alta Dirección de la institución y que están plasmados en el documento oficial Reglamento de Organización y Funciones y además, por el cumplimiento de lo que hemos llamado Cultura Organizacional.

Hacemos uso de los conceptos del Planeamiento Estratégico para evaluar la gestión del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento en el cumplimiento de sus funciones a través del análisis FODA. Luego determinamos iniciativas estratégicas para mejorar la Gestión Administrativa, superando debilidades, contrarrestando amenazas, aprovechando oportunidades y consolidando las fortalezas de la gestión del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento. Estas iniciativas estratégicas están alineadas con los objetivos estratégicos del departamento, lo cual lo logramos a través del Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta también nos permite definir indicadores de gestión que permiten controlar el desempeño del departamento en el logro de sus Objetivos Estratégicos. Con base en los conceptos de Gestión de Activos definimos los procesos de operación de la gestión del departamento que soportará las mejoras a aplicar en la nueva gestión. Como se podrá observar, aunque hacemos uso de los conceptos de Planeamiento Estratégico y Gestión de Activos, es en realidad el concepto de Cuadro de Mando Integral el que relaciona la aplicación de estos conceptos y los alinea con el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la institución, que como hemos dicho, vienen a ser las Funciones que debe cumplir el Departamento de Ingeniería y Mantenimiento. Por este motivo, es que el nombre de este proyecto es: Aplicación del Cuadro de Mando Integral en la Gestión Administrativa del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento de una Institución Financiera Estatal.

Actualmente este proyecto está en la etapa de definición para luego implementarlo. Será una mejora a la actual gestión donde, por ejemplo, los indicadores definidos no tienen mucha relación con el cumplimiento de las Funciones del Departamento de Ingeniería y Mantenimiento.

Nuestra organización busca ser reconocida como una institución moderna, que logra una gestión administrativa eficiente, que cuente con procesos internos

modernos. Sin lugar a dudas la aplicación del Cuadro de Mando Integral en la gestión del mantenimiento cumple estos objetivos.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender como el CMI puede desarrollarse en el sector público para mejorar procesos.

Pariona (2007) En su tesis titulada “Sistema de control gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral – Caso empresas asociativas de la región Junin (2003-2005)”. Para la obtención del Grado Académico de Magíster en Contabilidad de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. En la que resume:

En el presente estudio se analiza los aspectos más importantes relativos al control de gestión de las empresas asociativas de la Región Junín, desde los planteamientos propios del Cuadro de Mando Integral, desarrollando las perspectivas relacionadas con las variables clave del sistema: los resultados financieros, los procesos de producción, los clientes, la formación y aprendizaje.

Dado que nos encontramos ante un sector muy fragmentado, donde predominan las Comunidades Campesinas y que no disponen de suficientes recursos destinados a la organización y el control de gestión, resulta provechoso sentar los fundamentos de un modelo de fácil utilización para la mejora de su eficiencia.

La perspectiva de una importante reducción de ayuda de parte del Gobierno al sector agropecuario en los próximos años, demanda para este tipo de empresas un fuerte compromiso con la modernización de sus instalaciones, y la rentabilidad de sus operaciones que lógicamente debería ir acompañado por la obtención de indicadores financieros y no financieros, como de convertir los objetivos estratégicos en resultados.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender como el CMI puede crear mejoras para una población.

Marín (2010) En su tesis titulada “Desarrollo de una herramienta de soporte para el Cuadro de Mando Integral” para la obtención del Título de Ingeniero Informático de la Pontificia Universidad Católica del Perú. En la que resume:

Todas las empresas tienen la necesidad de desarrollar una estrategia para poder lograr su visión como objetivo principal de su existencia y para ello elabora planes estratégicos de mediano y/o largo plazo que luego llevan a la práctica con las operaciones de su negocio o con su actividad empresarial diaria.

Sin embargo, en el quehacer cotidiano, como se puede tener la seguridad que la estrategia y/o visión de la empresa ha sido planteada adecuadamente y como saber si realmente se está cumpliendo con los objetivos esperados.

Hace falta una herramienta, similar a un tablero de mando, para visualizar el cumplimiento de la estrategia y lograr el alineamiento de las actividades operativas hacia lo que espera como resultado o destino la organización.

Para ello es básico poder tener mediciones tangibles (indicadores) que permita a la organización saber: como se encuentra, como están sus operaciones, cómo va el cumplimiento de sus objetivos y hacia donde se está dirigiendo. Se debe tener visibilidad y la única manera de obtenerla es midiendo lo que se está realizando operativamente.

Hace más de una década los eruditos en la administración desarrollaron una metodología

que permita administrar visualmente la estrategia de la empresa, convirtiéndola en objetivos e indicadores tangibles que nos indicarán si estamos logrando los resultados esperados o en qué situación nos encontramos, de tal manera que podamos tomar acciones correctivas o de mejora.

Esta metodología es el Cuadro de Mando Integral y actualmente se viene utilizando en muchas empresas a nivel mundial convirtiéndose en una de las herramientas más importante para la administración moderna.

Al ser el Cuadro de Mando Integral una metodología muy utilizada y también al ser muy necesaria para todas las empresas que deben administrar su estrategia,



se han desarrollado a nivel internacional muchas herramientas de software que le dan soporte. Sin embargo, a nivel local (Perú) nuestra industria de software aún no ha desarrollado muchas alternativas para el soporte tecnológico respectivo.

Este trabajo de tesis tiene la visión de proporcionar una herramienta de software amigable que de soporte a la metodología del Cuadro de Mando Integral cumpliendo con sus conceptos y fundamentos dentro de un marco tecnológico adecuado.

Esta tesis ayuda a la incorporación de información científica local de la variable independiente. Esta tesis nos ayuda a entender cómo se pueden generar herramientas para afirmar al CMI.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Variable independiente: Cuadro de Mando Integral**

#### **2.2.1.1. Introducción a la planificación estratégica y Cuadro de Mando Integral**

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una más preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años.

Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

Sun Tzu, fue uno de los destacados escritores y pensadores chinos, y el más antiguo de los estrategas y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo el no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.

Baidaba, en su libro Calila e Dimna escribió sobre las tres cosas en que debía concentrarse la atención del gobernante:

Analizar cuidadosamente los hechos pasados y las razones de su fracaso, hacer un balance de los beneficios y perjuicios que le han traído.

Otra reside en el estudio cuidadoso de la situación en su hora presente y de sus aspectos buenos y malos, explotar las buenas oportunidades en tanto pueda, y evitar todo lo que pueda causar pérdidas y fracasos.

La tercera de estas cosas reside en el estudio del futuro y de los éxitos o fracasos que a su juicio le reserva, prepararse bien para aprovechar las buenas oportunidades y estar atento contra todo lo que teme.

En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos. Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

James B. Quinn considera que la estrategia es el modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad. También forma que una verdadera estrategia va mucho más allá de la sola coordinación de planes y programas, ya que supone el conocimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias y de la competencia, los

cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los de aquellos que no lo son.

En opinión de Rodríguez Valencia, la estrategia “define el modo o plan de acción para asignar recursos escasos con el fin de ganar una ventaja competitiva y lograr unos objetivos con un nivel de riesgo aceptable”.

Hermida concibe la estrategia como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de los objetivos y metas. En resumen, la estrategia es esencialmente la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos.

Bill y Roy Richardson la definen de manera más simple, señalando que la estrategia es un medio para alcanzar un fin.

¿Qué es, pues, la estrategia? Su origen militar nos inclina a tomarla como una forma de enfrentar una batalla con cierta seguridad prevista. Asimismo, las definiciones apuntaban al uso óptimo de recursos para alcanzar de forma ventajosa uno o varios objetivos en la batalla por el mercado.

En síntesis, la estrategia confiere dirección y cohesión a la empresa, con lo que ésta adquiere un sentido de propósito y misión. En fin, como señala William F. Christopher, con la estrategia se ganan guerras, esposas, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan como se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral.

Una vez analizado los conceptos de planeación y estrategia, definimos planeación estratégica como la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones ventajosas en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades.

Se dice que es sistemática porque debe realizarse en forma metodológica y con un sistema bien definido y entendido, de manera que obedezca a un procedimiento estándar. Además, es sistémica porque supone una visión global

de relaciones de causa-efecto, debido a que en todo sistema cualquier cambio en un subsistema (como en el subsistema de finanzas de una empresa) afecta a todo el sistema de la organización de forma positiva o negativa.

Para Fabián Martínez Villegas la planeación estratégica es una fórmula que determina la forma en que la organización utiliza sus recursos, maneja sus productos y su mercado, supera a su competencia y se enfrenta a su medio. Esto en esencia señala el que y el cómo de la fórmula que ha decidido una compañía para buscar el éxito y mantener y consolidar una posición favorable.

Este concepto de planeación estratégica es el que enarbolan los líderes exitosos, aunque desconozcan el sentido exacto del mismo. Esto sucede con la mayoría de los autores, ya que las definiciones provienen de diversas visiones y experiencias. Así, mientras que para unos es un medio, para otros representa un instrumento.

James W. Taylor la conceptúa como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos: los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo.

De éstas definiciones se desprende que la planeación estratégica es una transición ordenada, sistemática y fundamentada entre la posición actual de una organización y la que más le conviene en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Para esto, se basa en decisiones que se deben tomar en este momento para que tengan un efecto posterior, es decir, no son decisiones que vayan a tomarse en el futuro.

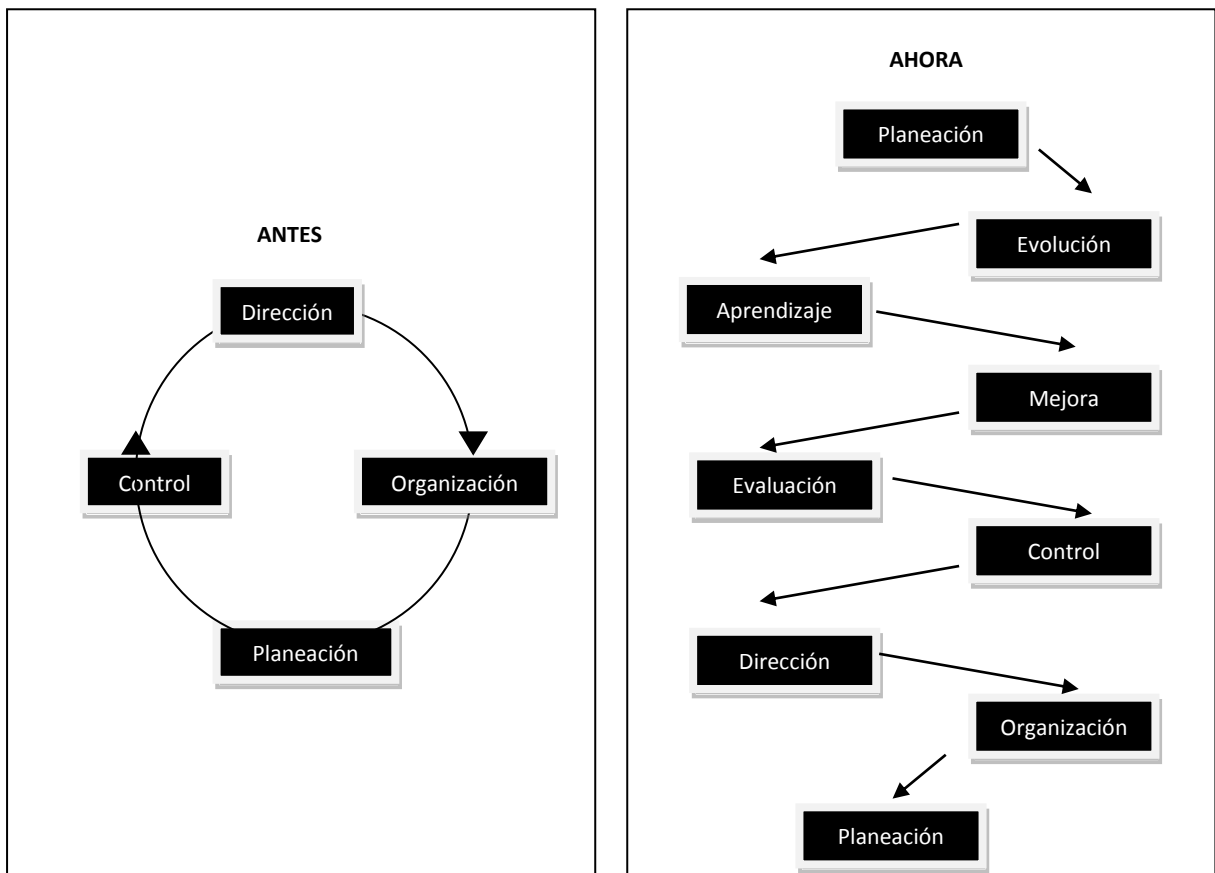
La planeación estratégica es vital para la organización ya que es indispensable para:

- La sobrevivencia: Ante una situación de crisis, en la que la empresa haya perdido mercado, sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo su existencia y ante la incapacidad para adaptarse a un entorno cada vez más cambiante, la planeación estratégica puede ayudar a revertir los resultados de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No necesariamente impedirá que desaparezca, pero sin ella la empresa seguramente no sobrevivirá.

- Permanencia en el negocio: Si la empresa busca únicamente consolidar sus resultados, es muy probable que los garantice con la planeación estratégica.
- Maximizar utilidades: Los que realmente quiere la mayoría de las empresas es ganar más dinero, lo que actúa como protección y, además de ofrecer más utilidades, evitar que los resultados se reviertan, siempre que el proceso haya sido realizado en forma sistemática y creativa.
- Ser la compañía líder: Además, las empresas también quieren tomar decisiones que inciten cambios en el sector, quieren ser la compañía que imponga los cambios, que controle su sector industrial, pues esto proporciona poder político y con ello mayor peso en las decisiones sectoriales, todo lo cual se traduce en un mayor control de su mercado. Existen empresas que, aunque no son las que ganan más dinero, si gozan de la mayor influencia en su sector.

Figura N°1

Proceso de administración estratégica Vs. El Proceso administrativa tradicional



FUENTE: ACEVES RAMOS (2004).

Para Mintzberg la planeación estratégica integra:

- Estrategia como plan: Para casi todos a quienes se les pregunte, la estrategia es un plan, una especie de curso de acción conscientemente determinado, una guía (o una serie de guías) para abordar una situación específica.

De acuerdo con esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

- Estrategia como pauta de acción: Como un plan, una estrategia también puede ser una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidos.
- Estrategia como patrón: Si bien las estrategias pueden ser intencionales, por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos que se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
- Estrategia como posición: La cuarta definición establece que la estrategia es una posición, en particular, un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar un “medio ambiente”

#### **2.2.1.2. Origen del cuadro de mando integral**

El Cuadro de mando Integral es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

Los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) data de 1990, cuando el Nolan Norton Institute, patrocinó un estudio sobre múltiples empresas: “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico.

El estudio fue motivado al creer que los enfoques sobre la medición de la actuación que dependían de las valoraciones de la contabilidad financiera se estaban volviendo obsoletos. Por tanto y como en el caso de múltiples herramientas gerenciales, el CMI nace de la necesidad de sectores industriales, por medir los resultados de sus actuaciones de cara a sus objetivos estratégicos, lo que posteriormente es adoptado y adaptado de manera progresiva por el sector servicios y dentro de este, por el sector salud y los hospitales.

Aunque el término proviene de los conocidos como *tableau du bord* de principios del siglo XX en Francia, el concepto de CMI adquirió una gran relevancia gracias a la prestigiosa revista *Harvard Business Review* en el año 1992. En esa edición, Kaplan y Norton definieron su *Balanced Scorecard* como un sistema administrativo que iba más allá de la visión financiera del negocio, que era como la gerencia solía analizar su negocio.

Tras el éxito del artículo, en 1996 ambos autores sentaron las bases del CMI en su libro *The Balanced Scorecard*, una invitación a la acción desde la estrategia. Con esa publicación el CMI se convertía en el sistema de control empresarial de referencia para las grandes empresas, ya que permite monitorizar el cumplimiento de objetivos a través de diferentes indicadores de gestión, lo cual hace posible mejorar el desempeño de la empresa.

De acuerdo a Fernández A. (2003) en su libro *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*, el CMI, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de “*tableau de bord*”. En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, al objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad. Así, si en un informe mensual de resultados, éstos se representaban mediante una serie de indicadores y párrafos descriptivos de la operación, como sinopsis inicial de la memoria el gestor colocaba una portada resaltando los índices de mayor importancia, de forma que su simple lectura pudiese dar una idea general del nivel de cumplimiento de los objetivos.

### **2.2.1.3. Fases de evolución del cuadro de mando integral**

A continuación, iremos desglosando las distintas fases de evolución del concepto de “Balanced Scorecard”.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

En 1993 la idea del artículo titulado “Putting the Balanced Scorecard to Work” que publicaron fue explicar que el BSC no es sólo un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para motivar una mejora en el desempeño competitivo.

Ya en 1996 publicaron los artículos “Using the Balanced Scorecard as a strategic management system”, donde se explicaba que el BSC permite combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo y “linking the balanced scorecard to strategy” en que se comprobaba que el BSC no es realmente una herramienta de formulación estratégica, sino que se pueden implementar los indicadores del BSC cuando la estrategia está bien implementada a la empresa.

Desde 1996, la preocupación es la conexión de la estrategia con la acción. Sin estrategia, lo demás fracasa: los indicadores no logran diagnosticar nada si los fines a los que sirven no expresan las dimensiones y a su vez la visión y misión empresarial como una totalidad organizacional. En esta misma línea, por último, este mismo año escribieron el libro con el nombre de “translating strategy into action”.

En el año 2000, en su artículo “having trouble with your strategy?” veíamos que para poder implementar la estrategia primero debía comprenderse. Por ello se ponen mapas estratégicos que han sido utilizados como mapas mentales o ideas funcionando para la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

Cuatro años más tarde, en su artículo “measuring the strategic readiness of intangible assets” nos mostraban que las soluciones BSC certificadas facilitan la



apropiación de los intangibles en la cadena de valor” y en el “strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes” se concretaba la cadena de valor, como la de menor valor para el cliente y el menor coste para la empresa lográndose el criterio de la “selección objetiva” más allá de lo jurídico.

En 2005, a través de su artículo “the office of strategy management” veíamos cómo la planificación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que a menudo las empresas no desarrollan sus planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título “how to implement a new strategy without disrupting your organization?” nos habla de los consejos sobre las reacciones de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia. Y el libro publicado este mismo año (“Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies”) nos sugiere que el alineamiento propio de una empresa con alineamiento externo incide en las cadenas de valor.

#### **2.2.1.4. Definición de cuadro de mando integral**

Kaplan y Norton (1996) En su libro *The Balanced Scorecard. Translating strategy into action* definen El Cuadro de Mando Integral traduce la misión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica a través de un grupo coherente de indicadores.

El CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

De acuerdo con ésta definición el CMI proporciona a los directivos el conjunto de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro, puesto que les permitirá medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura.

El CMI podría definirse como un sistema de gestión que permite hacer un seguimiento exhaustivo y periódico de los objetivos de la compañía. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

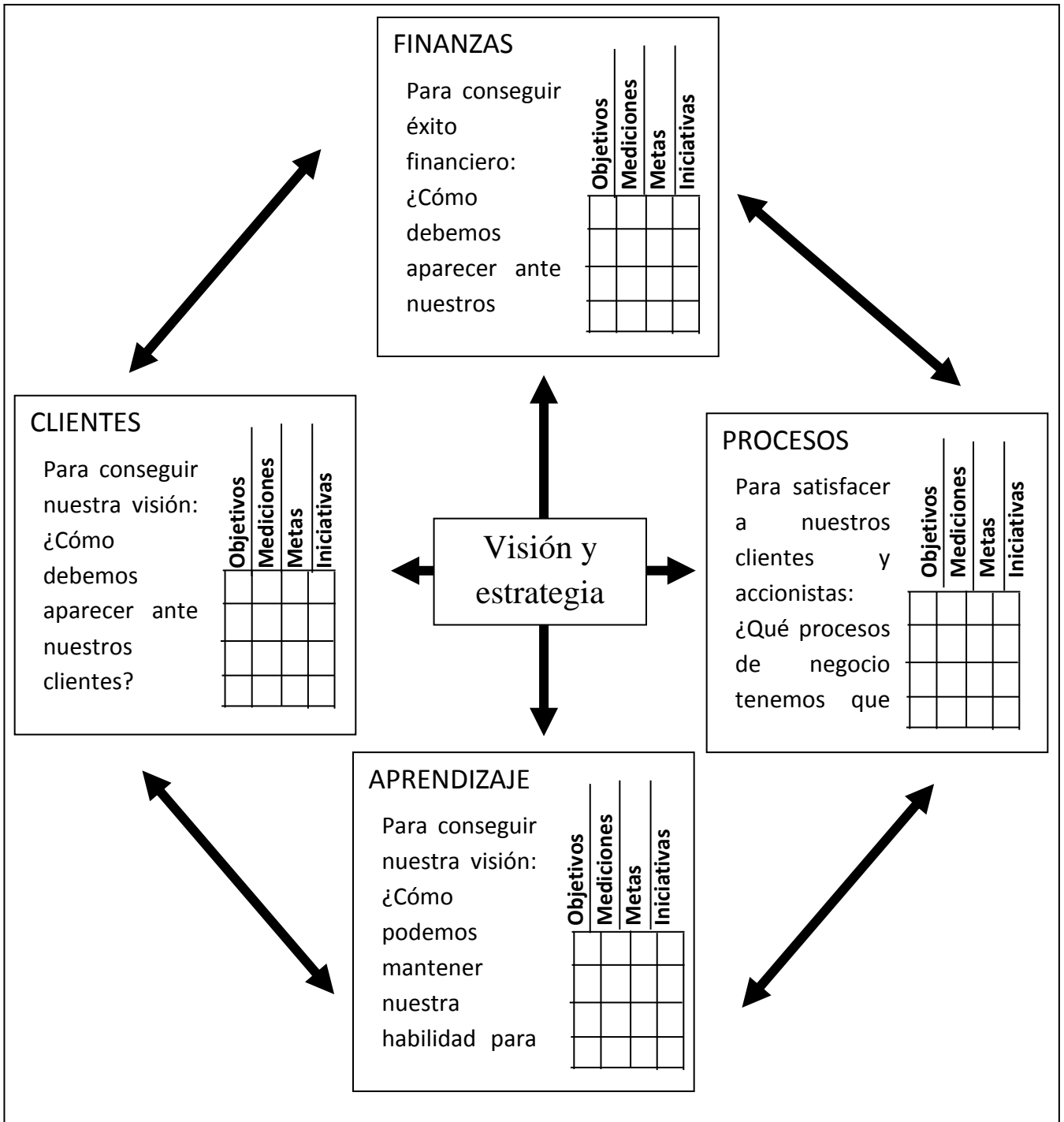
Para Amo (2010) Lo define como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

De acuerdo a otros autores, el Cuadro de Mando Integral, es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todo el personal canalice sus energías hacia la consecución de la misma. El CMI clarifica y comunica la estrategia de la organización. Empieza a influir en la estrategia por medio de la alineación de unidades de negocio, de servicios compartidos y empleados a fin de ejecutar la estrategia formulada y distribuyendo recursos (fondos de capital, inversión discrecional y tecnología a nuevas iniciativas para implementar la estrategia). La dirección necesita oportunidades, pero, para media la evolución de la buena implantación de la estrategia y de su buen funcionamiento. Las reuniones de dirección ofrecen un foro para que los ejecutivos trabajen conjuntamente en equipos para identificar problemas, evaluar cambios en el entorno de las operaciones y estratégico y consideren nuevas oportunidades que pueden haber aparecido desde que se formuló la estrategia. El CMI, es la agenda de estas reuniones en las que se traten de solucionar problemas que afecten a toda la organización. Las reuniones promueven el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Dando acceso al CMI a todos los empleados, la organización simplifica sus capacidades de identificación y solución de problemas, creación de oportunidades y de compartir conocimiento. Con una frecuencia mucho menor se utiliza el concepto de cuadro de mando operativo, que es una utilidad de control enfocada a la monitorización de variables operativas, es decir, indicadores rutinarios ligados a áreas o departamentos específicos de la empresa. Su puesta en funcionamiento es más barata y sencilla, por lo que suele ser un buen punto de partida para aquellas compañías que intentan evaluar la implantación de un cuadro de mando integral.

El CMI además es una herramienta de control enfocada al seguimiento de variables operativas, es decir, variables pertenecientes a áreas o departamentos específicos de la empresa. La periodicidad puede ser diaria, semanal o mensual y está centrada en indicadores que generalmente representan procesos, por lo que su implantación y puesta en marcha es más sencilla y rápida. Es indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico y de esta forma ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la organización.

Figura N°2  
Balanced Scorecard



FUENTE: KAPLAN & NORTON (1996). THE BALANCED SCORECARD. TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION.

### **2.2.1.5. Características del cuadro de mando integral**

Muñiz (2003). Refiere que hay dos características principales del Cuadro de Mando Integral:

#### **2.2.1.5.1. Características relacionadas con el mercado y la competencia**

Según las cuales se debe maximizar el valor de los clientes, optimizar la calidad de los productos y procesos, evaluar y cuantificar el efecto de los activos intangibles, potenciar los factores que crean valor y controlar el tiempo de los procesos de trabajo.

#### **2.2.1.5.2. Características relacionadas con la existencia de nuevos sistemas para gestionar las empresas**

Esto implica involucrar a clientes y proveedores en el sistema de trabajo, maximizar el valor de los accionistas, conseguir la máxima flexibilidad y rapidez en los procesos y operaciones, realizar una mejor continua de la organización en su conjunto.

### **2.2.1.6. El cuadro de mando integral como sistema de gestión**

Kaplan & Norton (2009) refieren que el cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles.

Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los resultados y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el cuadro de mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente cuantificadas de los

resultados y las subjetivas, y en cierto modo crítico, inductor de la actuación de los resultados.

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo.

Están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. Clarificar y traducir la visión y la estrategia: El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir. Una vez se han establecido los objetivos de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación 4 representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del cuadro de mando integral. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2. Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos: Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando integral se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tableros de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red. La comunicación sirve para a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

3. Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas: Para alcanzar los objetivos de una organización, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación crecimiento. Una vez que se han establecido los objetivos de extensión, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances. De esta forma, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación, el enfoque y la integración necesaria para los programas de mejora continua, reingeniería, etc. El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de los objetivos permite la organización:

- Cuantificar los resultados a largo plazo que desea alcanzar.
- Identificar los mecanismos y proporcionar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto plazo para los indicadores financieros y no financieros del cuadro de mando integral.

4. Aumentar el feedback y la formación estratégica: El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un Cuadro de Mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización. Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir el feedback sobre unas estrategias más complicadas.

La estrategia planificada, aunque se inició con la mejor de las 5 intenciones y con la mejor información y conocimientos disponibles, puede que ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial. Es frecuente que las ideas para aprovechar nuevas oportunidades procedan del personal que se encuentra muy abajo en la organización. Sin embargo, los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde

radica la importancia del feedback y la formación estratégica dentro de la organización.

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de mediciones y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

#### **2.2.1.7. Evolución del cuadro de mando integral: modelos de implantación**

Amo (2010) en su libro El Cuadro de Mando Integral indica que, desde la finalización del primer estudio realizado por David Norton y Robert Kaplan en 1992, la evolución del CMI ha sido muy importante. En sus inicios fue utilizado como una Herramienta de Control de Gestión, cuya principal novedad era la incorporación de indicadores no financieros, que ayudaban a explicar y/o prever, los resultados financieros actuales y futuros.

Es a partir de 1996, cuando la metodología empieza a ser utilizada como una Técnica de Gestión Estratégica, mediante la configuración de los Mapas Estratégicos, que permiten operativizar la estrategia de las organizaciones.

Por último, en el 2001, el modelo recoge e incorpora dos variables importantes, el alineamiento organizativo y la asignación de recursos, como elementos clave para asegurar una correcta implantación estratégica.

Esta evolución, aún no terminada, brinda a las organizaciones la posibilidad de disponer de una metodología que pueden implantar en función de sus necesidades de gestión y, porque no decirlo también, de su cultura empresarial y nivel de cualificación profesional de sus directivos.

El autor refiere que podemos establecer tres niveles de implantación, implicando cada uno de ellos, diferentes niveles de esfuerzo y cobertura de necesidades de gestión.



## NIVEL A: Técnica de medición y control

Objetivo: Incorporar a los cuadros de mandos financieros, indicadores no financieros relativos a otras perspectivas de gestión (mercado, procesos, innovación y aprendizaje).

Promotor del proyecto: Responsables de áreas funcionales, como, por ejemplo: sistemas de información, control de gestión, calidad, recursos humanos.

Metodología de implantación: Desarrollo realizado normalmente por el área que promueve el proyecto, con escasa participación de los responsables de otras áreas funcionales y primer nivel directivo. La consultoría externa normalmente participa en la implantación de la solución informática.

Resultados esperados: La organización puede disponer de una información más completa sobre su situación, pero no hay cambios sustanciales en su cultura de gestión.

Impacto en la organización: No existe impacto alguno, al no variar su cultura de gestión y, por consiguiente, no afectar a las personas y a la estructura organizativa. Solo disponemos de una información más ajustada a las necesidades. Sigue predominando el control a posteriori, si bien se puede conseguir cierto avance predictivo de resultados.

Puede modificar la estructura retributiva de la sociedad, con la implantación de sistemas de retribución variable. En estos casos, si habrá un impacto en la organización, siendo preciso planificar una gestión de cambio, al objetivo de asegurar el éxito del nuevo sistema de retribución.

## NIVEL B: Sistema de gestión basada en la estrategia

Objetivo: Llevar a cabo la implantación de la estrategia definida por la organización, estableciendo mecanismos de gestión (seguimiento y feedback), que nos permitan conocer su grado de éxito o fracaso y, por consiguiente, tomar las decisiones oportunas. Los presupuestos y recursos disponibles han de estar alineados con la estrategia establecida.

Promotor del proyecto: Consejero, delegado, administrador, director general y gerentes.

Metodología de implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocios y de soluciones informáticas.

Resultados esperados: La organización puede contar con un sistema de gestión basado en la estrategia, una priorización de sus proyectos y recursos, unos presupuestos alineados con la estrategia y una asignación de responsabilidades.

Impacto en la organización: La priorización de proyectos y recursos, así como el alineamiento de los presupuestos con la estrategia, tiene en la mayoría de los casos, un fuerte impacto en la cultura de la empresa, toda vez que puede implicar una redistribución de los poderes y de la significancia de las diferentes áreas funcionales. Se hace imprescindible, evaluar antes del inicio del proyecto, los posibles impactos del proyecto en la organización, al objeto de realizar una adecuada planificación del cambio (participación, comunicación, sponsor, formación, recompensas, etc).

NIVEL C: Modelo de organización y gestión del cambio

Objetivo: Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la organización, que permite adaptarse con mayor flexibilidad a las situaciones de cambio.

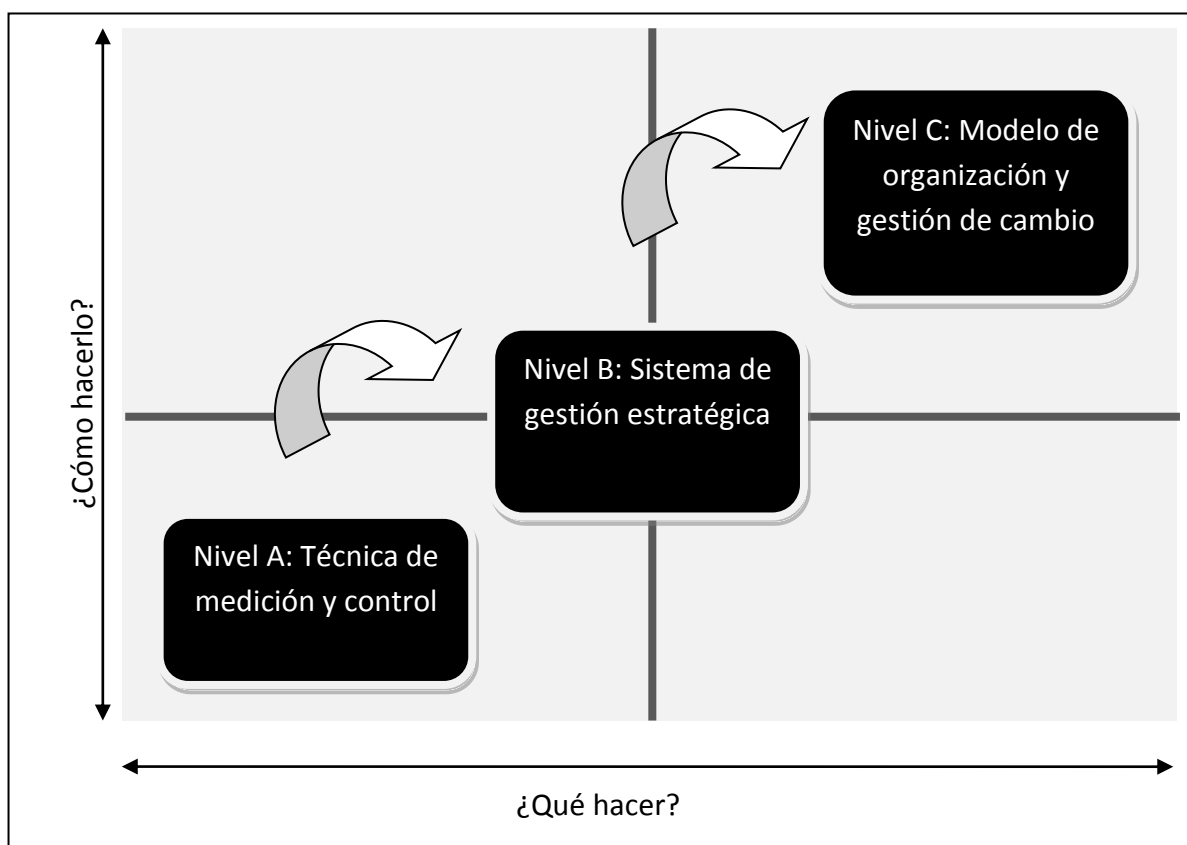
Promotor de proyecto: Consejero delegado, administrador, director general y gerentes.

Metodología de implantación: Elevada participación de los miembros del equipo directivo, miembros del segundo nivel y consultores externos de negocio y de soluciones informáticas.

Resultados esperados: Organización flexible, preparada ante los posibles cambios que surjan y, orientada a la estrategia, alineando el comportamiento de las personas hacia la consecución de los objetivos estratégicos definidos.

Impacto en la organización: El alineamiento de las personas y de la estructura organizativa implica un fuerte impacto en el comportamiento de las personas, por ello es preciso realizar, como en el nivel anterior, una adecuada planificación del cambio, que recoja los posibles riesgos identificados antes de iniciar el proyecto.

Figura N°3  
Modelos de implantación en el Cuadro de Mando Integral



FUENTE: AMO (2010). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

### 2.2.1.8. La unidad organizativa para un cuadro de mando integral

Los Cuadros de Mando Integrales están mejor definidos para las unidades estratégicas de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio ideal, para un Cuadro de Mando Integral, conduce las actividades a través de toda una cadena de valor: innovación, operacionales, marketing, distribución, ventas y servicio. Esta clase de UEN tiene sus propios productos y clientes, canales de marketing y de distribución, así como instalaciones de producción. Y, lo más importante, posee una estrategia bien definida. Una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos y unidades funcionales dentro de la UEN.

Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego los gerentes de departamentos y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia. De este modo, el Cuadro de Mando de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN.

Kaplan & Norton (1996) refieren que una vez que se ha desarrollado un Cuadro de Mando Integral para una UEN, se convierte en la base de Cuadros de Mando Integrales para departamentos dentro de la UEN. Las declaraciones de misión y estrategia para departamentos y unidades funcionales pueden definirse dentro del marco establecido por la misión, estrategia y Cuadro de Mando de la unidad de negocio. Luego, los gerentes de departamento y unidades funcionales pueden desarrollar sus propios Cuadros de Mando que serán consistentes con la UEN y ayudarán a cumplir su misión y estrategia.

De este modo, el CMI de la UEN se desliza en cascada hasta llegar a los centros locales de responsabilidad dentro de la UEN, permitiendo que todos los centros de responsabilidad trabajen, de una forma coherente, hacia la consecución de los objetivos de la UEN.

#### **2.2.1.9. Finalidad del cuadro de mando integral**

El CMI es mucho más que una herramienta utilizable para medir factores financieros y no financieros como característica esencial, según fue planteado por sus creadores. En las condiciones globalizadas por las que atraviesa el mundo de hoy, el CMI no escapa a los cambios que la dinámica del entorno nos impone. Debe ser una herramienta perfectamente adaptable a las condiciones y circunstancias específicas de cada empresa, ya sea productora de bienes o producción de servicios y aplicable al momento histórico, al país o sistema social que la contenga. Ha sido implementada por miles de corporaciones, organizaciones sin ánimo de lucro y agencias del gobierno en todo el mundo.

El objetivo fundamental del Cuadro de Mando es dar soporte a la toma de decisiones debido a que:

Integra: Los indicadores de diferentes ámbitos funcionales (RRHH, Financiera, Administrativo, etc.) y la información originada en diferentes subsistemas de información.

Estandariza: La definición y tipología de los indicadores de gestión, los criterios de gestión entre los diferentes entornos organizativos de cada centro y entre los diferentes centros de la misma organización y la formulación y monitorización de objetivos de gestión.

Alinea: Los diferentes miembros de la organización en base a una estrategia, criterios e información compartida. El Cuadro de Mando Integral, proporciona un amplio marco que traduce la visión y la estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.

Partiendo de la declaración de misión: Trata de creencias básicas e identifica los mercados objetivos y productos fundamentales. Proporcionan energía y motivación, aunque no son suficientes, ya que dejan un gran vacío entre ella y las acciones diarias de los empleados.

Trasformamos la misión y la estrategia: En objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos y aprendizaje - crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral proporciona un marco, una estructura y lenguaje para comunicar la misión y la estrategia:

Utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

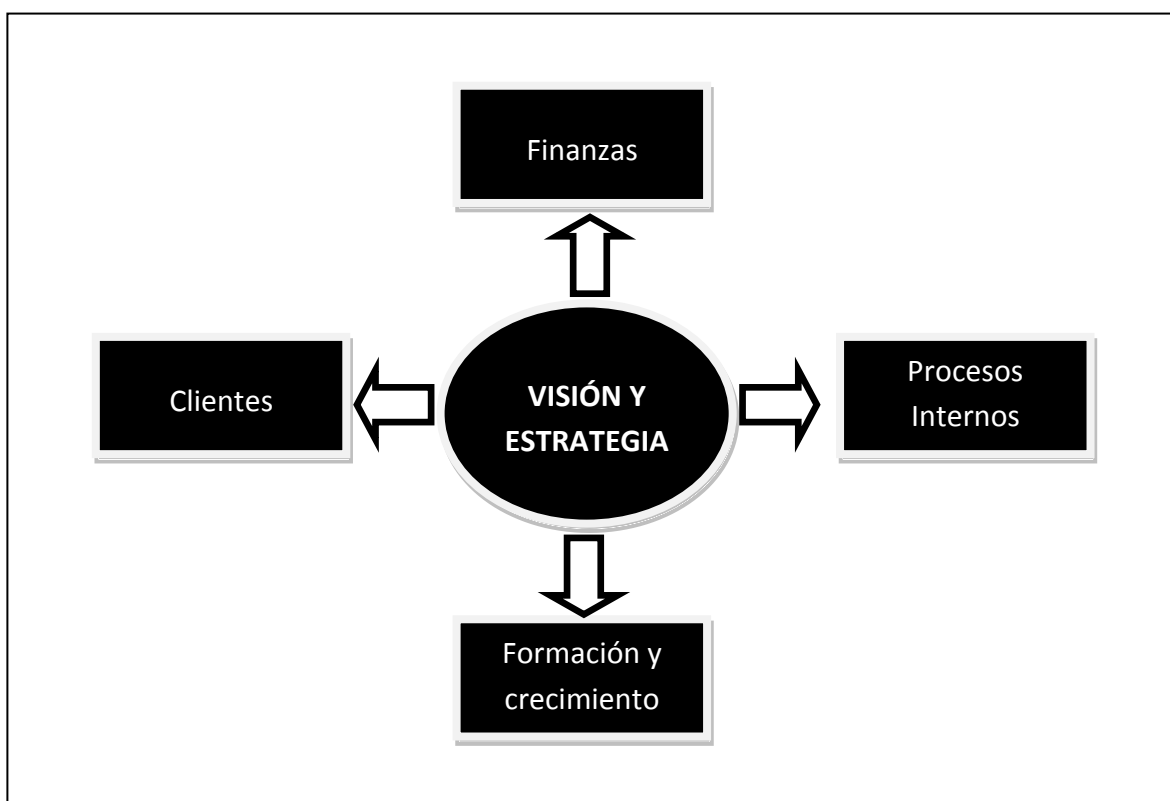
Articula los resultados que la organización desea y los inductores de los mismos.

Permite un equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo.

### 2.2.1.10. Estructura del cuadro de mando integral

El CMI trata la gestión empresarial a través de diferentes perspectivas, desde las cuales se recopila la información a medir y analizar. Tradicionalmente se utilizan cuatro perspectivas, aunque el número suele variar en función de las necesidades de la empresa; del mismo modo que no siempre se emplean las mismas por este idéntico motivo. Es importante tener en cuenta que, contrariamente a lo que pudiese parecer, lo recomendable es mantener el CMI lo más escueto posible para preservar una de sus principales características: la funcionalidad. Es preferible una buena selección de indicadores relevantes más que un amplio repositorio por cada perspectiva que permitan un rápido acceso a la información para una toma de decisiones ágil.

Figura N°4  
Estructura del Cuadro de Mando Integral



FUENTE: KAPLAN Y NORTON (2000).

Las cuatro perspectivas más frecuentes, para las que es recomendable no emplear más de 7 indicadores por cada una, no han de entenderse como cuestiones individuales y separadas las unas de las otras. Son más bien los ejes sobre los que gira el CMI, es decir, todas las perspectivas están interconectadas:

los beneficios financieros serán muy difíciles de conseguir con clientes insatisfechos y viceversa, por ejemplo.

Según Fernández (2003) en su libro Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral comenta con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el Cuadro de Mando Integral adopta, en principio, cuatro perspectivas fundamentales.

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva financiera ha sido la que tradicionalmente desarrollaban los cuadros de mando utilizados hasta ahora para la supervisión de la empresa al más alto nivel.

Acertadamente se dice que la dirección maneja el lenguaje de los números y más concretamente, el lenguaje del dinero, mientras que los empleados están más acostumbrados al lenguaje de las cosas. Este principio relegaba el manejo de los indicadores no financieros a organismos de menor nivel, concretamente al nivel correspondiente a la gestión de la producción.

Las perspectivas correspondientes al cliente y al aprendizaje han sido desarrolladas desde hace poco tiempo e incluso no suelen considerarse integradas en las estrategias de la más alta dirección, salvo al nivel de principios generales no supervisables.

Es frecuente escuchar de labios de un gerente que “el cliente es el rey”, pero pocas veces se le ve dedicar recursos importantes a la consolidación de ese reinado.

Igualmente, los más altos gestores presumen de estar al día al alabar la denominada gestión del conocimiento, pero pocos de ellos desarrollan herramientas y tácticas para favorecer dicha gestión.

De esta forma el CMI ofrecerá a todos los empleados y, en especial a los directivos, una información precisa y adecuada sobre la estrategia de la organización, la eficacia de los procesos de producción y servicio, la satisfacción de los empleados y los clientes y los resultados económicos.

La experiencia de muchos empleados e incluso gestores de elevado nivel señala una extensa y peligrosa carencia de conocimientos respecto a los objetivos de la empresa, e incluso pueden llegar a dudar que dichos objetivos se hayan determinado de forma coherente y como resultado de una estrategia a medio y largo plazo.

Las medidas suelen ser más cuantitativas que cualitativas, de forma que los empleados, si trabajan mucho, piensan que están haciendo todo lo que pueden. Se ha podido comprobar que el 59% de los directivos piensa que pueden implantar la visión de la empresa entre los empleados, mientras que sólo un 7% de los mandos intermedios opina de igual manera, dado que sus incentivos no suelen relacionarse con la estrategia a largo plazo.

A fin de eliminar esta indefinición, el CMI contribuye a transformar las declaraciones de buenos propósitos de la dirección, en acciones aplicables al trabajo diario de los empleados, en el entorno de las cuatro perspectivas estratégicas de la compañía.

#### **2.2.1.10.1. Perspectiva financiera**

Según Rivera & Muñoz (2010), la perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, centradas en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

La perspectiva financiera del CMI visiona la ejecución de la estrategia mediante indicadores financieros, indica si la estrategia implantada está contribuyendo a mejorar la imagen de la empresa para los accionistas que invierten dinero y esperan un rendimiento.

De acuerdo con Fernández (2003), en efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden



ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Se pretende, a veces, aplicar el mismo tipo de métrica financiera a las distintas unidades de negocio, como puede ocurrir al señalar para todas ellas un determinado nivel de rentabilidad sobre el capital invertido o pretender que rindan uniformemente el mismo porcentaje de valor añadido, sin contar con que se les puede haber asignado estrategias diferentes.

No puede aplicarse el mismo objetivo financiero, a una planta de fabricación de productos que a un laboratorio de investigación o a una oficina de ingeniería que debe presentar una media de 10 ofertas para conseguir un solo pedido de clientes. No puede olvidarse que los objetivos deben estar integrados y equilibrados y por ello cada objetivo parcial debe contribuir en la medida necesaria y oportuna a la consecución de los objetivos generales.

De acuerdo con Kaplan & Norton (1996), El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado.

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad medida por ejemplo por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

Es por todo esto que la Perspectiva Financiera corresponde a la necesidad de la empresa de obtener beneficios de las inversiones realizadas. Esta perspectiva se centra en maximizar beneficios y reducir costes, para lo cual atiende a las necesidades financieras. Algunos indicadores para controlarla pueden ser el Valor Económico Agregado o el Margen por Operación entre otros.

Son una serie de indicadores que permiten estandarizar e interpretar adecuadamente el comportamiento operativo de una empresa de acuerdo a diferentes circunstancias. Así se puede analizar la liquidez a corto mediano y largo plazo, su estructura de capital, solvencia, eficiencia en la actividad y la rentabilidad lograda con los recursos disponibles.

Tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Está particularmente centrada en la creación de valor mediante índices de rendimiento que den certidumbre de crecimiento y auto sustentabilidad del negocio.

Algunos indicadores típicos en Balanced Scorecard son:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE)
- Margen de Operación
- Ingresos
- Rotación de Activos
- Retorno de la Inversión (ROI)
- Relación Deuda – Patrimonio
- Inversión como porcentaje de las ventas

El rubro financiero en el BSC evalúa el comportamiento operativo, diagnóstica la situación actual y busca predecir los eventos futuros. Por lo tanto, el primer paso en BSC es definir los objetivos y criterios a evaluar, por ejemplo, maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones. Recordemos que la arquitectura típica de un Balanced Scorecard (BSC) debe incluir objetivos estratégicos.

Algunos autores prefieren otorgar mayor importancia a la rentabilidad de la empresa, por ejemplo, la explicación de los indicadores de solvencia, liquidez y eficiencia. Otros plantean en primer lugar la solvencia y después la estabilidad y rentabilidad.

Para un mayor entendimiento los agruparemos en cuatro rubros:

Razones de liquidez. Evalúa la capacidad para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Implica, por tanto, la habilidad para convertir activos en efectivo. Dichas

razones pueden ser: razón corriente, prueba ácida, capital de trabajo, intervalo básico defensivo.

Razones de estructura de capital y solvencia. Miden el grado en el cual la empresa ha sido financiada mediante deudas. Dichas razones pueden ser: leverage total, nivel de endeudamiento, número de veces que se gana el interés

Razones de actividad. Establecen la efectividad con la que se utilizan los recursos de la empresa. Dichas razones pueden ser: rotación de cartera, período de cobranza de la cartera, rotación de inventarios, días de inventario, rotación de proveedores, días de compra en cuentas por pagar, ciclo neto de comercialización, rotación de activos (ventas a efectivo, ventas a cartera, ventas a inventarios, ventas a activos fijos).

Razones de rentabilidad. Mide la eficiencia de la administración a través de los rendimientos generados sobre las ventas e inversión. Dichas razones pueden ser: rendimiento sobre la inversión, margen de ganancias, rendimiento del patrimonio.

#### **2.2.1.10.1.1. Fases del ciclo de vida financiero de una empresa**

Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial, es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución, que apoyen las relaciones globales; y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. Es probable que la mayoría de las unidades de negocio en una empresa se encuentren en la fase de sostenimiento, en la que siguen atrayendo inversiones y reinversiones, pero se les exigen que obtengan unos excelentes rendimientos sobre el capital invertido. Se espera que estas empresas,

mantengan su cuota de mercado existente y quizás lo incrementen de algún modo de año en año. Los proyectos de inversiones se dirigirán más a solucionar atascos, a ampliar la capacidad y a realzar la mejora continua, en lugar de las inversiones de opciones de crecimiento y recuperación lejana que se hacían en la fase de crecimiento. Algunas unidades de negocio habrán llegado a una fase madura del ciclo de su vida, en que la empresa quiere recolectar, o cosechar, las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes; solo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades, y no para ampliar o crear nuevas capacidades.

La gestión del riesgo: Una gestión financiera eficaz ha de cuidarse igual del riesgo que de los rendimientos. Las empresas deben equilibrar los rendimientos esperados con la gestión y control del riesgo. Por ello, muchas empresas incluyen en su perspectiva financiera un objetivo referido a la dimensión del riesgo de su estrategia.

Los objetivos financieros dependen de la fase del ciclo de vida en que se encuentre el negocio, las cuales pueden ser crecimiento, sostenimiento o cosecha (recolección) Rivera & Muñoz (2010)

Para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y recolección, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

1. Crecimiento y diversificación de los ingresos.
2. Reducción de costo (mejora de la productividad).
3. Utilización de los activos/estrategia de inversión.

El crecimiento y la diversificación de los ingresos implica la expansión de la oferta de productos y servicios, llegar a nuevos clientes y mercados, cambiar la variedad de productos y servicios para que se conviertan en una oferta de mayor valor añadido, y cambiar los precios de dichos productos y servicios.

El objetivo de reducción de los costos y mejora de la productividad supone esfuerzos para rebajar los costos directos de los productos y servicios, reducir los costos indirectos y compartir los recursos comunes con otras unidades de negocio.

En lo que respecta al tema de la utilización de los activos, los directivos intentan reducir los niveles de capital circulante que se necesitan para apoyar a un volumen y una diversidad del negocio dados. Todas estas acciones permiten que la unidad de negocio aumente los rendimientos obtenidos a través de sus activos físicos y financieros.

- El crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común del crecimiento de los ingresos, tanto para las unidades de negocio en fase de crecimiento como para las que se encuentran en fase de recolección, sería la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados.

Nuevos productos: Los negocios en fase de crecimiento acostumbran a poner el énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos.

Nuevas aplicaciones: El desarrollo de productos totalmente nuevos puede ser muy caro y ocupar mucho tiempo. Los negocios en fase de sostenimiento pueden creer que es más fácil aumentar los ingresos gracias a productos existentes a los que se les encuentra nuevas aplicaciones. Si el objetivo son las nuevas aplicaciones de un producto, el porcentaje de ventas de las mismas será una medida útil del Cuadro de Mando Integral.

Nuevos clientes y mercados: Hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también puede ser un camino deseable para el crecimiento de los ingresos.

Nuevas relaciones: Algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en las ventas de proyectos a los clientes. Tanto si la estrategia de la empresa es aumentar la transferencia de tecnología entre divisiones o aumentar las ventas a clientes individuales de múltiples unidades de negocio dentro de la empresa.

Nueva variedad de productos y servicios: Puede que las empresas elijan aumentar sus ingresos cambiando su variedad de productos y servicios.

Una nueva estrategia de precios: Por último, el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizás en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.

- Reducción de costos/mejora de la productividad

Además del establecimiento de los objetivos para el crecimiento y mix de los ingresos, puede que una empresa quiera mejorar sus actuaciones en cuanto a costos y productividad.

El aumento de la productividad de los ingresos: Las unidades de negocio que se hallan en fase de crecimiento es poco probable que estén muy enfocadas a la reducción de costos. El objetivo de productividad para las empresas en fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido, y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.

La reducción de los costos unitarios: En el caso de los negocios en fase de sostenimiento, el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad y de rendimiento sobre las inversiones. Puede que el objetivo, más sencillo y claro, de reducción de costos sea reducir el costo unitario de la realización del trabajo o de producción de resultados. Para medir de forma adecuada el costo por unidad de procesar transacciones y de producir resultados, será necesario disponer de un sistema de cálculo de costo orientado hacia el proceso y basado en la actividad.

Mejorar el mix de los canales: Un método especialmente prometedor de reducir costos es pasar la relación con clientes y proveedores de uno canales procesados manualmente y de alto costo, a los canales electrónicos de bajo costo. Si una unidad de negocio emplea esta estrategia de reducción de costos, esta podrá medir el porcentaje de negocio que tramita a través de los diversos canales, con

la finalidad de pasar el mix de los canales de alto costo a los de bajo costo. Así pues, el mero pase a unos canales de proceso más eficientes puede aumentar de forma significativa la productividad y rebajar los costos.

Reducir los gastos de explotación: Muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de ventas, generales y administrativos. El éxito de este esfuerzo puede medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos o de su porcentaje sobre los costos o ingresos totales. Los análisis de costos basados en las actividades proporcionan la clase de vinculación entre el gasto de los recursos indirectos, de apoyo y administrativos, y las actividades y procesos realizados por estos recursos y los resultados que producen y sirven.

- Utilización de los activos/estrategia de inversión

Objetivos como los rendimientos sobre el capital empleado, los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos.

Ciclo de caja: El capital circulante, especialmente las cuentas por cobrar, las existencias y las cuentas por pagar, es un elemento importante para muchas empresas. Una medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja; el cual representa el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a los proveedores, en cobros de los clientes.

Mejorar la utilización de los activos: Otras medidas de utilización de los activos pueden encontrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como para acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto. Los rendimientos sobre las inversiones en activos intangibles, como investigación y desarrollo, empleados y sistemas, aumentarán también el rendimiento general sobre las inversiones de una organización.

Tabla N°1

El indicador de los temas financieros estratégicos

Estrategia de la Unidad de Negocio	Temas estratégicos			
	Fases	Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costos/mejora de la productividad	Utilización de los activos
	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos de nuevos productos, servicios y clientes.	Ingresos/empleados	Inversiones (% de ventas) I+D (% de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones	Costo frente a competidores Tasas de reducción de costos Gastos indirectos	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costos por unidad (por und. De output por transacción)	Periodo de recuperación (pay-back) Throughput

FUENTE: RIVERO & MUÑOZ (1996). PUBLICADO EN GESTIÓN DE LA RSC (P. 30).

### 2.2.1.10.2. Perspectiva de cliente

Según Rivera & Muñiz (2010) en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir.

Esta perspectiva permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes, como lo son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.



La perspectiva del cliente, traduce la estrategia y visión de una organización en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados que puedan comunicarse a toda la organización.

Para Fernández (2003), inicialmente debemos conocer quien o quienes son en realidad nuestros clientes, dado que en el proceso de distribución comercial de nuestro producto nos podemos encontrar con múltiples intermediarios, como pueden ser, el propio distribuidor, el comprador o contratista y el usuario final. Todos ellos pueden, a su vez, estar desglosados en varias personas físicas o entidades.

Una vez conocido nuestro cliente o clientes, interesa determinar cuáles son sus preferencias y necesidades y como pueden ser cumplimentadas a satisfacción.

Tendremos en cuenta también, el cumplimiento de las prescripciones legales y reglamentarias y el respeto por las normas de la competencia y del medio ambiente.

Según Kaplan & Norton (1996), en la perspectiva cliente del CMI, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocios en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores de valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores.

## La Segmentación del Mercado

Permite identificar las preferencias de los clientes en cuanto a aspectos como: precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. Esto permite identificar los objetivos del cliente en cada segmento seleccionado.

### **2.2.1.10.2.1. Indicadores centrales del cliente**

- Cuota de Mercado

Refleja la proporción de ventas en un mercado dado, en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que realiza una unidad de negocio.

- Incremento de Clientes

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

- Retención de los clientes

Sigue la pista a la tasa en que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. Existen varias empresas que pueden medir fácilmente la retención de sus clientes período a período, como: distribuidores y mayoristas, editores de periódicos y revistas, proveedores de llamadas telefónicas.

Adicionalmente, puede medirse la fidelidad, a través del porcentaje de crecimiento del negocio con los clientes existentes.

- Satisfacción del Cliente

Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. Algunas empresas tienen la fortuna de tener clientes, que, de forma voluntaria, proporcionan evaluaciones a todos sus proveedores. Pero no todos los clientes hacen esto, por lo que se realizan encuestas por correo, entrevistas telefónicas o entrevistas personales.

Este servicio puede requerir de conocimientos en psicología, investigación de mercado, empleados y recursos informáticos capaces de proporcionar indicadores sobre la satisfacción del cliente.

- Rentabilidad del Cliente

Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. Una forma de considerar los segmentos de mercado y la rentabilidad es a través de: Cliente Rentables - No rentables Segmento seleccionado Retener - Transformar / Segmento no seleccionado - Analizar viabilidad Eliminar.

Los clientes no rentables en los segmentos seleccionados representan oportunidades para transformarlos en clientes rentables. En este caso, si son clientes nuevos, pueden requerir poca acción para convertirse en rentables, pero si son clientes más antiguos, pueden requerir que se pongan precios nuevos a los servicios y productos que ellos utilizan o desarrollar mejores formas de producir y entregar estos productos o servicios.

- Indicador de las Propuestas de Valor Añadido

Las propuestas de valor añadido representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

Estos atributos pueden ser organizados en tres categorías:

- Atributos de productos y/o servicios
- Imagen y Prestigio Atributos: abarcan la funcionalidad del producto o servicio, su precio y su calidad. Relación con los clientes: incluye la entrega del producto o servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. También abarca los compromisos de largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los de los clientes, como el intercambio electrónico de datos para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa: diseños

compartidos de productos, calendarios de producción vinculados, pedidos, facturación y pagos electrónicos.

- Imagen y Prestigio: Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa. Esto puede realizarse a través de anuncios y de la calidad del producto y servicio, para generar la lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio.

Figura N°5

Indicadores centrales de la perspectiva cliente



FUENTE: RIVERO & MUÑOZ (1996). PUBLICADO EN GESTIÓN DE LA RSC (P. 31).

### 2.2.1.10.3. Perspectiva de procesos internos

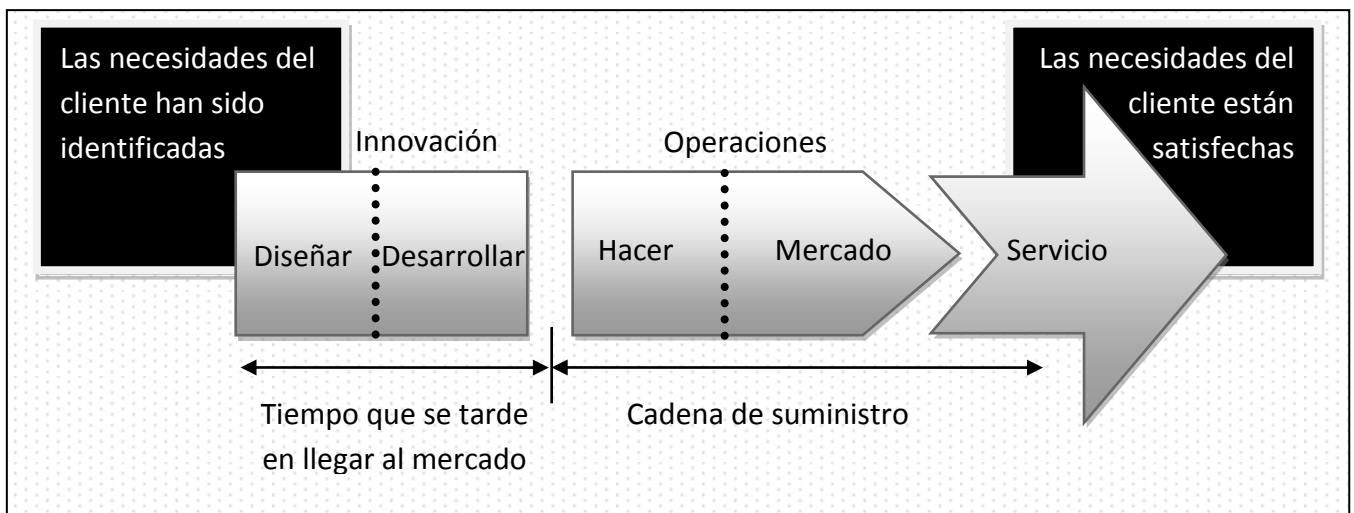
Estamos ante una de las perspectivas elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o, dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas? Son las métricas que muestran si cada área de negocio evoluciona como debe. Le afectan factores como la innovación, calidad o productividad que, al fin y al cabo, repercuten de forma directa en la consecución de los objetivos financieros, así como en el beneficio que obtienen los clientes. Los otros procesos suelen ser complementarios, siendo el principal el seleccionado en cada caso. Fernández (1996) refiere que los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del

proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud.

Kaplan & Norton (1996) indican que, en la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio. Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionado y Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo, pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Figura N°6

La perspectiva de cadena de valor del proceso interno



FUENTE: KAPLAN & NORTON (1996). CUADRO DE MANDO INTEGRAL 2DA EDICIÓN.

Tabla N°2

Tipos de procesos en una empresa

<p><b>PROCESOS DE INNOVACIÓN</b></p>	<p>En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o producto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elemento I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunidad dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.</p>
<p><b>PROCESOS OPERATIVOS</b></p>	<p>Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.</p>
<p><b>SERVICIOS DE VENTAS</b></p>	<p>Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.</p>

FUENTE: WEB CIBERCONTA. PUBLICADO EN [HTTP://CIBERCONTA.UNIZAR.ES/](http://CIBERCONTA.UNIZAR.ES/).

**2.2.1.10.3.1. Indicadores de duración del proceso**

Reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno.

Para aquellas organizaciones que implementan el “justo a tiempo”, un indicador muy utilizado es:

$$\text{Eficacia del ciclo de fabricación (ECF)} = \frac{\text{Tiempo de Proceso}}{\text{Tiempo de producción efectivo}}$$

Tiempo de producción efectivo = Tiempo de proceso + Tiempo de inspección +  
Tiempo de transporte + Tiempo de espera y almacenaje

#### **2.2.1.10.3.2. Indicadores de calidad del proceso**

- Tasas de defectos del proceso
- Producción (ratio de productos conformes en relación al total de productos fabricados)
- Desperdicio
- Chatarra
- Reprocesos
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso.
- Porcentaje de producción de primer pase (productos que terminan todo el proceso de producción a la primera, sin necesidad de que se les haga ninguna transformación o tengan que ser reelaboradas)

#### **2.2.1.10.4. Perspectiva de aprendizaje**

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc...

La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la

empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

Hace referencia a los recursos fundamentales de la compañía, como son las personas y dependiendo del negocio, otras cuestiones como la tecnología. El concepto de aprendizaje es especialmente relevante en este punto, entendido como formación más experiencia. En este sentido se valora también la mentorización, la comunicación interna y cualquier otro proceso que ayude a la empresa a evolucionar conforme a los cambios del mercado, los clientes o los competidores.

Lo más importante que debemos tener en cuenta es que la empresa -necesariamente- basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc, en sus recursos estratégicos de primer orden, estamos hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Dentro de cada una de estas grandes áreas estratégicas, consideraremos una serie de aspectos importantes que serán en cada organización objetivos estratégicos específicos de primer orden que, en aras de la operatividad, deberán medirse para ser gestionados correctamente.

Para Kaplan & Norton la cuarta perspectiva, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

#### **2.2.1.10.4.1. Indicadores claves sobre los empleados**

La mayoría de las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados. Estos indicadores de los resultados son complementados con unos inductores de la situación concreta de los resultados. Las tres dimensiones fundamentales de los empleados son:

##### **2.2.1.10.4.1.1. La satisfacción del empleado**

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia



para la mayoría de las organizaciones. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, calidad y servicio al cliente. Es típico que las empresas midan la satisfacción de los empleados por medio de la aplicación de una encuesta anual.

#### **2.2.1.10.4.1.2. La medición de la retención de los empleados**

Representa un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. La teoría que subyace en esta medida es que la organización está haciendo inversiones a largo plazo en sus empleados, por lo que cualquier salida no deseada representa una pérdida en el capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra a medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

#### **2.2.1.10.4.1.3. Medición de la productividad de los empleados:**

La productividad de los empleados es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes.

El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Existen varias formas de medirlo, ya sea con el uso de los ingresos totales entre el número de empleados o toneladas mensuales, etc. Es importante que este indicador sea apoyado con indicadores internos que permitan tener un conocimiento más profundo del resultado del indicador y permita que se tomen las decisiones eficaces.

#### **2.2.1.10.4.2. Capacidad de los sistemas de información**

Si los empleados han de ser eficaces en el contorno competitivo actual, necesitarán de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones. Los empleados de primera línea (los que están en contacto con el cliente), necesitan disponer de una información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.

Los empleados de la parte de operaciones de la empresa necesitan un feedback rápido, oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar. Cuando la empresa logra tener un excelente sistema de información, esto produce alta productividad y un mejor enfoque en el logro de los objetivos, sin distraer a los empleados de la meta estratégica de la empresa.

Es muy importante que los empleados estén motivados y se sientan partícipes de las decisiones que se toman en los distintos ámbitos organizacionales, para mantener un nivel adecuado u óptimo de productividad y satisfacción del trabajo.

Indicador de sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica:

Este indicador se usa para hacer participar al empleado en el mejoramiento de los procesos de la organización. Este puede medirse como el número sugerencias emitidas, el número de sugerencias implementadas, etc. Es muy importante divulgar las sugerencias de los empleados, señalando las mejores del periodo evaluado, así como la entrega de los reconocimientos.

Esta iniciativa aumenta mucho la motivación y la productividad de los empleados, así como también se logran ahorros importantes dentro de la organización. Las sugerencias se pueden concentrar no sólo en buscar ahorros, sino también pueden medirse en términos de calidad, productividad, reducción de accidentes, mejoras de ergonomía, etc.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización:

Es muy importante evidenciar si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el Cuadro de Mando Integral. De acuerdo a lo expuesto por Kaplan y Norton, la organización debe medir: De qué forma se alinean con el cuadro de mano integral las principales actividades de las unidades de negocios. Desarrollo de medidas para que estas actividades puedan indicar el éxito.

La alineación de los objetivos de la actuación individual con el cuadro de mando.

Las organizaciones pueden medir no sólo los resultados de adecuación al cuadro de mando, sino también unos indicadores intermedios a corto plazo de sus

intentos para comunicar y alinear a los individuos con los objetivos de la organización.

Indicadores de actuación de equipo:

En estos tiempos se entiende que trabajando en equipo es la forma más eficiente para lograr los objetivos organizacionales. Por eso es muy importante que se definan indicadores que permitan evaluar el desempeño del equipo, así como también su motivación, grado de integración de sus miembros, etc.

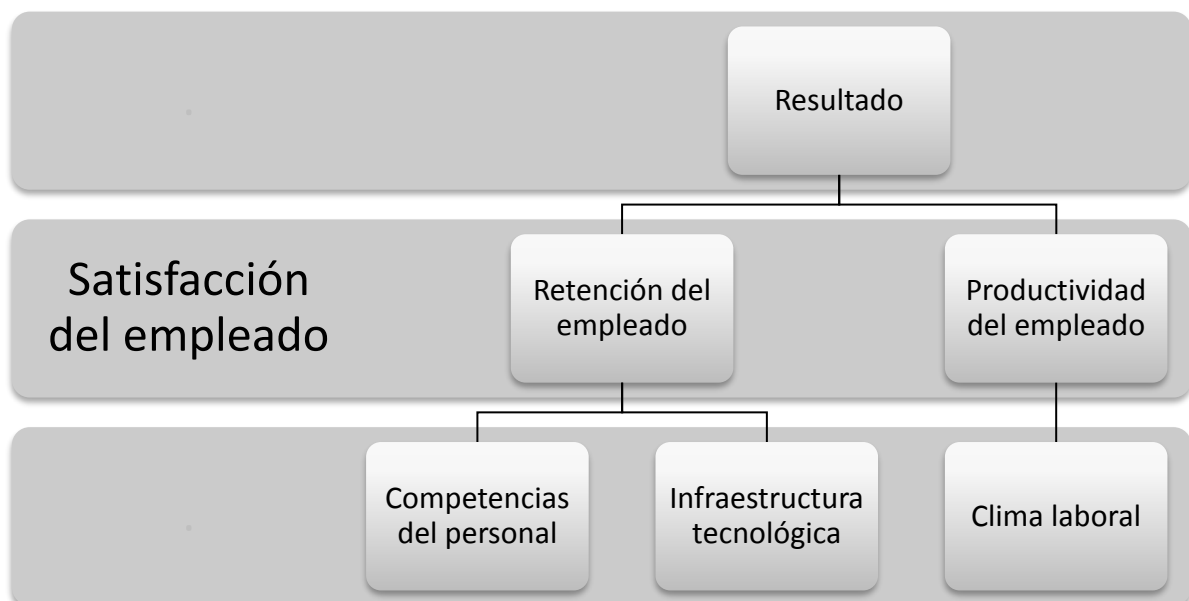
En su perspectiva de crecimiento y formación, se desarrollaron algunos indicadores de constitución y actuación de equipos, entre los cuales están: Encuesta interna sobre el tema de los equipos:

Para determinar si las unidades de negocios están apoyando y creando oportunidades las unas para las otras. Números de compromisos integrados. Número de proyectos en que participó más de una unidad de negocio, % de planes de negocios desarrollados por equipos, entre otros.

Estos indicadores comunican claramente el objetivo de la corporación de que los individuos trabajen de forma eficaz en equipos, y que los equipos de diferentes partes de la organización se proporcionen asistencia y apoyo mutuo.

Figura N°7

Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



FUENTE: KAPLAN & NORTON. (1996). CMI 2DA EDICIÓN.

### **2.2.1.11. Vinculación del cuadro de mando integral con la estrategia**

Hasta el momento hemos podido observar cómo se establecen las bases para la construcción de un Cuadro de mando Integral.

Hemos descrito la construcción de indicadores financieros y no financieros agrupados en cuatro perspectivas: una financiera, la del cliente, la de los procesos internos y una referente al proceso de crecimiento y aprendizaje.

Pero, ¿qué es lo que hace realmente exitoso un Cuadro de mando Integral? ¿basta solo con agrupar indicadores financieros y no financieros, bajo las cuatro perspectivas antes indicadas?

Un Cuadro de Mando Integral con éxito, es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros, de manera tan transparente, que un observador sea capaz de contemplar el cuadro de mando y ver lo que se esconde detrás de él, la estrategia que subyace, en los objetivos e indicadores del mismo.

El Cuadro de mando Integral debe comunicar tan bien la estrategia de una unidad de negocio, que un competidor que fuera capaz de verlo, esté en condiciones de bloquear la estrategia y hacer que no tuviera efecto alguno. ¿Cómo podemos construir un Cuadro de Mando Integral que sea capaz de trasladar la estrategia a los indicadores, de esa manera?

Existen tres elementos que permiten que el Cuadro de mando Integral de una organización esté vinculado a su estrategia:

#### **2.2.1.11.1. Las Relaciones Causa-Efecto**

Una estrategia es un grupo de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto. Estas pueden expresarse en una secuencia de declaraciones del tipo si / entonces. Un Cuadro de Mando Integral adecuadamente constituido debe contar la historia de la estrategia a través de una secuencia de relaciones causa-efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas.

Cada indicador seleccionado para un cuadro de mando integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocio a la organización.

#### **2.2.1.11.2. Resultados e indicadores de actuación**

Los Inductores de la actuación, los indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular. Los inductores de la actuación reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio, por ejemplo, los inductores financieros de la rentabilidad, los segmentos de mercado en los que la unidad elige competir, los procesos internos particulares y los objetivos de crecimiento y formación que constituyen la propuesta de valor agregado a los clientes y segmentos de mercado seleccionados.

#### **2.2.1.11.3. Vinculación con las Finanzas**

Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de Calidad Total, la reingeniería, reducción de los tiempos de ciclos, con resultados que influyan directamente en los clientes y la rentabilidad empresarial.

En esta clase de organizaciones, los programas de mejoras han sido considerados erróneamente como el objetivo final. El resultado: Organizaciones desilusionadas por falta de resultados tangibles (económicos, sobre todo), procedentes de sus programas de cambio. Indiscutiblemente todos los indicadores de un cuadro de mando Integral, deben estar vinculados con los objetivos financieros. Numero de Indicadores del Cuadro de Mando Integral. Considerando que cada una de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral puede exigir entre 4 y 7 indicadores por separado, es frecuente ver que las empresas tengan cuadros de mando de hasta 25 indicadores. ¿es posible que una Organización se centre en 25 cosas diferentes a la vez? La respuesta: Definitivamente NO. El cuadro de mando Integral se debe considerar como el instrumento de una sola estrategia.

Cuando esto es así, el número de indicadores que contenga es irrelevante, ya que los mismos están vinculados mediante una red de causa / efecto que describe la estrategia de la unidad de negocio.

Por esto es necesario diferenciar entre Indicadores de Diagnóstico, aquellos que siguen y verifican que el negocio este marchando dentro de parámetros establecidos y que den una alarma cuando hay altas desviaciones que requieren una atención inmediata y los Indicadores Estratégicos que son aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva.

Los Indicadores del Cuadro de Mando se eligen para dirigir la atención de los directivos y empleados hacia esos factores que se espera produzcan avances competitivos de suma importancia para una organización.

### **2.2.2. Variable dependiente: La rentabilidad**

Gitman (1997) dice que rentabilidad es la relación entre ingresos y costos generados por el uso de los activos de la empresa en actividades productivas. La rentabilidad de una empresa puede ser evaluada en referencia a las ventas, a los activos, al capital o al valor accionario.

Aguirre (1997) consideran la rentabilidad como un objetivo económico a corto plazo que las empresas deben alcanzar, relacionado con la obtención de un beneficio necesario para el buen desarrollo de la empresa.

Sánchez (2002) la rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan medios materiales, humanos y financieros con el fin de obtener ciertos resultados. En la literatura económica, aunque el término se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado periodo de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. En términos más concisos, la rentabilidad es uno de los objetivos que se traza toda empresa para conocer el rendimiento de lo invertido al realizar una serie de actividades en un determinado período de tiempo. Se puede definir además, como el resultado de las decisiones que toma la administración de una empresa.

La importancia del análisis de la rentabilidad viene dada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en

el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiende a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. Señala además que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad: análisis de la rentabilidad, análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento, y análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

### **2.2.2.1. Tipos de rentabilidad**

Según Sánchez, existen dos tipos de rentabilidad:

#### **2.2.2.1.1. La rentabilidad económica**

La rentabilidad económica o de la inversión es una medida, referida a un determinado periodo de tiempo, del rendimiento de los activos de una empresa con independencia de la financiación de los mismos.

El origen de este concepto, también conocido como return on investment (ROI) o return on assets (ROA), si bien no siempre se utilizan como sinónimos ambos términos, se sitúa en los primeros años del s. XX, cuando la Du Pont Company comenzó a utilizar un sistema triangular de ratios para evaluar sus resultados. En la cima del mismo se encontraba la rentabilidad económica o ROI y la base estaba compuesta por el margen sobre ventas y la rotación de los activos.

A la hora de definir un indicador de rentabilidad económica nos encontramos con tantas posibilidades como conceptos de resultado y conceptos de inversión relacionados entre sí. Sin embargo, sin entrar en demasiados detalles analíticos, de forma genérica suele considerarse como concepto de resultado el Resultado antes de intereses e impuestos, y como concepto de inversión el Activo total a su estado medio.

Resultado antes de intereses e impuestos:

$$RE = \frac{\text{RESULTADO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS}}{\text{ACTIVO TOTAL A SU ESTADO MEDIO}}$$

El resultado antes de intereses e impuestos suele identificarse con el resultado del ejercicio prescindiendo de los gastos financieros que ocasiona la financiación ajena y del impuesto de sociedades. Al prescindir del gasto por impuesto de sociedades se pretende medir la eficiencia de los medios empleados con independencia del tipo de impuestos, que además pueden variar según el tipo de sociedad.

Siendo el margen sobre Ventas, el que mide el beneficio obtenido por cada unidad monetaria vendida, con la siguiente fórmula:

$$ROS = \frac{\text{BAIT}}{\text{INGRESOS POR VENTAS}}$$

Donde:

ROS = Margen sobre ventas

BAIT = Beneficio antes de intereses e impuestos.

Siendo la rotación de activos, el que mide el número de veces que se recupera el activo mediante las ventas, es decir, el número de unidades monetarias vendidas por cada unidad monetaria invertida, con la siguiente fórmula:

$$ROT = \frac{\text{INGRESOS POR VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Donde:

ROT = Rotación de activos

#### **2.2.2.1.2. La rentabilidad financiera**

La rentabilidad financiera o de los fondos propios, denominada en la literatura anglosajona return on equity (ROE), es una medida, referida a un determinado



periodo de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado.

Para el cálculo de la rentabilidad financiera, a diferencia de la rentabilidad económica, existen menos divergencias en cuanto a la expresión de cálculo de la misma. La más habitual es la siguiente:

$$RF = \frac{\text{RESULTADO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS A SU ESTADO MEDIO}}$$

Como concepto de resultado la expresión más utilizada es la de resultado neto, considerando como tal al resultado del ejercicio.

Sánchez (2002), define la rentabilidad como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados. En la literatura económica, aunque el término rentabilidad se utiliza de forma muy variada y son muchas las aproximaciones doctrinales que inciden en una u otra faceta de la misma, en sentido general se denomina rentabilidad a la medida del rendimiento que en un determinado período de tiempo producen los capitales utilizados en el mismo. Esto supone la comparación entre la renta generada y los medios utilizados para obtenerla con el fin de permitir la elección entre alternativas o juzgar la eficiencia de las acciones realizadas, según que el análisis realizado sea a priori o a posteriori.

Asimismo, también se puede entender como la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, la cual mide la capacidad y efectividad con la que laboran las personas responsables de la gerencia. Se ve demostrada en las utilidades generadas, y la utilización de inversiones. (p.2)

#### **2.2.2.2. Los indicadores de rentabilidad**

Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable (Guajardo, 2002). Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir

utilidades al final de un ejercicio económico, ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales.

Con relación al cálculo de la rentabilidad, Brealey y Myers (1998) describen que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos.

En su expresión analítica, la rentabilidad contable va a venir expresada como cociente entre un concepto de resultado y un concepto de capital invertido para obtener ese resultado. A este respecto, según Sánchez (2002), es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones en la formulación y medición de la rentabilidad para poder así elaborar una ratio o indicador de rentabilidad con significado:

1. Las magnitudes cuyo cociente es el indicador de rentabilidad han de ser susceptibles de expresarse en forma monetaria.
2. Debe existir, en la medida de lo posible, una relación causal entre los recursos o inversión considerados como denominador y el excedente o resultado al que han de ser enfrentados.
3. En la determinación de la cuantía de los recursos invertidos habrá de considerarse el promedio del periodo, pues mientras el resultado es un variable flujo, que se calcula respecto a un periodo, la base de comparación, constituida por la inversión, es un variable stock que sólo informa de la inversión existente en un momento concreto del tiempo. Por ello, para aumentar la representatividad de los recursos invertidos, es necesario considerar el promedio del periodo.
4. También es necesario definir el periodo de tiempo al que se refiere la medición de la rentabilidad (normalmente el ejercicio contable), pues en el caso de breves espacios de tiempo se suele incurrir en errores debido a una periodificación incorrecta.

Por otra parte, Guajardo (2002) dice que el estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año. En estos casos, el estado de ganancias y pérdidas debe mostrarse en etapas, ya que al restar a los ingresos los costos y gastos del periodo se obtienen diferentes utilidades hasta llegar a

la utilidad neta. Esto no quiere decir que se excluirá el balance general a la hora del hacer un análisis financiero, puesto que para evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos de rentabilidad y liquidez, por lo que es necesario elaborar tanto el estado de resultados como el estado de cambios en la posición financiera o balance general.

El estado de resultados como el balance general son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del período y el denominador representa una base de la inversión representativa.

### **2.2.2.3. Ratios de rentabilidad**

Estos ratios sirven para comparar el resultado con distintas partidas del balance o de la cuenta de pérdidas y ganancias. Miden cómo la empresa utiliza eficientemente sus activos en relación a la gestión de sus operaciones.

#### **2.2.2.3.1. Beneficio neto sobre recursos propios medios**

Es la rentabilidad que obtiene el accionista medido sobre el valor en libros de estos. Debe ser superior al coste de oportunidad que tiene el accionista, ya que lo de contrario está perdiendo dinero.

$$\text{BNSRP} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{RECURSOS PROPIOS MEDIOS}}$$

#### **2.2.2.3.2. Beneficio neto sobre ventas**

Esta ratio engloba la rentabilidad total obtenida por unidad monetaria vendida. Incluye todos los conceptos por lo que la empresa obtiene ingresos o genera

gastos. Ratios muy elevadas de rentabilidad son muy positivos; éstos deberían ir acompañados por una política de retribución al accionista agresivo.

$$\text{BNSV} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{VENTAS}}$$

### 2.2.2.3.3. Rentabilidad de la empresa

Mide la rentabilidad del negocio empresarial en sí mismo. Pues mide la relación entre el beneficio de explotación y el activo neto.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues la empresa contará con una mayor rentabilidad, es decir, mayores beneficios en relación a sus activos.

$$\text{Rentabilidad de la empresa} = \frac{\text{BENEFICIO BRUTO}}{\text{ACTIVO TOTAL NETO}}$$

### 2.2.2.3.4. Rentabilidad del capital

Mide la rentabilidad del patrimonio propiedad de los accionistas, tanto del aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial.

Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa.

$$\text{Rentabilidad del capital} = \frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{FONDOS PROPIOS}}$$

### 2.2.2.3.5. Rentabilidad de las ventas

Mide la relación entre precios y costes. Un valor más alto significa una situación más próspera para la empresa, pues se obtiene un mayor beneficio por el volumen de ventas de la empresa.

$$\text{Rentabilidad de las ventas} = \frac{\text{BENEFICIO BRUTO}}{\text{VENTAS}}$$

### 2.2.2.3.6. Rentabilidad sobre activos

Ratio que mide la rentabilidad de los activos de una empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios netos y los activos totales de la sociedad.

Rentabilidad sobre activos = $\frac{\text{BENEFICIO NETO}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$
--

### 2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Según Tamayo (1993), la definición de términos básicos "es la aclaración del sentido en que se utilizan las palabras o conceptos empleados en la identificación y formulación del problema." (p. 78)

Consiste en dar el significado preciso según el contexto de las variables involucradas en la investigación.

A continuación, la presente investigación presenta los siguientes términos básicos:

Cuadro de Mando Integral: El CMI es una herramienta de gestión usada en la planificación estratégica.

Optimización: En la Administración, está asociada a procurar mejorar los procesos de trabajo y aumentar el rendimiento y la productividad.

Rentabilidad: La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia. Por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos, un área o departamento de empresa es rentable cuando genera mayores ingresos que costos.

Distribución: Las estrategias de distribución incluyen la administración del canal o canales a través de los cuales la propiedad de los productos se transfiere de los fabricantes al comprador y en muchos casos, el sistema o sistemas mediante los cuales los bienes se llevan del lugar de producción al punto de compra por parte del cliente final. Se diseñan las estrategias que se aplicarán a los intermediarios, como los mayoristas y detallistas.

Ratios financieros: También llamadas razones financieras o indicadores financieros, son coeficientes o razones que proporcionan unidades contables y financieras de medida y comparación, a través de las cuales, la relación por división entre sí de dos datos financieros directos, permiten analizar el estado actual o pasado de una organización, en función a niveles óptimos definidos para ella.

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación

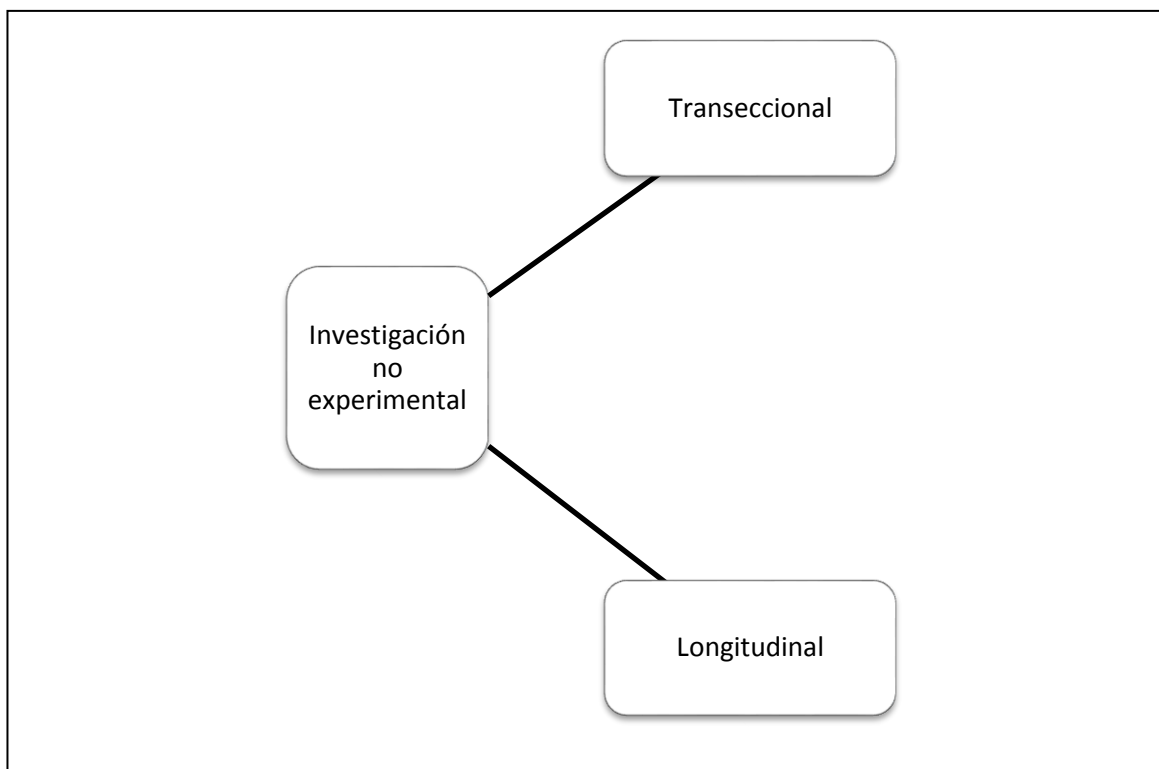
DESCRIPTIVA: Hernández, Fernández & Baptista (2006) “La Investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas”

#### 3.1.2. Diseño de investigación

DISEÑO NO EXPERIMENTAL – observacional longitudinal: Kerlinger & Lee (2002): En la investigación no experimental no es posible manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes o los tratamientos. De hecho, no hay condiciones o estímulos planeados que se administren a los participantes del estudio.

Figura N°8

La investigación no experimental



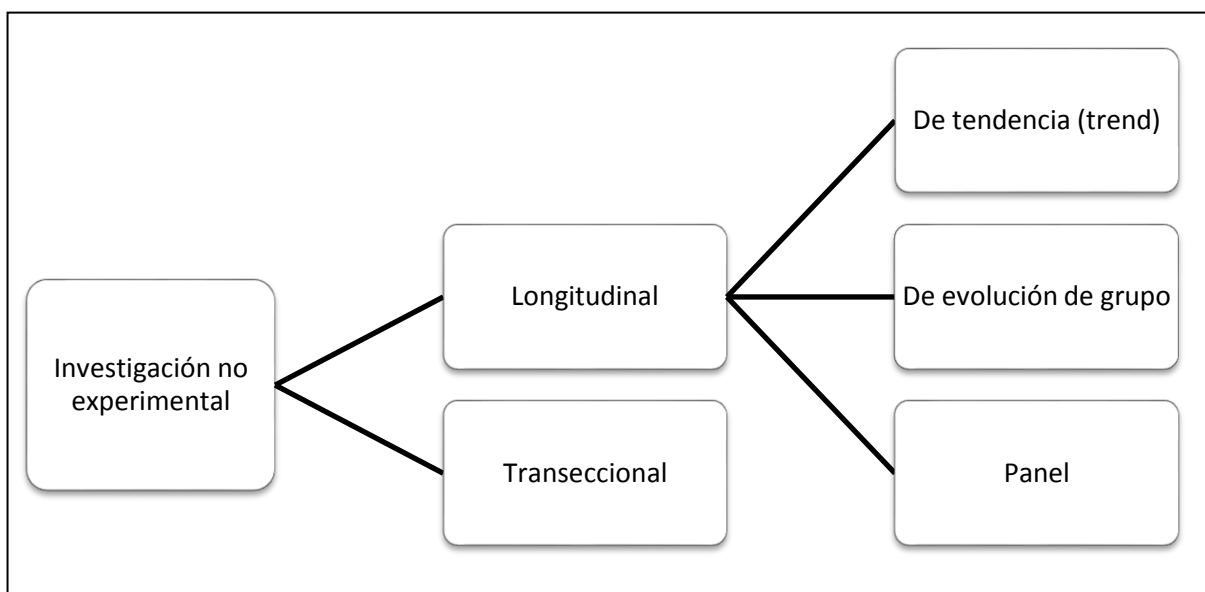
FUENTE: KERLINGER & LEE (2002).



Hernández, Fernández & Baptista (2006) Los diseños longitudinales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias.

Los diseños longitudinales suelen dividirse en tres tipos: diseños de tendencia (trend), diseños de análisis evolutivo (cohort) y diseños panel, como se indica en el siguiente esquema:

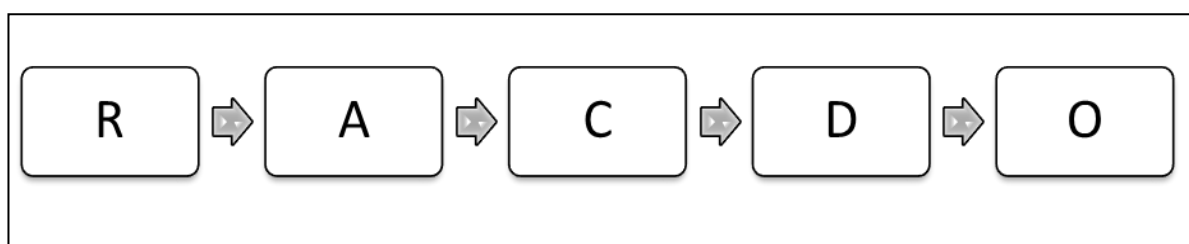
Figura N°9  
Investigación longitudinal (divisiones)



FUENTE: HERNÁNDEZ, FERNÁNDEZ & BAPTISTA (2006).

Para la presente investigación el tipo de investigación longitudinal será TREND pues de acuerdo a la teoría son aquellos que analizan cambios a través del tiempo, dentro de alguna población en general.

Figura N°10  
Diseño de la investigación



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

R = Realidad de la empresa

A = Análisis de los resultados del canal 29

C = Cuestionario de CMI

D = Diseño de Cuadro de Mando Integral

O = Optimización de la rentabilidad

### 3.2. Población y muestra

#### 3.2.1. Población

Tamayo y Tamayo (1997) La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

La población está constituida por las principales áreas de La Calera S.A.C. las cuales tienen un total de 32 colaboradores.

Tabla N°3  
Población

Área	Nro. de colaboradores
Área de finanzas	7 colaboradores
Área de logística	4 colaboradores
Área de recursos humanos	6 colaboradores
Área de comercial	15 colaboradores
Total	32 colaboradores

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

#### 3.2.2. Muestra

Tamayo y Tamayo (2002; p.38), afirma que la muestra es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico.

Debido al tamaño de nuestra población decidimos realizar la elección a criterio siendo en su total los 32 colaboradores de La Calera S.A.C.

$$\bar{X} = 32$$

- Leyenda:

X: Muestra

### **3.3. Hipótesis**

#### **3.3.1. Hipótesis General**

El Cuadro de Mando Integral analizará la rentabilidad del canal 29 de La Calera S.A.C.

#### **3.3.2. Hipótesis Específicas**

- a) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva financiera del canal 29 de La Calera S.A.C.
- b) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva cliente del canal 29 de La Calera S.A.C.
- c) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva procesos del canal 29 de La Calera S.A.C.
- d) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva aprendizaje del canal 29 de La Calera S.A.C.

### **3.4. Variables – operacionalización**

#### **3.4.1. Variables de estudio**

##### **3.4.1.1. Variable dependiente**

La rentabilidad

Según Zamora A. (2011) la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

### **3.4.1.2. Variable independiente**

#### El Cuadro de Mando Integral

Según Jiménez: “La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”. El CMI es un sistema de gestión integral que une indicadores financieros y no financieros. Éste ofrece una manera práctica de llevar a la práctica los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores, inductores y metas. Es una forma concreta de saber cómo vamos, si cumplimos o no lo que dijimos que íbamos a hacer, cómo van los indicadores que hablan de las fortalezas y las debilidades, cuáles son los procesos que tenemos que sostener o cambiar. Se trata de una herramienta que se diseña y aplica a partir de una visión y misión estratégicas, con definiciones y objetivos claros. El Cuadro de Mando Integral está concebido como el instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta forma saber que tan cerca o que tan lejos estamos de cristalizar la Planificación Estratégica.

### **3.4.2. Operacionalización de variables**

La Operacionalización de variables se realizó según lo observado en la tabla N°4.

Tabla N°4  
Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Técnica	Medida
<p>Variable independiente</p> <p>V1: El cuadro de Mando Integral</p> <p>El CMI es la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión. Kaplan y Norton (2000)</p>	Perspectiva financiera	Porcentaje de ingresos procedentes del canal del año 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Porcentaje de utilidad neta sobre ventas totales 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Porcentaje de ingresos procedentes del canal del año 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Porcentaje de utilidad neta sobre ventas totales 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
	Perspectiva cliente	Ticket Medio 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		nº de clientes nuevos / nº de clientes perdidos 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Ticket Medio 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		nº de clientes nuevos / nº de clientes perdidos 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
	Perspectiva procesos internos	Número de pedidos atendidos / Pedidos totales 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Promedio de Clientes visitados por día 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Número de pedidos atendidos / Pedidos totales 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Promedio de Clientes visitados por día 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
	Perspectiva aprendizaje	Cantidad de horas de feedback con personal 2015	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Cantidad de horas de feedback con personal 2016	Encuesta	Nominal - Dicotómica
<p>Variable dependiente</p> <p>V2: La rentabilidad</p> <p>La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla. Zamora A. (2011)</p>	Rentabilidad financiera	Rentabilidad sobre los activos (ROS)	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		Rotación de activos (ROT)	Encuesta	Nominal - Dicotómica
		ROE	Encuesta	Nominal - Dicotómica

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### **3.5.1. Métodos**

Los métodos de investigación son aquellos que conducen al logro de conocimientos. René Descartes, que consideraba al método como reglas para llegar a la verdad de modo fácil y sencillo para descartar la falsedad, sin gran esfuerzo intelectual, elaboró un método que debía reunir los siguientes requisitos: Aceptar como evidencia solo lo que fuera evidente a la comprensión, descomponer el problema en sus elementos constitutivos, realizar la síntesis desde los elementos simples a los complejos, enumerar y revisar los resultados de la investigación. El método usado es deductivo directo pues es posible llegar a conclusiones directas, cuando deducimos lo particular sin intermediarios.

De acuerdo al propósito del estudio, se asume el método cuantitativo, Hernández, Fernández y Baptista (2010) manifiestan que usan la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, además señalan que este enfoque es secuencial y probatorio, cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase y parte de una idea, que va acotándose y, una delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica.

#### **3.5.2. Técnica**

La técnica que se utilizará en la investigación es la encuesta el cual es un proceso interrogativo que finca su valor científico en las reglas de su procedimiento, se le utiliza para conocer lo que opina la gente sobre una situación o problema que lo involucra, y puesto que la única manera de saberlo, es preguntándose, luego entonces se procede a encuestar a quienes involucra, pero cuando se trata de una población muy numerosa, sólo se le aplica este a un subconjunto, y aquí lo importante está en saber elegir a las personas que serán encuestadas para que toda la población esté representada en la muestra.

### **3.6. Descripción de los instrumentos utilizados**

Por lo tanto, el instrumento que utilizaremos será el cuestionario que se define como instrumento de investigación que consiste en una serie de preguntas y otras

indicaciones con el propósito de obtener información de los consultados. El cuestionario tendrá opciones establecidas de acuerdo a la escala de Likert, ya que diferencia de las preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, la escala de Likert nos permite medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le proponamos.

La unidad de análisis que responde a la escala marcará su grado de aceptación o rechazo hacia la proposición expresada en el ítem. Los ítems por lo general tienen implícita una dirección positiva o negativa.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos**

Para el procesamiento estadístico de los datos que se recogerán de la aplicación del instrumento en la presente investigación, serán procesados mediante la utilización del programa SPSS, los cuales serán presentados en cuadros y gráficos, que serán especialmente analizados e interpretados, en tal sentido, servirá de base para que los investigadores realicen la discusión pertinente, como a su vez, permitirá elaborar la propuesta motivacional y las conclusiones generales. De manera específica el tratamiento estadístico de la información del instrumento, se realizará siguiendo el proceso siguiente:

**Seriación:** En la parte inicial del procesamiento de los datos obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, es importante realizar una seriación que ayude con la identificación.

**Codificación:** Una vez realizado el paso mencionado líneas arriba, se procederá a codificar otorgándole una valoración a las respuestas, utilizando el programa SPSS.

**Tabulación:** Se realizará la tabulación de todas las respuestas con sus respectivas variables valorizadas, la cual, permitirá a los investigadores realizar la elaboración de los cuadros estadísticos respecto a las variables en estudio.

**Análisis e interpretación de información:** Los investigadores procederán con el análisis de los resultados, obtenido de los cuadros estadísticos, así como su respectiva interpretación. Por tanto, la hipótesis se verificará con las variables y los objetivos planteados.

## **CAPITULO IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**



## 4.1. Análisis e interpretación de resultados

### 4.1.1. Resultados de confiabilidad

Tabla N°5  
Resultado Alfa KR-20 Perspectivas año 2015

Alfa de Cronbach	N de elementos
,775	24

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

En el análisis de fiabilidad de instrumento se usó el Alfa KR-20 aplicado al total de resultados obtenidos en el cuestionario del año 2015.

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de ,775 lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

Tabla N°6  
Resultado Alfa KR-20 Perspectivas año 2016

Alfa de Cronbach	N de elementos
,724	24

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

En el análisis de fiabilidad de instrumento se usó el Alfa KR-20 aplicado al total de resultados obtenidos en el cuestionario del año 2016.

Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor  $\alpha$  de ,724 y se encuentra por debajo del 0,75 indicado para fiabilidad del instrumento lo que indica que este instrumento tiene un medio grado de confiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

#### 4.1.2. Prueba de Normalidad y análisis estadístico

Tabla N°7  
Prueba de normalidad

Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Total	,215	48	,000	48	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors  
ELABORACIÓN PROPIA (2016).

La prueba de hipótesis se realizó a los colaboradores de La Calera S.A.C. de acuerdo a la muestra que se obtuvo, cuyo total fue de 32 colaboradores.

► **Paso 1**

H1: El Cuadro de Mando Integral analizará la rentabilidad del canal 29 de La Calera S.A.C.

H0: El Cuadro de Mando Integral no analizará la rentabilidad del canal 29 de La Calera S.A.C.

► **Paso 2:** Nivel de significancia

Alfa < 5% = 0.05

► **Paso 3:** La prueba de normalidad

Como la significancia es menor a 0.05, entonces la prueba es no paramétrica.

Como el valor de significancia es menor a 0.05 entonces los datos no se ajustan a la curva normal, además como  $n < 30$  se usa el Shapiro-Wilk

Tabla N°8  
Prueba de normalidad – Conceptual

Análisis bivariate		Grupo de pruebas	
Nominal-Nominal Nominal-Ordinal Ordinal-Ordinal	Pruebas no paramétricas		
Al menos una de las dos variables es métrica	Tamaño muestral $n > 50$	Los datos siguen una distribución normal o no	Pruebas paramétricas
	Tamaño muestral $n < 50$	Los datos siguen una distribución normal	Pruebas paramétricas
		Los datos siguen una distribución normal	Pruebas no paramétricas

FUENTE: DE LA CRUZ (2016).

**Paso 4:** Elección de la prueba estadística

Tabla N°9  
Pruebas estadísticas - conceptual

VARIABLE ALEATORIA VARIABLE FIJA		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
		NOMINAL DICOTOMICA	NOMINAL POLITÓMICA	ORDINAL	NUMÉRICA
Estudio Transversal	Un grupo	X2 Bondad de Ajuste. Binomial	X2 Bondad de Ajuste.	X2 Bondad de Ajuste.	T – student (una muestra)
	Dos grupos	X2 Bondad de Ajuste. Corrección de Yates. Test exacto de Fisher	X2 de homogeneidad	U Mann Withney	T – student (muestras independientes)
	Más de dos grupos	Bondad de Ajuste	X2 Bondad de Ajuste.	H – Kruskal Wallis	ANOVA con un factor – INTERsujetos
Estudio Longitudinal	Dos medidas	MCNemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T – student (Muestras Relacionadas)
	Más de dos Medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Friedman	

FUENTE: DE LA CRUZ (2016).

Mediante el cuadro de criterios de clasificación estadística, corresponde la prueba no paramétrica, mediante un estudio Longitudinal con dos medidas, cuyo resultado es McNemar.

De acuerdo a la teoría, McNemar se utiliza para decidir si puede o no aceptarse que determinado “suceso” induce un cambio en la respuesta de los elementos sometidos al mismo, y es aplicable a los diseños del tipo “antes-después” en los que cada elemento actúa como su propio control.

En la décima de McNemar, los resultados se presentan en una tabla 2x2 en la siguiente forma:

Tabla N°10  
Representación de resultados - McNemar

		Clasificación Yi	
		(+) Yi=0	(-) Yi=1
Clasificación Xi	(+) Xi=0	A (0,0)	B (0,1)
	(-) Xi=1	C (1,0)	D (1,1)

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Para el análisis de la investigación el antes de uso como referencia los resultados positivos y negativos del año 2015, y para el después se usó como referencia los resultados positivos y negativos del año 2016.

Tabla N°11  
Antes y Después – Datos de análisis

ANTES \ DESPUES	SI	NO	TOTAL
SI	84	108	192
NO	109	83	192
TOTAL	193	191	384

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Tabla N°12  
McNemar 2015

		DESPUES				Total	
		NO		SI			
		Recuento	% del total	Recuento	% del total	Recuento	% del total
ANTES	NO	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%
	SI	1	25,0%	1	25,0%	2	50,0%
	Total	2	50,0%	2	50,0%	4	100,0%

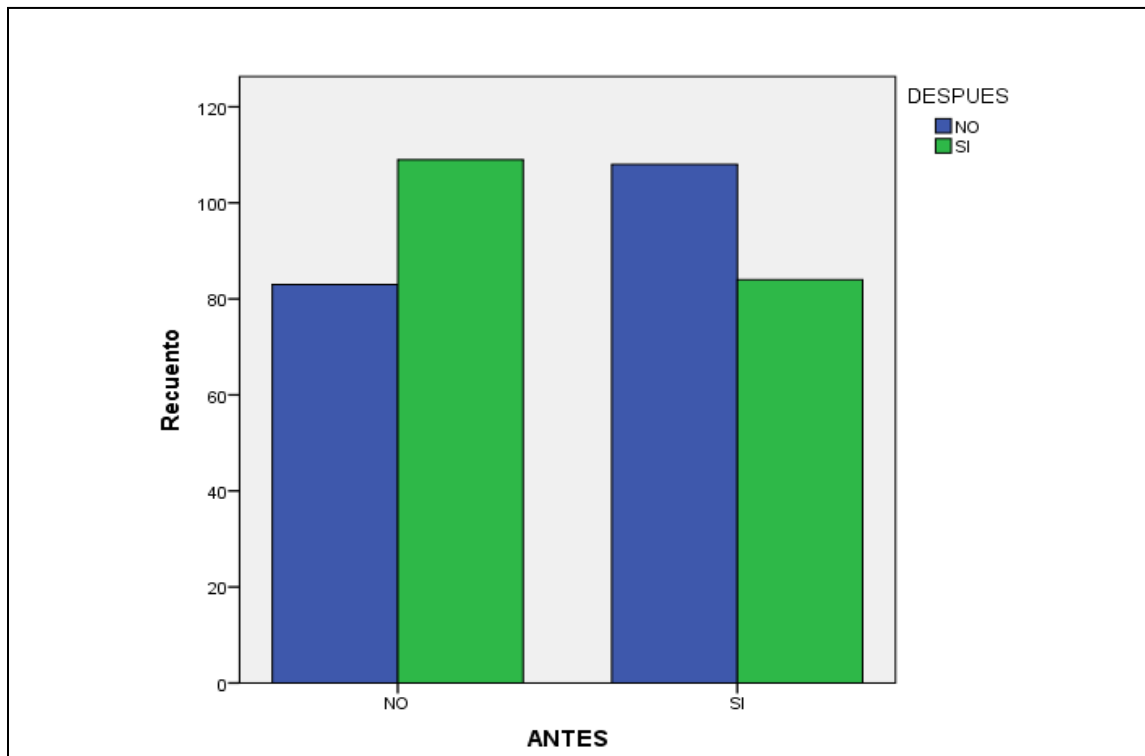
ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Tabla N°13  
McNemar 2016

		DESPUES				Total	
		NO		SI			
		Recuento	% del total	Recuento	% del total	Recuento	% del total
ANTES	NO	83	21,6%	109	28,4%	192	50,0%
	SI	108	28,1%	84	21,9%	192	50,0%
	Total	191	49,7%	193	50,3%	384	100,0%

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°11  
Tabulación cruzada



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Tabla N°14  
Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	Significación exacta (2 caras)
Prueba de McNemar		1,000a
N de casos válidos	384	

a. Distribución binomial utilizada.

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Decisión: Con un valor de significancia mayor a 0.05 la empresa La Calera optimizará la rentabilidad del canal 29.

#### 4.1.2.1. Análisis estadístico

##### PERSPECTIVA FINANZAS

Tabla N°15  
Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Finanzas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Suma	7	2,00	9,00	4,4286	3,15474	9,952
N válido (por lista)	7					

	N	Mín	Máx	Media	Desviación estándar	Varianza
1. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 durante el 2015 fue positivo?	7	0	1	,29	,488	,238
2. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 ha sido de mayor o igual nivel que otros canales de distribución durante el 2015?	7	0	1	,29	,488	,238
3. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual del canal 29 se mantuvo en crecimiento durante 2015?	7	0	1	,43	,535	,286
4. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtuvo picos altos en el 2015?	7	0	1	,29	,488	,238
5. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 ha sido óptimo durante el 2015?	7	0	1	,29	,488	,238
6. ¿Considera Ud. Que el canal 29 generó cuantiosas utilidades en el 2015?	7	0	1	,29	,488	,238
7. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 durante el 2016 será positivo?	7	0	1	,29	,488	,238
8. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 será de mayor o igual nivel que otros canales de distribución durante el 2016?	7	0	1	,43	,535	,286
9. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual del canal 29 se mantendrá en crecimiento durante 2016?	7	0	1	,29	,488	,238
10. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtendrá picos altos en el 2016?	7	0	1	,43	,535	,286
11. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 será óptimo durante el 2016?	7	0	1	,57	,535	,286
12. ¿Considera Ud. Que el canal 29 generará cuantiosas utilidades en el 2016?	7	0	1	,57	,535	,286
N válido (por lista)	7					

ELABORACIÓN PROPIA (2016).



## PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla N°16

### Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Clientes

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Suma	15	1	12	6,27	3,240	10,495
N válido (por lista)	15					

	N	Mín	Máx	Media	Desviación estándar	Varianza
1. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2015 ha sido positiva?	15	0	1	,60	,507	,257
2. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se ha mantenido durante todo el 2015?	15	0	1	,47	,516	,267
3. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizaron de acuerdo a lo proyectado durante el 2015?	15	0	1	,40	,507	,257
4. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo mayor captación de nuevos clientes?	15	0	1	,53	,516	,267
5. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente fue optimo durante 2015?	15	0	1	,33	,488	,238
6. ¿Considera Ud. Que en el 2015 se recuperaron clientes perdidos?	15	0	1	,33	,488	,238
7. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2016 será positiva?	15	0	1	,73	,458	,210
8. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se mantendrá durante todo el 2016?	15	0	1	,60	,507	,257
9. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizará de acuerdo a lo proyectado durante el 2016?	15	0	1	,53	,516	,267
10. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá mayor captación de nuevos clientes?	15	0	1	,67	,488	,238
11. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente será optimo durante 2016?	15	0	1	,53	,516	,267
12. ¿Considera Ud. Que en el 2016 se recuperarán clientes perdidos?	15	0	1	,53	,516	,267
N válido (por lista)	15					

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## PERSPECTIVA PROCESOS

Tabla N°17  
Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Procesos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Suma	4	5	11	8,00	2,449	6,000
N válido (por lista)	4					

	N	Mín	Máx	Media	Desviación estándar	Varianza
1. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se han incrementado durante el 2015?	4	0	1	,50	,577	,333
2. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superado el mínimo establecido en 2015 (en un escenario regular)?	4	0	1	,75	,500	,250
3. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución fue eficiente y eficaz del canal 29 en el 2015?	4	0	1	,50	,577	,333
4. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitados aumentó en 2015? (distribución)	4	0	1	,75	,500	,250
5. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2015 fue eficiente?	4	0	1	,75	,500	,250
6. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitió abarcar a todos los clientes visitados del canal 29 durante 2015?	4	0	1	,25	,500	,250
7. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se incrementará durante el 2016?	4	0	1	,50	,577	,333
8. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superará el mínimo establecido en 2016 (en un escenario regular)?	4	1	1	1,00	,000	,000
9. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución será eficiente y eficaz del canal 29 en el 2016?	4	0	1	,75	,500	,250
10. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitados aumentará en 2016? (distribución)	4	0	1	,50	,577	,333
11. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2016 será eficiente?	4	0	1	,75	,500	,250
12. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitirá abarcar a todos los clientes del canal 29 durante 2016?	4	1	1	1,00	,000	,000
N válido (por lista)	4					

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Tabla N°18  
Estadísticos descriptivos de la Perspectiva Aprendizaje

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar	Varianza
Suma	6	3	10	6,00	2,828	8,000
N válido (por lista)	6					

	N	Mín	Máx	Media	Desviación estándar	Varianza
1. ¿Considera Ud. Que hubieron constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2015 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?	6	0	1	,33	,516	,267
2. ¿Considera Ud. Que el aprendizaje de las personas que laboran en el canal 29 ha sido eficaz durante el 2015?	6	0	1	,50	,548	,300
3. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2015 ayudó a mejorar la eficiencia del canal 29?	6	0	1	,50	,548	,300
4. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tuvo un alto nivel durante el 2015?	6	0	1	,67	,516	,267
5. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal ha sido positiva durante 2015 referente a canal 29?	6	0	1	,50	,548	,300
6. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?	6	0	1	,33	,516	,267
7. ¿Considera Ud. Que habrá constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2016 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?	6	0	1	,17	,408	,167
9. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2016 ayudará a mejorar la eficiencia del canal 29?	6	0	1	,50	,548	,300
10. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tendrá un alto nivel durante el 2016?	6	0	1	,83	,408	,167
11. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal será positiva durante 2015 referente a canal 29?	6	0	1	,67	,516	,267
12. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?	6	0	1	,67	,516	,267
N válido (por lista)	6					

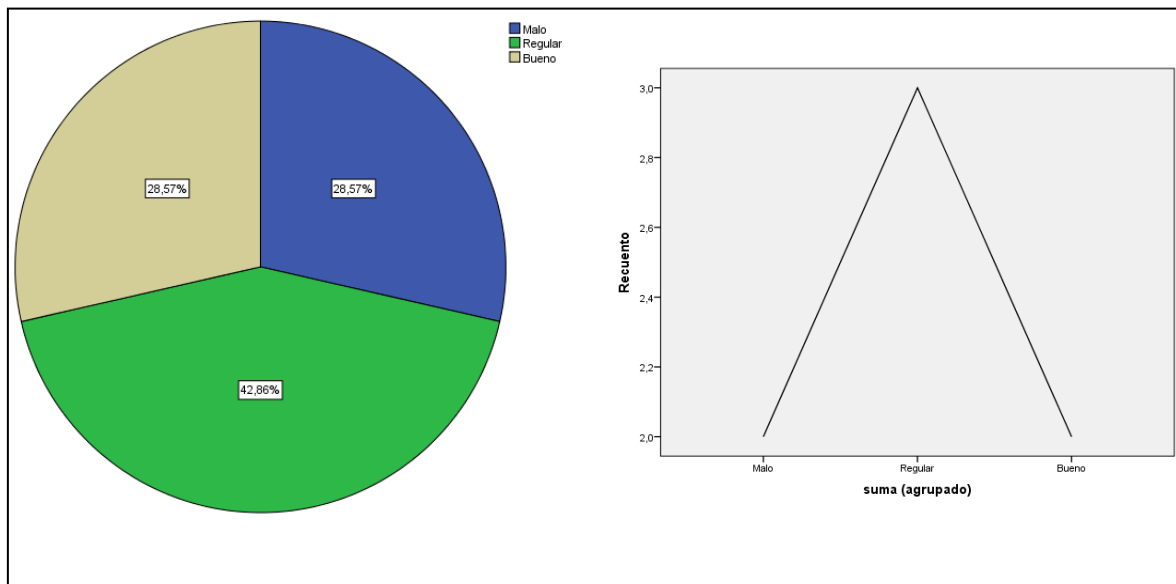
ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Tabla N°19  
Dimensión Financiero (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	28,6	28,6	28,6
	Regular	3	42,9	42,9	71,4
	Bueno	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°12  
Dimensión Financiera



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

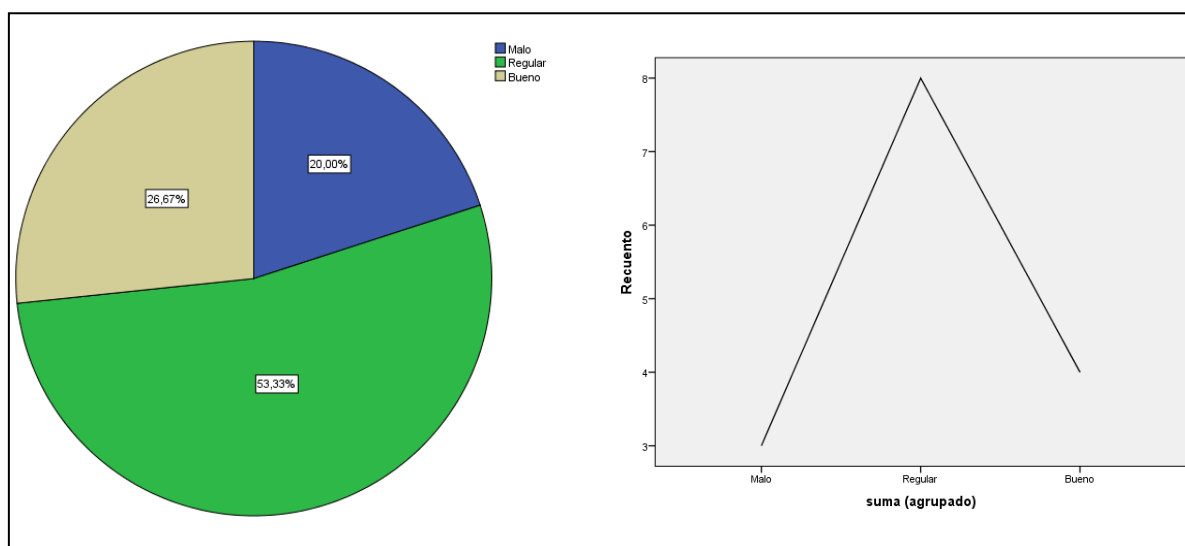
INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en la tabla 10, se observa que el 28,6% disconforme con los resultados obtenidos en cuanto a la rentabilidad, el 42,9% se encuentra de acuerdo a la rentabilidad, el 28,6% está totalmente de acuerdo con la rentabilidad del canal 29.

Tabla N°20  
Dimensión Clientes (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	3	20,0	20,0	20,0
	Regular	8	53,3	53,3	73,3
	Bueno	4	26,7	26,7	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°13  
Dimensión Clientes (agrupado)



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

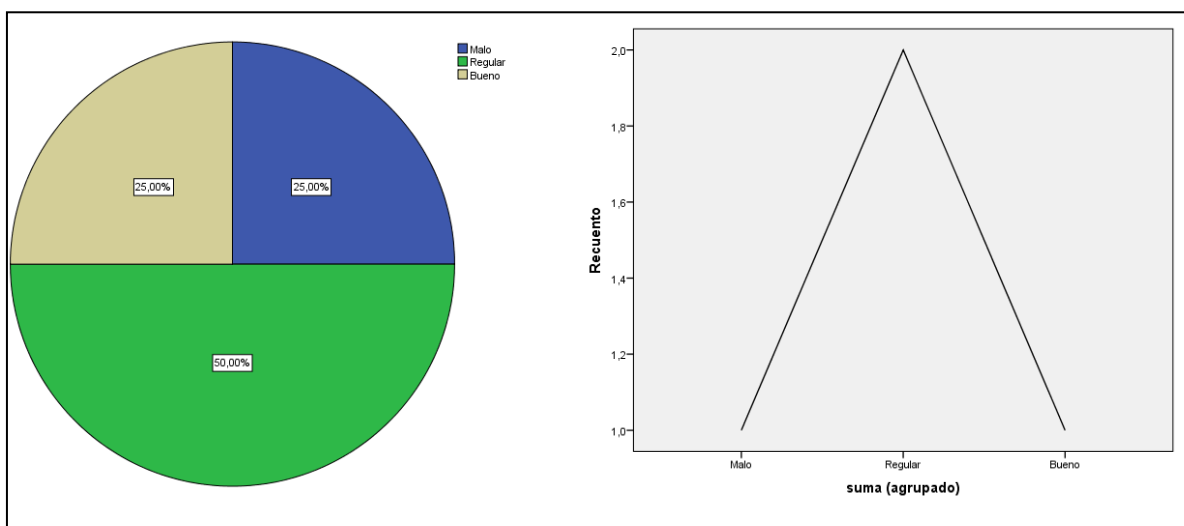
INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en la tabla 11, se observa que el 20% se encuentra disconforme con la atención a los clientes del canal 29, el 53,3% se encuentra de acuerdo con la atención a los clientes, el 26,7% está totalmente de acuerdo con la atención a los clientes.

Tabla N°21  
Dimensión procesos (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	25,0	25,0	25,0
	Regular	2	50,0	50,0	75,0
	Bueno	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°14  
Dimensión procesos (agrupado)



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

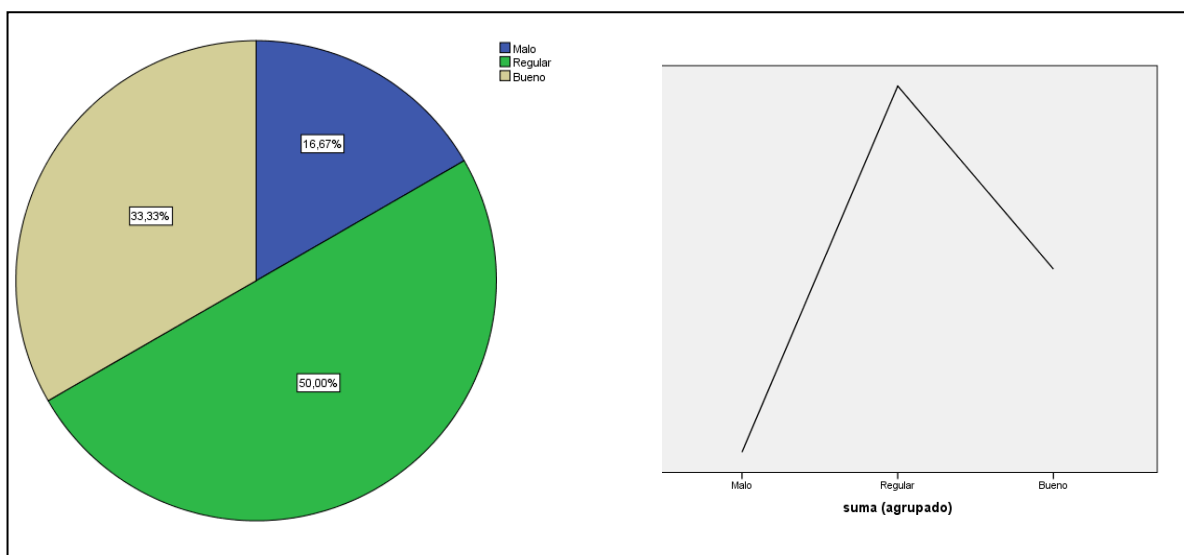
INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en la tabla 12, se observa que el 25% disconforme con los resultados procesos del canal 29, el 50% se encuentra de acuerdo con los procesos y el 25% está totalmente de acuerdo.

Tabla N°22  
Dimensión aprendizaje (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	16,7	16,7	16,7
	Regular	3	50,0	50,0	66,7
	Bueno	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°15  
Dimensión aprendizaje (agrupado)



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: Como se puede observar en la tabla 13, se observa que el 16,7% disconforme con el número de capacitaciones y de gestión de personal, el 50% se encuentra de acuerdo con las capacitaciones y la gestión y el 33,3% está totalmente de acuerdo.

## RESULTADO COMPARACIÓN PORCENTUAL ACUMULADA

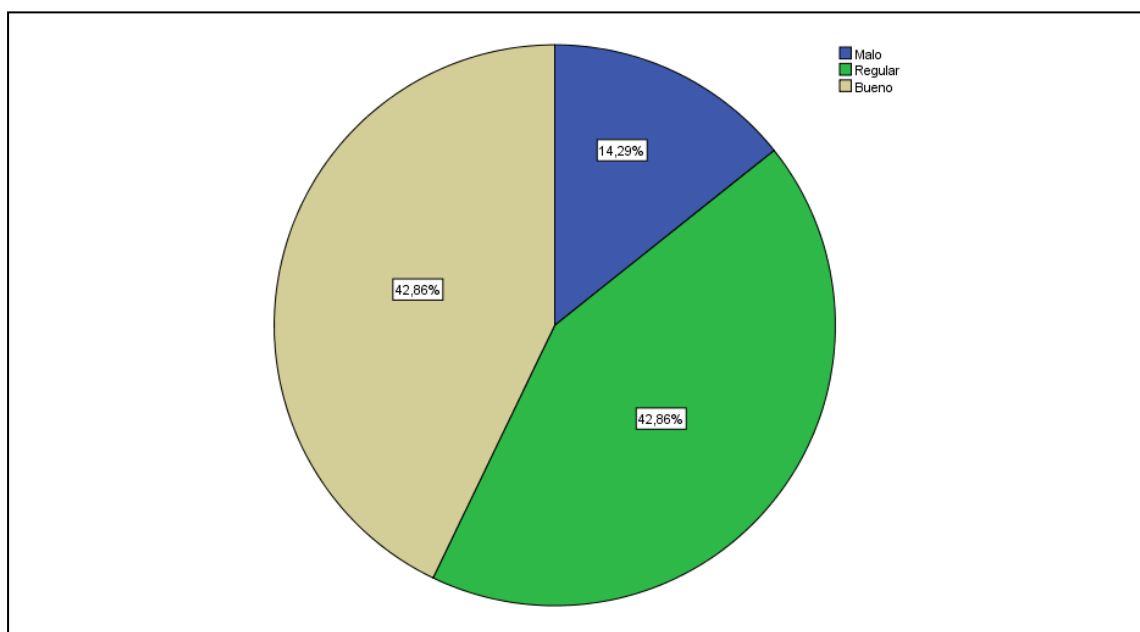
### PERSPECTIVA FINANZAS

Tabla N°23  
Perspectiva Finanzas acumulado 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	14,3	14,3	14,3
	Regular	3	42,9	42,9	57,1
	Bueno	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°16  
Perspectiva Finanzas acumulado 2015



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: En el 2015 de acuerdo al resultado obtenido se obtiene que la perspectiva rentabilidad se mantuvo regular y en misma cantidad aseveran los trabajadores que fue bueno.



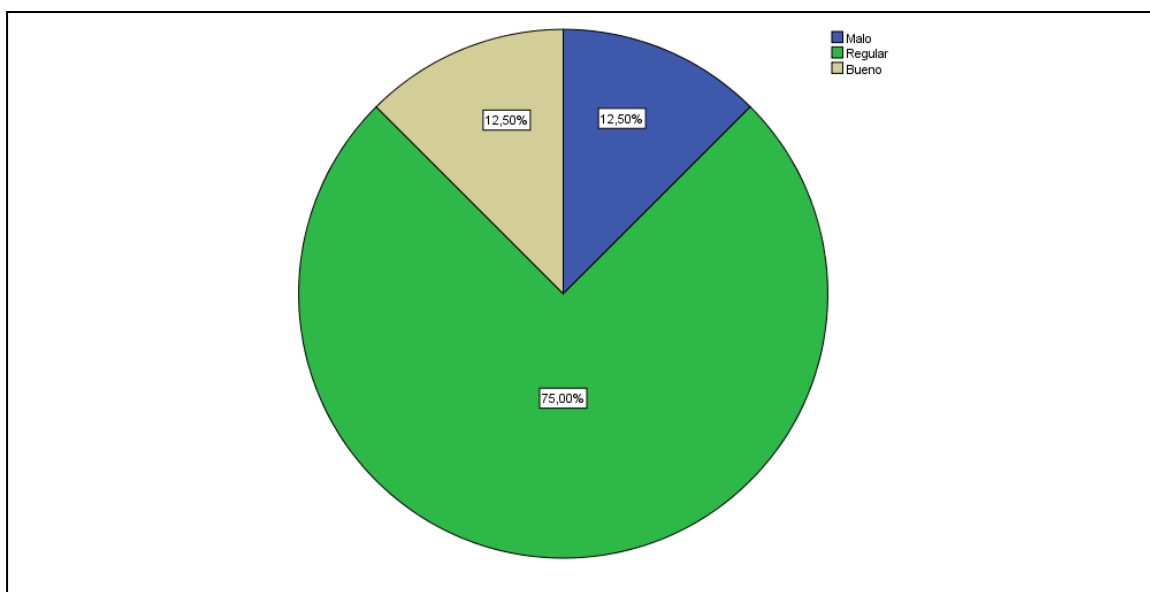
## PERSPECTIVA FINANZAS

Tabla N°24  
Perspectiva Finanzas acumulado 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	11,1	12,5	12,5
	Regular	6	66,7	75,0	87,5
	Bueno	1	11,1	12,5	100,0
	Total	8	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	11,1		
Total		9	100,0		

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°17  
Perspectiva Finanzas acumulado 2016



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: En el 2016 de acuerdo a los datos que obtuvimos en proyección de parte del personal de La Calera las finanzas se mantendrán regular, sin embargo la percepción que había en el año anterior ha mejorado.

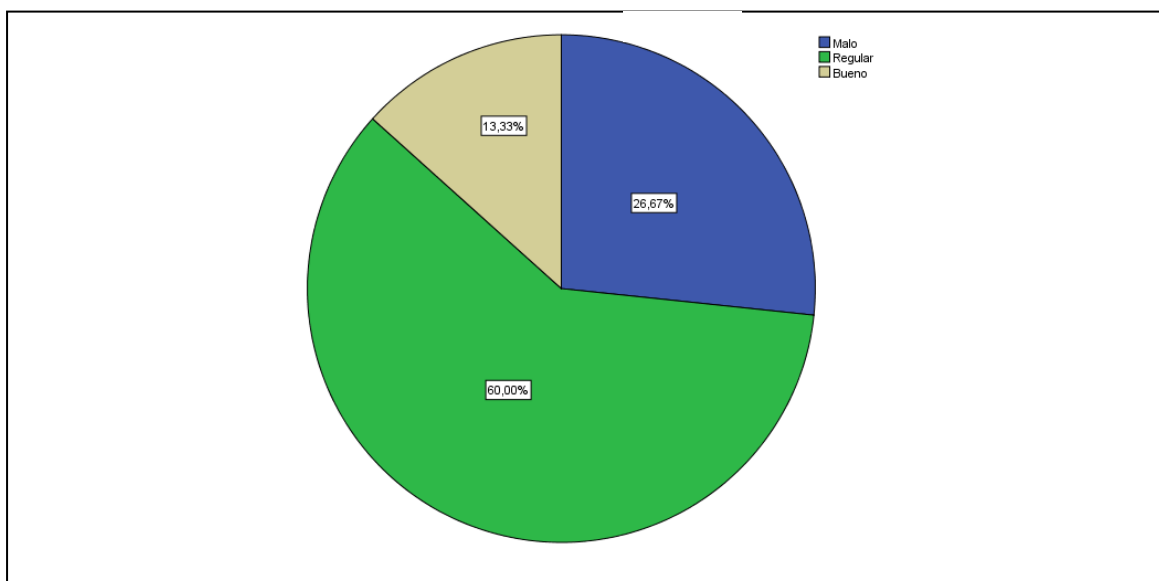
## PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla N°25  
Perspectiva Clientes acumulado 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	4	26,7	26,7	26,7
	Regular	9	60,0	60,0	86,7
	Bueno	2	13,3	13,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°18  
Perspectiva Clientes acumulado 2015



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

**INTERPRETACIÓN:** En el 2015 la perspectiva clientes fue regular lo que muestra que si se habían mejorado procesos, sin embargo hay un 26,67% que considera que fue malo y es un aspecto que se tiene que trabajar.

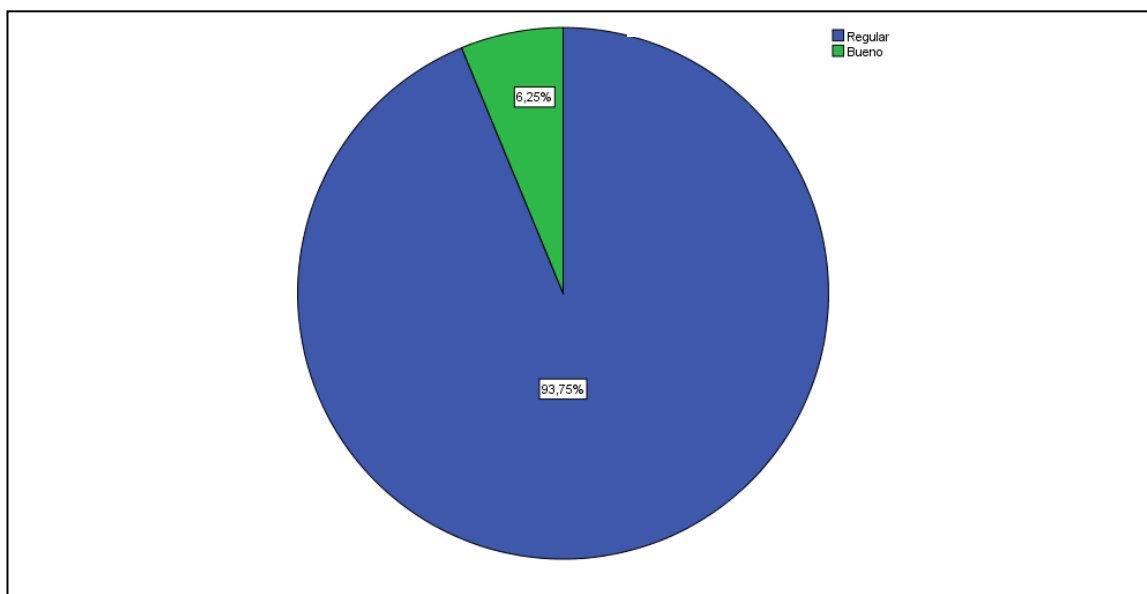
## PERSPECTIVA CLIENTES

Tabla N°26  
Perspectiva Clientes acumulado 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Regular	15	78,9	93,8	93,8
	Bueno	1	5,3	6,3	100,0
	Total	16	84,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	15,8		
Total		19	100,0		

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°19  
Perspectiva Clientes acumulado 2016



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: Para el 2016 se tiene una proyección favorable pues la gran mayoría indica que será regular el resultado mejorará, es decir hay una proyección favorable.

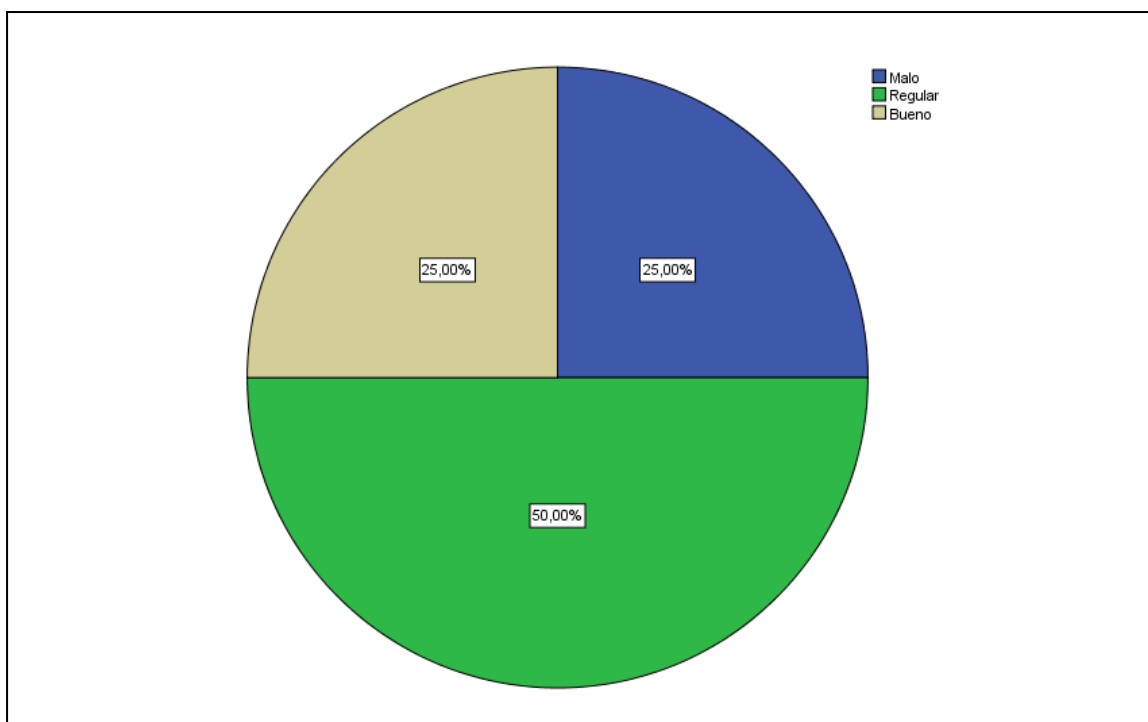
## PERSPECTIVA PROCESOS

Tabla N°27  
Perspectiva Procesos acumulado 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	25,0	25,0	25,0
	Regular	2	50,0	50,0	75,0
	Bueno	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°20  
Perspectiva Procesos acumulado 2015



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos obtenidos en el 2015 y debido a la cantidad de trabajadores encuestados en la perspectiva procesos tenemos un 25% que encuentra mal los procesos orientados al canal 29.

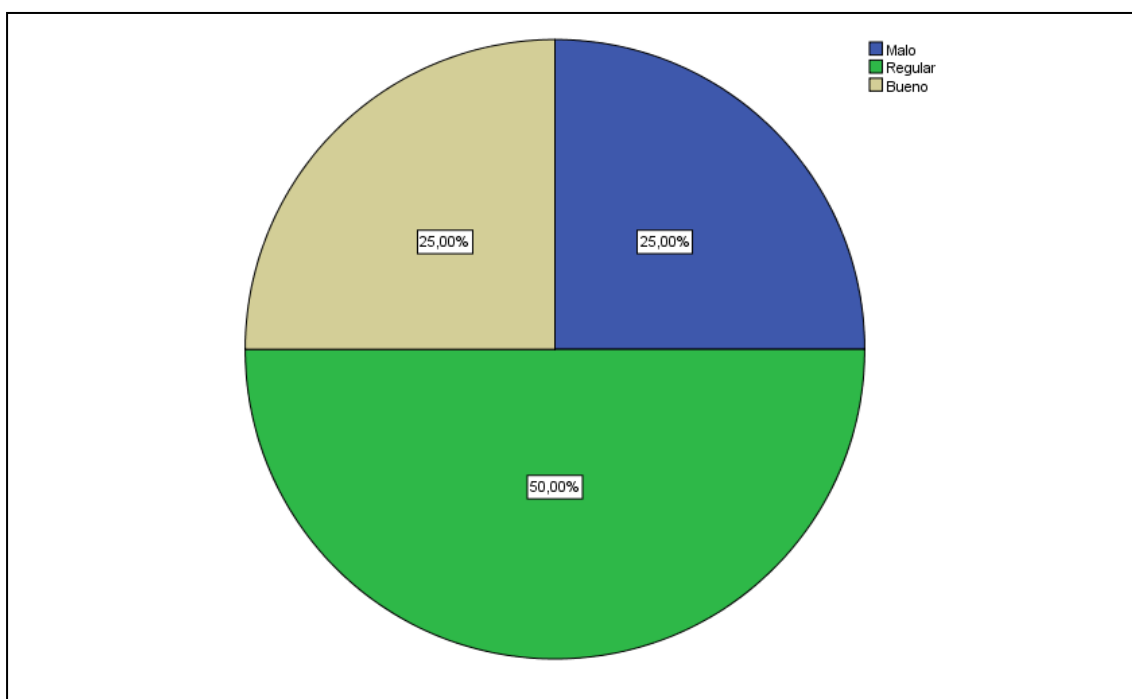
## PERSPECTIVA PROCESOS

Tabla N°28  
Perspectiva Procesos acumulado 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	25,0	25,0	25,0
	Regular	2	50,0	50,0	75,0
	Bueno	1	25,0	25,0	100,0
	Total	4	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°21  
Perspectiva Procesos acumulado 2016



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos obtenidos en el 2016 y debido a la cantidad de trabajadores encuestados en la perspectiva procesos no se ve variación alguna en el acumulado.

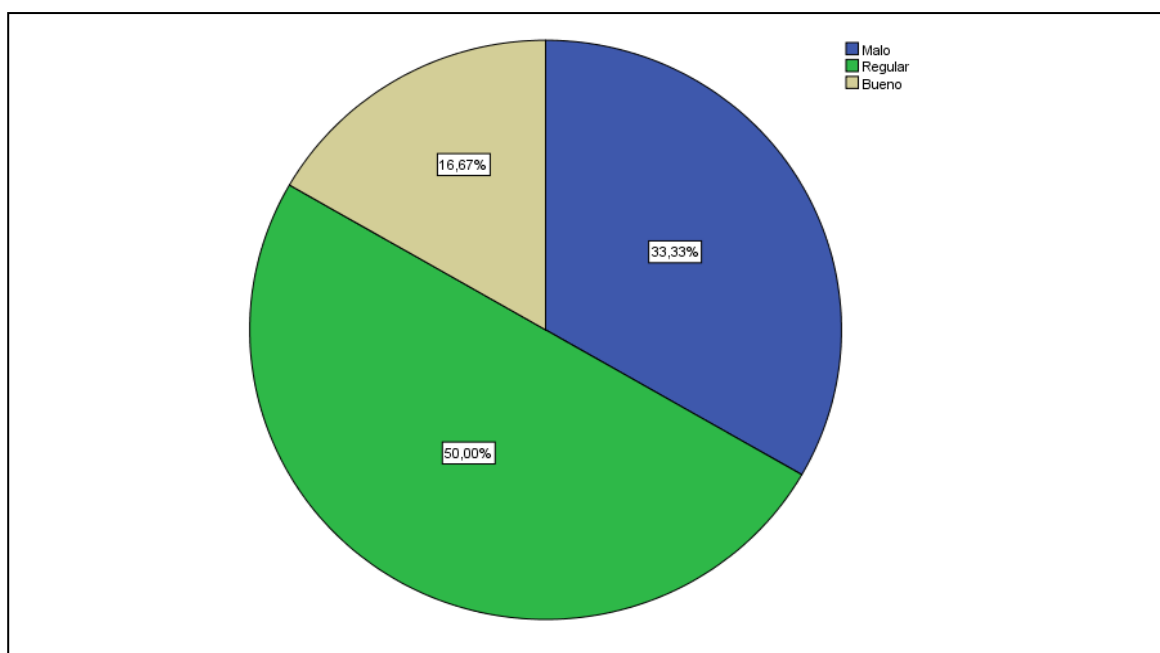
## PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Tabla N°29  
Perspectiva Aprendizaje acumulado 2015

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	2	33,3	33,3	33,3
	Regular	3	50,0	50,0	83,3
	Bueno	1	16,7	16,7	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°22  
Perspectiva Aprendizaje acumulado 2015



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos obtenidos en el 2015 un 33.30% indica que en la perspectiva aprendizaje presentaba problemas referentes al personal.

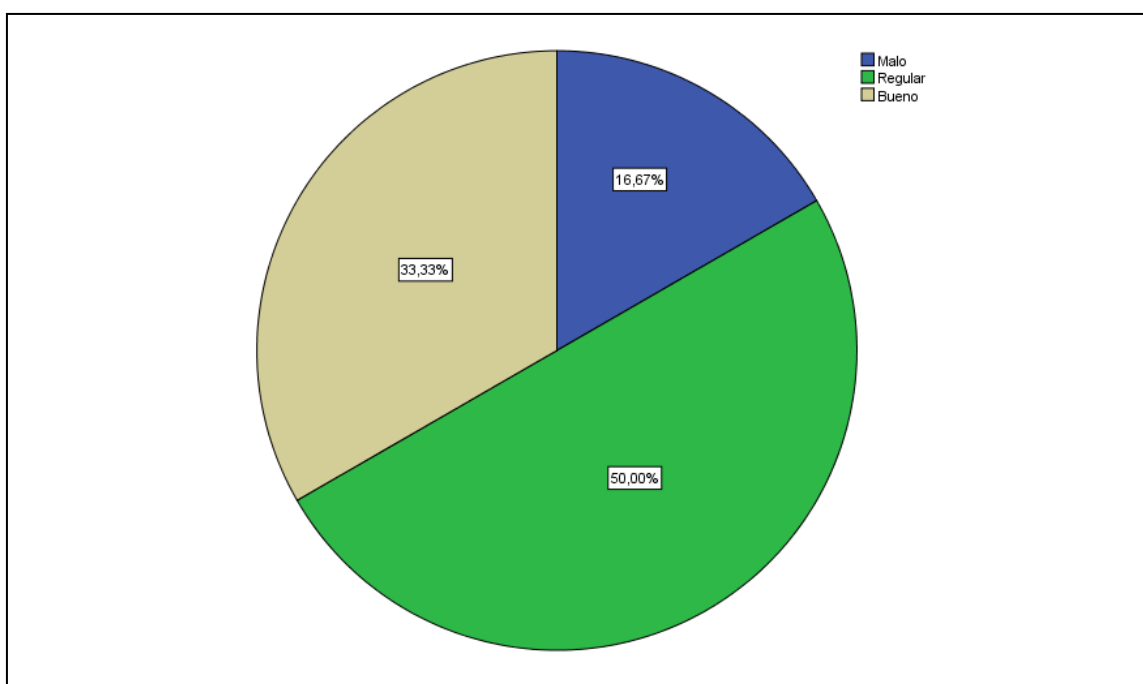
## PERSPECTIVA APRENDIZAJE

Tabla N°30  
Perspectiva Aprendizaje acumulado 2016

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Malo	1	16,7	16,7	16,7
	Regular	3	50,0	50,0	66,7
	Bueno	2	33,3	33,3	100,0
	Total	6	100,0	100,0	

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

Figura N°23  
Perspectiva Aprendizaje acumulado 2016



ELABORACIÓN PROPIA (2016).

INTERPRETACIÓN: De acuerdo a los datos obtenidos en el 2016 se proyecta tener mejor clima laboral.

## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**



## 5.1. Conclusiones

Se diseñó el Cuadro de Mando Integral en base a información histórica de la empresa, el cual se utilizó como datos de prueba para confirmar el funcionamiento del modelo, que se trabajó en Excel, gracias a los datos pudimos ejecutar cada perspectiva y analizar el semáforo que el Cuadro de Mando Integral generaba en cada perspectiva según su objetivo estratégico planteado.

Se analizó el nivel de rentabilidad del canal 29 en la perspectiva financiera, concluyendo que sí cumplió con el objetivo estratégico de aumentar la participación en ventas pues en las pruebas que realizamos con data histórica, el semáforo en su mayoría se mantenía en color verde, sin embargo la mejora de eficacia financiera aún debía reformularse pues generó semáforos continuos en color rojo.

Se analizó el nivel de rentabilidad del canal 29 en la perspectiva clientes, concluyendo con un semáforo en color verde para el objetivo estratégico de aumentar el ticket promedio, lo cual sería muy positivo para la empresa, sin embargo hubo una disminución en aumentar la cartera de clientes lo cual generó un semáforo ámbar.

Se analizó el nivel de rentabilidad del canal 29 en la perspectiva procesos, concluyendo que el objetivo estratégico mejora en el cumplimiento de entrega obtuvo un semáforo color verde, lo cual es muy positivo, muy al contrario el objetivo de aumentar cobertura se encuentra en color rojo, esto quiere decir que aún hay muchos clientes potenciales sin ser visitados.

Se analizó el nivel de rentabilidad del canal 29 en la perspectiva aprendizaje, concluyendo que el objetivo estratégico de mejorar la comunicación con el personal obtuvo un semáforo en color verde en su gran mayoría al igual que el objetivo de reducir las bajas laborales, siendo ambos muy positivos para la empresa.

## 5.2. Recomendaciones

Se recomienda la implementación del diseño del Cuadro de Mando Integral para la optimización de la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.

Una vez realizada la implementación se recomienda realizar reuniones periódicas afín de comunicar los objetivos estratégicos y la misión a cada colaborador de La Calera S.A.C.

Con la data empleada y con la cual se realizaron las pruebas del modelo de Cuadro de Mando Integral recomendamos en cada área implicada lo siguiente:

- Área de finanzas (Perspectiva Financiera): Se recomienda que la fuerza de ventas debe ser la primera en capacitarse para que así el aumento de ventas sea de forma constante, de esta manera la utilidad aumentará y automáticamente el ratio de mejora financiera mostraría un mejor resultado.
- Área de Ventas (Perspectiva clientes): Se recomienda que el personal de ventas no sea tan rotativo pues eso repercute con la cartera de clientes que tiene a su cargo y por ende las ventas no aumentará.
- Área de Logística (Perspectiva procesos): Se recomienda que La Calera S.A.C. invierta en más unidades de transporte y así el nivel de cobertura aumente, debido a que no se podría crear nuevas carteras de clientes si no hay cobertura para nuevos distritos.
- Área de Recursos Humanos (Perspectiva aprendizaje): Se recomienda mantener la comunicación con el personal, pues es la segunda recomendación que planteamos, ya que sin comunicación toda la implementación del Cuadro de Mando Integral no se podría desarrollar, adicional a ello la rotación del personal de ventas debe disminuir, porque generan desconfianza con la cartera de clientes e incertidumbre.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Actual. (29 de Marzo de 2016). Aumentan un 77% en España las empresas con un sistema integral de gestión de la ética. *Actual.* Recuperado de <http://www.actuall.com/>
- Área de pymes. *Ratios del balance y de la cuenta de resultados.* Alicante. Recuperado de <http://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rentabilidad-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcac>
- Bonnín, A. (2014). *La importancia del Cuadro de Mando.* Barcelona. Recuperado de <http://www.brandchats.com/la-importancia-de-los-cuadro-de-mando-cmi/>
- Canter. *La perspectiva financiera en el Balanced Scorecard.* Recuperado de <http://canter.mx/publicaciones/la-perspectiva-financiera-en-balanced-scorecard-bsc>
- Centro Virtual de Aprendizaje. *Canales de distribución.* Recuperado de [http://www.cca.org.mx/cca/cursos/bmx/administracion\\_banamex/artra/comerc/planes/8.2.3/candist.html](http://www.cca.org.mx/cca/cursos/bmx/administracion_banamex/artra/comerc/planes/8.2.3/candist.html)
- Corzo, Y. (2009). *Control de Gestión: El Cuadro de Mando Integral.* Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtml>
- Crece negocio. *Definición de rentabilidad.* Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos de las empresas. (21 de mayo de 2016). *Gestión.* Recuperado de <http://gestion.pe/>
- Definición. *Concepto de Recursos Humanos.* Recuperado de <http://definicion.mx/recursos-humanos/>

- Del Alcazar, J. (2010). *Indicadores Balanced Scorecard*. Recuperado de <http://blog.formaciongerencial.com/2010/06/23/indicadores-balanced-scorecard/CMI>
- Instituto Tecnológico de Sonora. *El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica*. México, D.F. Recuperado de [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a\\_el\\_bsc\\_una\\_herramienta\\_para\\_la\\_planeacion\\_estrategicax.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no66/17a_el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf)
- El Blog Salmón. (2011). *El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton*. Recuperado de <http://www.elblogsalmon.com/conceptos-de-economia/el-cuadro-de-mando-integral-de-kaplan-y-norton>
- El sector producción avícola sigue trabajando sin rentabilidad. (03 de julio de 2016). *Los Andes*. Buenos Aires. <http://www.losandes.com.ar/>
- Empresas deben desarrollar estrategias innovadoras para optimizar capital de trabajo. (28 de diciembre de 2014). *Gestión*. Lima. Recuperado de <http://gestion.pe/>
- Enciso I. (2010). *Cuadro de Mando Integral Perspectivas*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/isaac774/cuadro-de-mando-integral-perspectivas>
- Expansión. *Concepto de rentabilidad*. Recuperado de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/rentabilidad.html>
- Ferrer, M. (2004). *El cuadro de mando integral*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/el-cuadro-de-mando-integral/>
- Galeon. *Indicadores de rentabilidad*. Recuperado de <http://aindicadoresf.galeon.com/iren.htm>

- Gestipolis. (2001) *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?* Bogotá.  
Recuperado de <http://www.gestipolis.com/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Grupo IGN. (2015). *El Cuadro de Mando Integral: Clave para la Gestión Empresarial*. Bizkaia. Recuperado de <http://www.ignsl.es/blog-categories/productividad/166-el-cuadro-de-mando-integral-clave-para-la-gestion-empresarial>
- Gutierrez, R. (1999). *Ventas y mercadotecnia para la pequeña y mediana empresa*. Recuperado en <https://books.google.com.pe/>
- Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. *Cuadro de Mando Integral*. Asturias.  
[http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/mando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)
- Iniciativas Empresariales. *La rentabilidad*. Barcelona. Recuperado de <http://www.iniciativasempresariales.com/Adistancia/Rentabilidad.pdf>
- Javes A. (2011). *Sesion 3 indicadores perspectiva aprendizaje*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/ajavess/sesion-3-indicadores-perspectiva-aprendizaje>
- Kaplan, R. y Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/>
- Universidad de Sonora. *La importancia que tiene el Balanced Scorecard en una organización*. Recuperado de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/20517/Capitulo2.pdf>

- Lasanta, I. *Historia y evolución del Cuadro de Mando I*. Recuperado de <http://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>
- Lezama, R. (2014). *Aplicación del Balanced Scorecard para una MYPE*. Lima. Recuperado de <http://marketingestrategico.pe/aplicacion-del-balanced-scorecard-para-una-mype/>
- Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Barcelona. Recuperado de <http://www.netquest.com/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla/>
- López, A. Ciberconta. *Balanced Scorecard*. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/>
- Martínez N. (2009). *Factores de rentabilidad en las decisiones financieras*. <http://www.monografias.com/trabajos72/factores-rentabilidad-decisiones-financieras/factores-rentabilidad-decisiones-financieras2.shtml>
- Mejía, C. *La importancia de medir la rentabilidad*. Medellín. Recuperado de [http://www.planning.com.co/bd/valor\\_agregado/Julio1999.pdf](http://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio1999.pdf)
- MercadeBlog. (2012). *Estudio de la rentabilidad Económica y Financiera*. Recuperado de <http://www.contabilidad-empresa.com/2012/04/estudio-de-la-rentabilidad-economica-y.html?m=1>
- Mi empresa aún no ha hecho el plan estratégico. (16 de mayo de 2015). *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/>
- Ministerio de la Protección Social. *Despliegue de la estrategia mediante el cuadro de mando integral*. Bogotá. Recuperado de

<http://mps1.minproteccion-social.gov.co/evtmedica/LINEA%2013%20EDITADA/cuadrodemando.html>

- Significados. *Significado de Optimizar*. Recuperado de <https://www.significados.com/optimizar>
- Páez, F. (2012). *El Cuadro de Mando Integral (I): qué es y para qué sirve*. Murcia. Recuperado de <http://www.cmigestion.es/2012/cuadro-de-mando-integral/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>
- Pérez J. y Gardey A. (2013). *Definición de Concepto de Finanzas*. Recuperado de <http://definicion.de/finanzas/>
- Vásquez, F. (2016). Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las mypes de Pucallpa, Ucayali, 2011. *In Crescendo Ciencias Contables & Administrativas*, 3(2), 181-201. doi: [http://dx.doi.org/10.21895/in\\_cresccff.v3i2.1397](http://dx.doi.org/10.21895/in_cresccff.v3i2.1397)
- Saucedo, D. & Oyola, E. (2014) *La administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad del Club Deportivo ABC S.A. en los períodos 2012–2013* (tesis de pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- Sinexus. *Cuadro de Mando Integral*. Coruña. Recuperado de [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- Tablero de Comando. (2012). *Balanced Scorecard: no es útil y hace perder el tiempo*. Recuperado de <http://www.tablerodecomando.com/balanced-scorecard-no-util-perder-tiempo/>
- Técnicas de estudio. *Metología de la investigación*. Recuperado de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion37.htm>



- Tesis de investigación (2011). *La encuesta*. Recuperado de <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2011/06/encuesta.html>
  
- Tesis de investigación. (2011). *Población y muestra, Tamayo y Tamayo*. <http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html>
  
- TiedCOMM. *Concepto de Balanced Scorecard*. México, D.F. Recuperado de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
  
- Universidad de Carabobo. (2005). *Síntesis del libro de CMI por Kaplan y Norton*. Carabobo. Recuperado de <http://pesquisabsc.com.br/artgs/RESUMEN.CMI.Kaplan.Norton.pdf>
  
- Universidad Dr. José Matías Delgado. *El Balanced Scorecard como herramienta de planificación estratégica*. Recuperado de <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADCD0000530/Capitulo%201.pdf>
  
- Villalobos, R. (2015). *Mypes desconocen herramienta “Balanced Scorecard”*. La Libertad. Recuperado de <http://www.trujilloprensa.com/2015/09/mypes-desconocen-herramienta-balanced.html>
  
- Web Debitoor. *Concepto de Activo*. Recuperado de <https://debitoor.es/definicion-de-activo>
  
- Zamora, A. *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de Guayaba en el Estado de Michoacán*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011c/981/concepto%20de%20rentabilidad.html>

## **ANEXOS**

ANEXO N°1  
Resultados del Software Turniti

The screenshot displays the Turnitin Feedback Studio interface. The main document area contains the following text:

FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
TESIS  
“CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA RENTABILIDAD DEL CANAL 29 DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA LA CALERA S.A.C. DE CHORRILLOS - 2015”  
PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
AUTORES  
CAROL ANDREA ARANA CORDOVA  
GERSSON ALEJANDRO GUZMAN ORDOÑEZ  
ASESOR  
Mg. ADEMAR VARGAS DÍAZ  
LIMA, PERÚ, SETIEMBRE DE 2017

The right-hand sidebar shows the similarity score: **12 %**. Below this, a list of sources is shown:

Source	Similarity
1 pesquisabsc.com.br Fuente de Internet	12 %

The interface also includes a top navigation bar with the 'feedback studio' logo, a document title 'primera', and a page indicator '/0'. The bottom status bar shows 'Página: 1 de 140' and 'Número de palabras: 31419'.

## Anexo N°2

### Constancia de aplicación de instrumento

Conste por este medio que se aplicó la encuesta referida y para el desarrollo de la investigación “Cuadro de Mando Integral para la optimización de la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. de Chorrillos 2015” elaborado por los autores Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez, estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

Esta encuesta se aplicó en la empresa La Calera S.A.C. ubicada en Av. Los horizontes Mz. N Lt Urb. Los Huertos de Villa distrito de Chorrillos, Lima, Perú.

Este documento certifica que los estudiantes Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez efectivamente desarrollaron el informe de tesis tomando como referencia la empresa La Calera S.A.C.

Atentamente,



María Luisa Lurita Pachas  
Gerente de Ventas y Cobranzas Canal  
Tradicional Food Service /  
Distribuidoras/Gallinas  
LA CALERA S.A.C.  
María Luisa Lurita Pachas  
GERENTA DE VENTAS NACIONAL

## Constancia de aplicación de instrumento

Conste por este medio que se aplicó la encuesta referida y para el desarrollo de la investigación “Cuadro de Mando Integral para la optimización de la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. de Chorrillos 2015” elaborado por los autores Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez, estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

Esta encuesta se aplicó en la empresa La Calera S.A.C. ubicada en Av. Los horizontes Mz. N Lt Urb. Los Huertos de Villa distrito de Chorrillos, Lima, Perú.

Este documento certifica que los estudiantes Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez efectivamente desarrollaron el informe de tesis tomando como referencia la empresa La Calera S.A.C.

Atentamente,



---

Oscar Delgado Oña  
*Jefe de Ventas Horeca y bodegas*

## Constancia de aplicación de instrumento

Conste por este medio que se aplicó la encuesta referida y para el desarrollo de la investigación “Cuadro de Mando Integral para la optimización de la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. de Chorrillos 2015” elaborado por los autores Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez, estudiantes de la Carrera Profesional de Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú.

Esta encuesta se aplicó en la empresa La Calera S.A.C. ubicada en Av. Los horizontes Mz. N Lt Urb. Los Huertos de Villa distrito de Chorrillos, Lima, Perú.

Este documento certifica que los estudiantes Carol Andrea Arana Córdova y Gersson Alejandro Guzmán Ordoñez efectivamente desarrollaron el informe de tesis tomando como referencia la empresa La Calera S.A.C.

Atentamente,



Ludwig Cornejo Chávez  
Jefe de Logística

LA CALERA S.A.C.  
RUC:20452614767

-----  
Ludwig Cornejo Ch.  
Jefe de Logística

## ANEXO N°3

### Cuestionarios aplicados a los colaboradores de La Calera S.A.C

#### INSTRUMENTO NRO. 1-A

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto FINANCIERO de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia los resultados del año 2015.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 (detallista) durante el 2015 fue positivo?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 ha sido de mayor o igual nivel que otros canales?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual se mantuvo en crecimiento?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtuvo picos altos en el 2015?

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 ha sido óptimo durante el 2015?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que el canal 29 generó cuantiosas utilidades en el 2015?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## INSTRUMENTO NRO. 1-B

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto FINANCIERO de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia lo proyectado para el año 2016.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 (detallista) durante el 2016 será positivo?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 es de mayor o igual nivel que otros canales?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual se mantendrá en crecimiento?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtendrá picos altos en el 2016?

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 será óptimo durante el 2016?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que el canal 29 generará cuantiosas utilidades en el 2016?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).



## INSTRUMENTO NRO. 2-A

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto CLIENTES de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia los resultados del año 2015.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2015 ha sido positiva?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se ha mantenido durante todo el 2015?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizaron de acuerdo a lo proyectado durante el 2015?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo mayor captación de nuevos clientes?

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente fue optimo durante 2015?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que en el 2015 se recuperaron clientes perdidos?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## INSTRUMENTO NRO. 2-B

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto CLIENTES de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia lo proyectado para el año 2016.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2016 será positiva?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se mantendrá durante todo el 2016?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizará de acuerdo a lo proyectado durante el 2016?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá mayor captación de nuevos clientes?

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente será optimo durante 2016?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que en el 2016 se recuperarán clientes perdidos?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

### INSTRUMENTO NRO. 3-A

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto PROCESOS de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia los resultados del año 2015.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se han incrementado durante el 2015?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superado el mínimo establecido en 2015 (en un escenario regular)?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución fue eficiente y eficaz del canal 29 en el 2015?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitados aumentó en 2015? (distribución)

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2015 fue eficiente?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitió abarcar a todos los clientes del canal 29 durante 2015?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

### INSTRUMENTO NRO. 3-B

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto PROCESOS de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia lo proyectado para el año 2016.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se incrementará durante el 2016?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superará el mínimo establecido en 2016 (en un escenario regular)?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución será eficiente y eficaz del canal 29 en el 2016?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitados aumentará en 2016? (distribución)

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2016 será eficiente?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitirá abarcar a todos los clientes del canal 29 durante 2016?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## INSTRUMENTO NRO. 4-A

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto APRENDIZAJE (RR.HH.) de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia los resultados del año 2015.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que hubieron constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2015 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?

- Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que el aprendizaje de las personas que laboran en el canal 29 ha sido eficaz durante el 2015?

- Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2015 ayudó a mejorar la eficiencia del canal 29?

- Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tuvo un alto nivel durante el 2015?

- Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal ha sido positiva durante 2015 referente a canal 29?

- Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?

- Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## INSTRUMENTO NRO. 4-B

La siguiente encuesta tiene como fin la obtención de datos para aplicaciones académicas y sin otra índole siendo éstas una fuente de investigación y sustento del referido estudio.

Marque en cada casilla con una X la respuesta que corresponde de acuerdo al conocimiento que tenga respecto al aspecto APRENDIZAJE (RR.HH.) de la empresa.

\*\*\* Encuesta tomando como referencia los resultados del año 2015.

Área: \_\_\_\_\_

1. ¿Considera Ud. Que habrá constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2016 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?

Si  
 No

2. ¿Considera Ud. Que el aprendizaje de las personas que laboran en el canal 29 será eficaz durante el 2016?

Si  
 No

3. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2016 ayudará a mejorar la eficiencia del canal 29?

Si  
 No

4. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tendrá un alto nivel durante el 2016?

Si  
 No

5. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal será positiva durante 2015 referente a canal 29?

Si  
 No

6. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?

Si  
 No

ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## FICHA TÉCNICA

### A. Nombre

Cuadro de Mando Integral

Categoría: Finanzas

Categoría: Clientes

Categoría: Procesos

Categoría: Aprendizaje

### B. Objetivo

El objetivo de la aplicación del instrumento es lograr obtener información apreciable para diseñar el Cuadro de Mando Integral orientado a la rentabilidad.

### C. Autores

Arana Córdova Carol Andrea - Guzmán Ordoñez Gersson Alejandro

### D. Administración

Individual

### E. Duración

8 minutos

### F. Sujeto de aplicación

El instrumento se aplicó a los colaboradores de las áreas: Finanzas, Comercial, Ventas y Logística.

### G. Técnica

Instrumento – Cuestionario.

Técnica - Encuesta.

### H. Puntuación y escala de calificación

0	NO
1	SI

## I. Dimensiones

Financiera	<p>Analizar el nivel de ingresos del canal 29 desde su creación hasta lo proyectado para el 2016.I</p> <p>Analizar el nivel general del volumen de ventas del año anterior y el año actual.</p> <p>Optimizar la rentabilidad del canal 29.</p> <p>Evaluar el nivel de participación del canal en las ventas generales.</p>
Clientes	<p>Satisfacer a los clientes del canal 29.</p> <p>Generar una mejor atención a los clientes.</p> <p>Aumentar el número de pedidos.</p> <p>Generar un crecimiento en clientes del canal.</p>
Procesos	<p>Aumentar el número de entregas efectivas en el mes.</p> <p>Ampliar la cobertura de distribución para llegar a más zonas.</p>
Recursos Humanos	<p>Aumentar el número de horas de capacitación al personal.</p> <p>Disminuir el ausentismo en el área de ventas.</p> <p>Disminuir el nivel de rotación del personal.</p>



ANEXO N°4  
Operacionalización de variables

Planteamiento del problema	Objetivos de la investigación	Hipótesis de la investigación
<b>1. Problema general</b>	<b>1. Objetivo general</b>	<b>1. Hipótesis general</b>
¿De qué manera un Cuadro de Mando Integral puede optimizar la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C. de Chorrillos?	Diseñar un Cuadro de Mando Integral para optimizar la rentabilidad del canal 29 de distribución de la empresa La Calera S.A.C.	El CMI optimizará la rentabilidad del canal 29 de La Calera S.A.C.
<b>2. Problemas específicos</b>	<b>2. Objetivos específicos</b>	<b>2. Hipótesis específicas</b>
a) ¿De qué manera la perspectiva financiera del Cuadro de Mando Integral optimizará la rentabilidad del canal 29?	a) Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva financiera del canal de distribución 29 de la empresa La Calera S.A.C.	a) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva financiera del canal 29 de La Calera S.A.C.
b) ¿De qué manera la perspectiva cliente del Cuadro de Mando Integral optimizará la rentabilidad del canal 29?	b) Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva clientes del canal de distribución 29 de la empresa La Calera S.A.C.	b) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva clientes del canal 29 de La Calera S.A.C.
c) ¿De qué manera la perspectiva procesos del Cuadro de Mando Integral optimizará la rentabilidad del canal 29?	c) Analizar el nivel de rentabilidad en la perspectiva procesos del canal de distribución 29 de la empresa La Calera S.A.C.	c) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva procesos del canal 29 de La Calera S.A.C.
d) ¿De qué manera la perspectiva aprendizaje del Cuadro de Mando Integral optimizará la rentabilidad del canal 29?	d) Medir el nivel óptimo de rentabilidad en la perspectiva aprendizaje del canal de distribución 29 de la empresa La Calera S.A.C.	d) Se analizó el nivel de rentabilidad en la perspectiva aprendizaje del canal 29 de La Calera S.A.C.

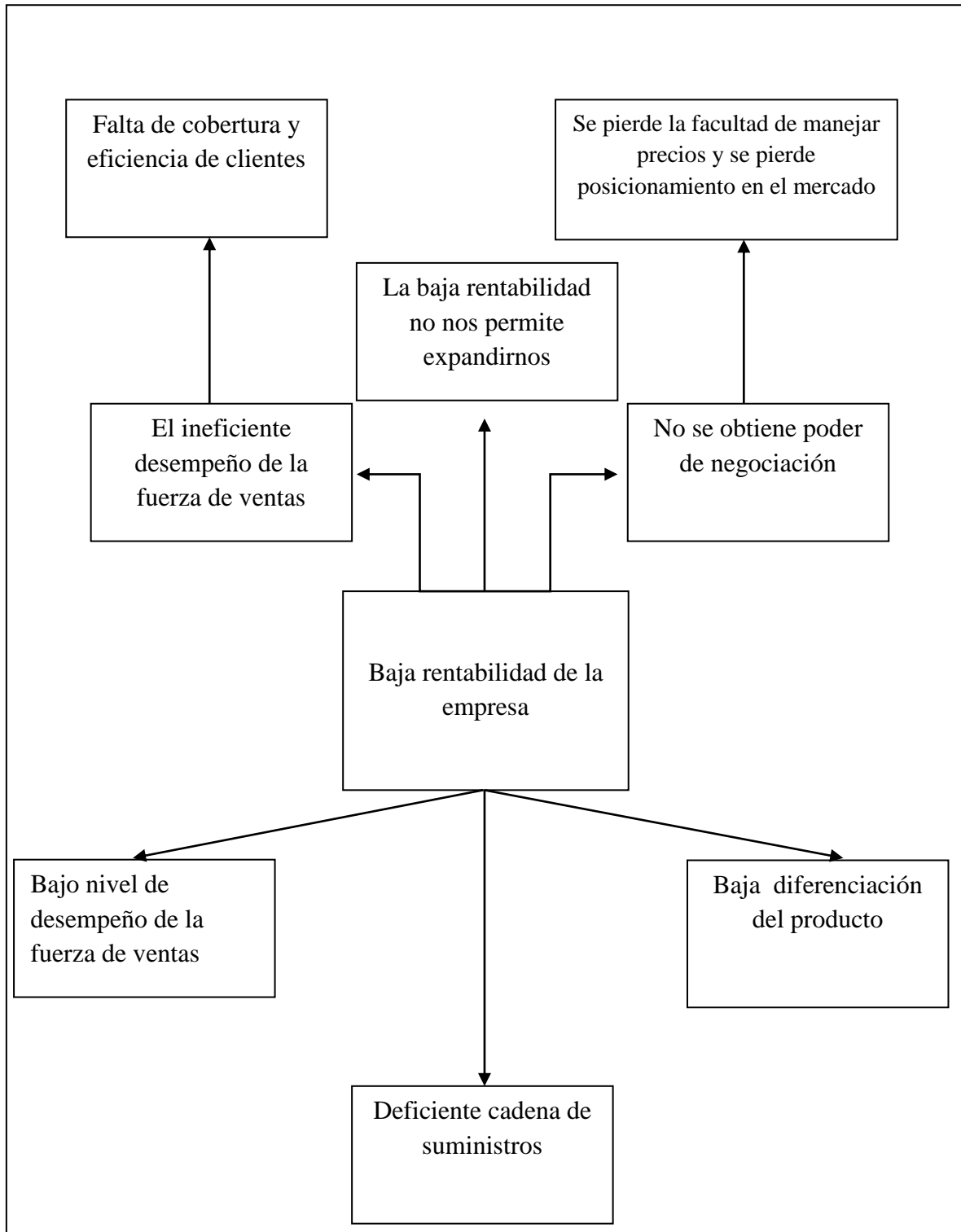
ELABORACIÓN PROPIA (2016).

## VARIABLE INDEPENDIENTE: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Dimensiones	Indicador	Técnica	Instrumento	Items	
Financiera	% de Ventas procedentes del canal del año 2015	Encuesta	Cuestionario	1. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 durante el 2015 fue positivo?	
	% de utilidad neta sobre ventas totales 2015			2. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 ha sido de mayor o igual nivel que otros canales de distribución durante el 2015?	
				3. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual del canal 29 se mantuvo en crecimiento durante 2015?	
	% de Ventas procedentes del canal del año 2016			4. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtuvo picos altos en el 2015?	
5. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 ha sido óptimo durante el 2015?					
% de utilidad neta sobre ventas totales 2016	6. ¿Considera Ud. Que el canal 29 generó cuantiosas utilidades en el 2015?				
	7. ¿Considera Ud. Que el porcentaje de ingresos del canal 29 durante el 2016 será positivo?				
	8. ¿Considera Ud. Que la participación del canal 29 será de mayor o igual nivel que otros canales de distribución durante el 2016?				
	9. ¿Considera Ud. Que el nivel de facturación mensual del canal 29 se mantendrá en crecimiento durante 2016?				
	10. ¿Considera Ud. Que el volumen de ventas del canal 29 obtendrá picos altos en el 2016?				
	11. ¿Considera Ud. Que el margen de utilidad neta del canal 29 será óptimo durante el 2016?				
Clientes	Ticket Medio 2015			Encuesta	Cuestionario
	nº de clientes nuevos / nº de clientes perdidos 2015	13. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2015 ha sido positiva?			
		14. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se ha mantenido durante todo el 2015?			
	Ticket Medio 2016	15. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizaron de acuerdo a lo proyectado durante el 2015?			
		16. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo mayor captación de nuevos clientes?			
	nº de clientes nuevos / nº de clientes perdidos 2016	17. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente fue optimo durante 2015?			
		18. ¿Considera Ud. Que en el 2015 se recuperaron clientes perdidos?			
		19. ¿Considera Ud. Que la satisfacción de los clientes durante el 2016 será positiva?			
20. ¿Considera Ud. Que la fidelidad de los clientes se mantendrá durante todo el 2016?					
Procesos	Número de pedidos atendidos / Pedidos totales 2015	Encuesta	Cuestionario	21. ¿Considera Ud. Que el número de pedidos atendidos se realizará de acuerdo a lo proyectado durante el 2016?	
	Promedio de Clientes visitados por día 2015			22. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá mayor captación de nuevos clientes?	
				23. ¿Considera Ud. El tiempo de entrega del producto al cliente será optimo durante 2016?	
	Número de pedidos atendidos / Pedidos totales 2016			24. ¿Considera Ud. Que en el 2016 se recuperarán clientes perdidos?	
				25. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se han incrementado durante el 2015?	
	Promedio de Clientes visitados por día 2016			26. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superado el mínimo establecido en 2015 (en un escenario regular)?	
				27. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución fue eficiente y eficaz del canal 29 en el 2015?	
				28. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitados aumentó en 2015? (distribución)	
				29. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2015 fue eficiente?	
					30. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitió abarcar a todos los clientes visitados del canal 29 durante 2015?
					31. ¿Considera Ud. Que los pedidos del canal 29 se incrementará durante el 2016?
					32. ¿Considera Ud. Que el número de órdenes de pedido del canal 29 por hora a superará el mínimo establecido en 2016 (en un escenario regular)?
					33. ¿Considera Ud. Que el flujo del proceso de distribución será eficiente y eficaz del canal 29 en el 2016?
					34. ¿Considera Ud. Que la cantidad de clientes visitadosaumentará en 2016? (distribución)
					35. ¿Considera Ud. Que la entrega de pedidos del canal 29 por día durante el 2016 será eficiente?
					36. ¿Considera Ud. Que la cobertura del inventario permitirá abarcar a todos los clientes del canal 29 durante 2016?
Aprendizaje	Cantidad de horas de feedback con personal 2015	Encuesta	Cuestionario	37. ¿Considera Ud. Que hubieron constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2015 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?	
	% Rotación de personal 2015			38. ¿Considera Ud. Que el aprendizaje de las personas que laboran en el canal 29 ha sido eficaz durante el 2015?	
				39. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2015 ayudó a mejorar la eficiencia del canal 29?	
	Cantidad de horas de feedback con personal 2016			40. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tuvo un alto nivel durante el 2015?	
				41. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal ha sido positiva durante 2015 referente a canal 29?	
	% Rotación de personal 2016			42. ¿Considera Ud. Que durante el 2015 hubo un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?	
				43. ¿Considera Ud. Que habrá constantes capacitaciones en el área de Ventas durante 2016 (tómese como referencia capacitaciones cada 3 meses)?	
				44. ¿Considera Ud. Que el aprendizaje de las personas que laboran en el canal 29 será eficaz durante el 2016?	
				45. ¿Considera Ud. Que las horas capacitadas durante el 2016 ayudará a mejorar la eficiencia del canal 29?	
				46. ¿Considera Ud. Que el nivel de rotación del personal (área de ventas) tendrá un alto nivel durante el 2016?	
				47. ¿Considera Ud. Que la productividad del personal será positiva durante 2015 referente a canal 29?	
				48. ¿Considera Ud. Que durante el 2016 habrá un alto nivel de ausentismo por parte de los colaboradores del canal 29?	

Anexo N°5

Árbol de problemas



ELABORACIÓN PROPIA (2016)

## Anexo N°6

### Codificación McNemar

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	ANTES	Numérico	8	0		{0, NO}...	Ninguna	12	Derecha	Escala	Entrada
2	DESPUES	Numérico	8	0		{0, NO}...	Ninguna	12	Derecha	Escala	Entrada
3	CONTEO	Numérico	8	0		Ninguna	Ninguna	8	Derecha	Escala	Entrada

	ANTES	DESPUES	CONTEO
1	1	1	84
2	1	0	108
3	0	1	109
4	0	0	83

## Anexo N°7

### Codificación de la Perspectiva Finaciera

	@1.¿C onsider aUd...	@2.¿C onsider aUd...	@3.¿C onsider aUd...	@4.¿C onsider aUd...	@5.¿C onsider aUd...	@6.¿C onsider aUd...	@7.¿C onsider aUd...	@8.¿C onsider aUd...	@9.¿C onsider aUd...	@10.¿C onsidera Ud.Q...	@11.¿C onsidera Ud.Q...	@12.¿C onsidera Ud.Q...
1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0
2	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1
3	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
4	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
5	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
6	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
7	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0

## Anexo N°8

### Codificación de la Perspectiva Clientes

	@1.¿C onsider aUd...	@2.¿C onsider aUd...	@3.¿C onsider aUd...	@4.¿C onsider aUd...	@5.¿C onsider aUd...	@6.¿C onsider aUd...	@7.¿C onsider aUd...	@8.¿C onsider aUd...	@9.¿C onsider aUd...	@10.¿C onsidera Ud.Q...	@11.¿C onsidera Ud.El...	@12.¿C onsidera Ud.Q...
1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0
2	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1
3	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1
4	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
5	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
6	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
7	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1
8	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
11	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0
12	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1
13	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0
14	1	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0
15	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0

## Anexo N°9

### Codificación de la Perspectiva Procesos

	@1.¿C onsider aUd...	@2.¿C onsider aUd...	@3.¿C onsider aUd...	@4.¿C onsider aUd...	@5.¿C onsider aUd...	@6.¿C onsider aUd...	@7.¿C onsider aUd...	@8.¿C onsider aUd...	@9.¿C onsider aUd...	@10.¿C onsidera Ud.Q...	@11.¿C onsidera Ud.Q...	@12.¿C onsidera Ud.Q...
1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1
2	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
3	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1
4	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1

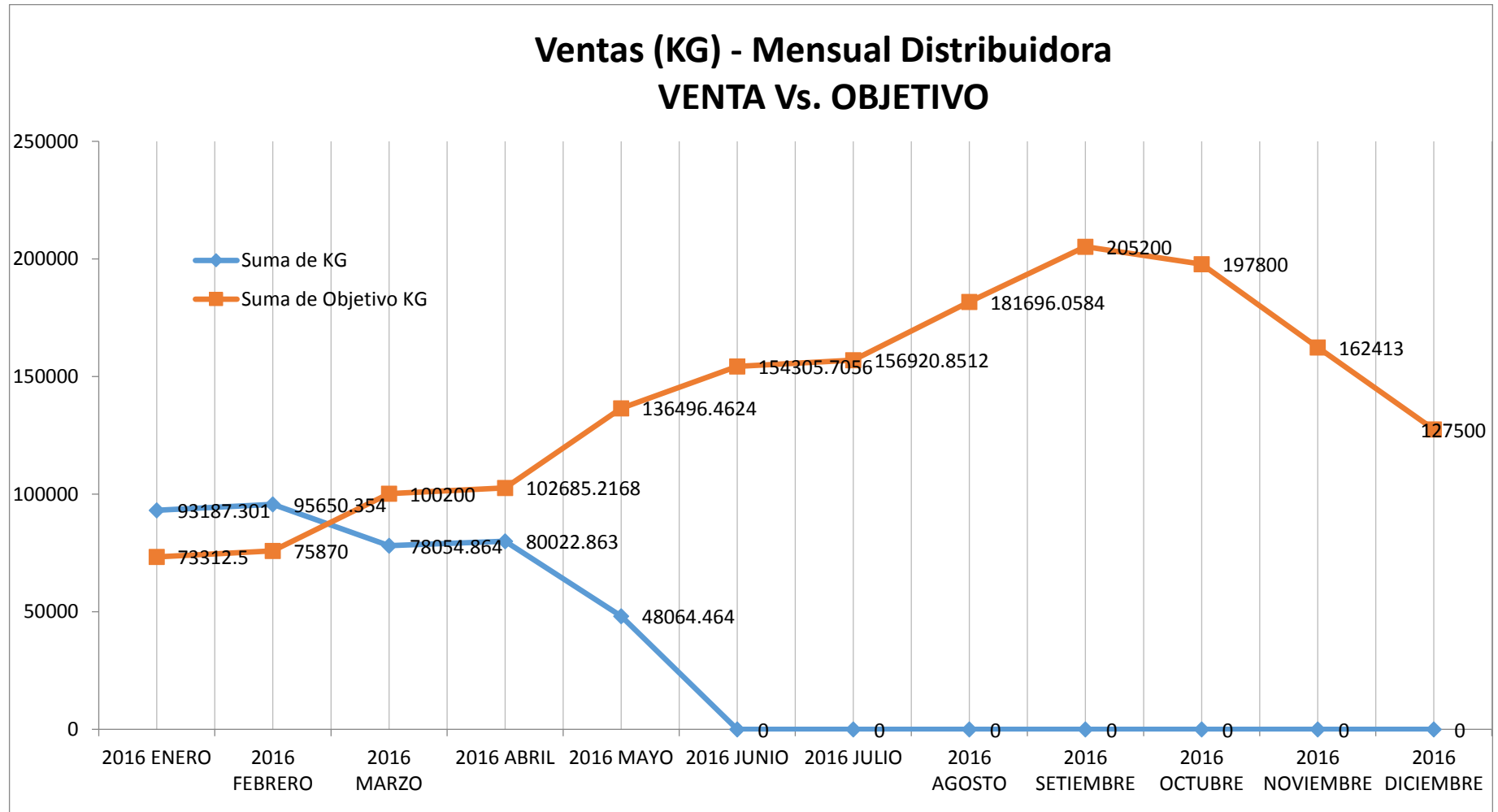
## Anexo N°10

### Codificación de la Perspectiva Aprendizaje

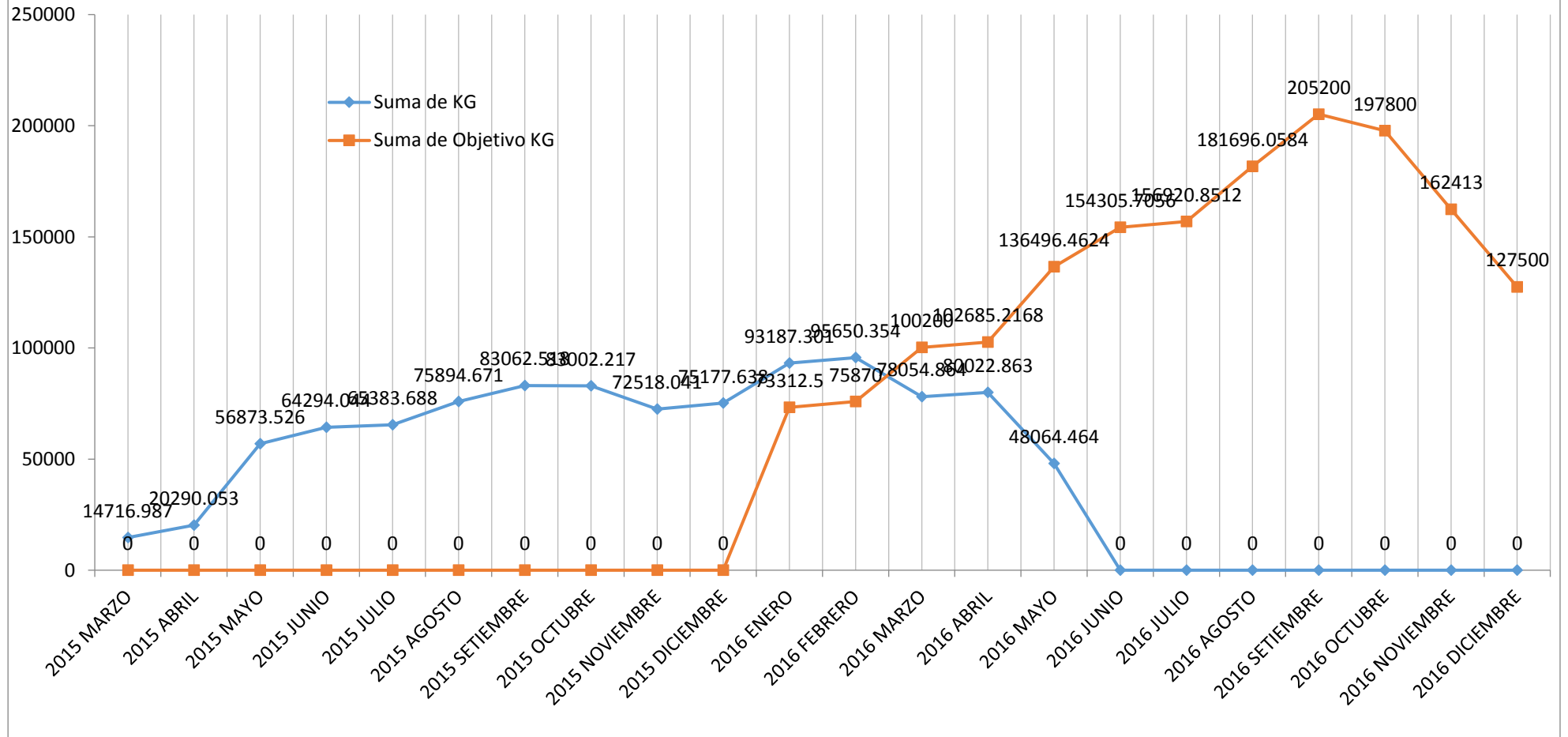
	@1.¿C onsider aUd...	@2.¿C onsider aUd...	@3.¿C onsider aUd...	@4.¿C onsider aUd...	@5.¿C onsider aUd...	@6.¿C onsider aUd...	@7.¿C onsider aUd...	@8.¿C onsider aUd...	@9.¿C onsider aUd...	@10.¿C onsidera Ud.Q...	@11.¿C onsidera Ud.Q...	@12.¿C onsidera Ud.Q...
1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	0
2	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0
4	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1
5	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1
6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1

Anexo N°11

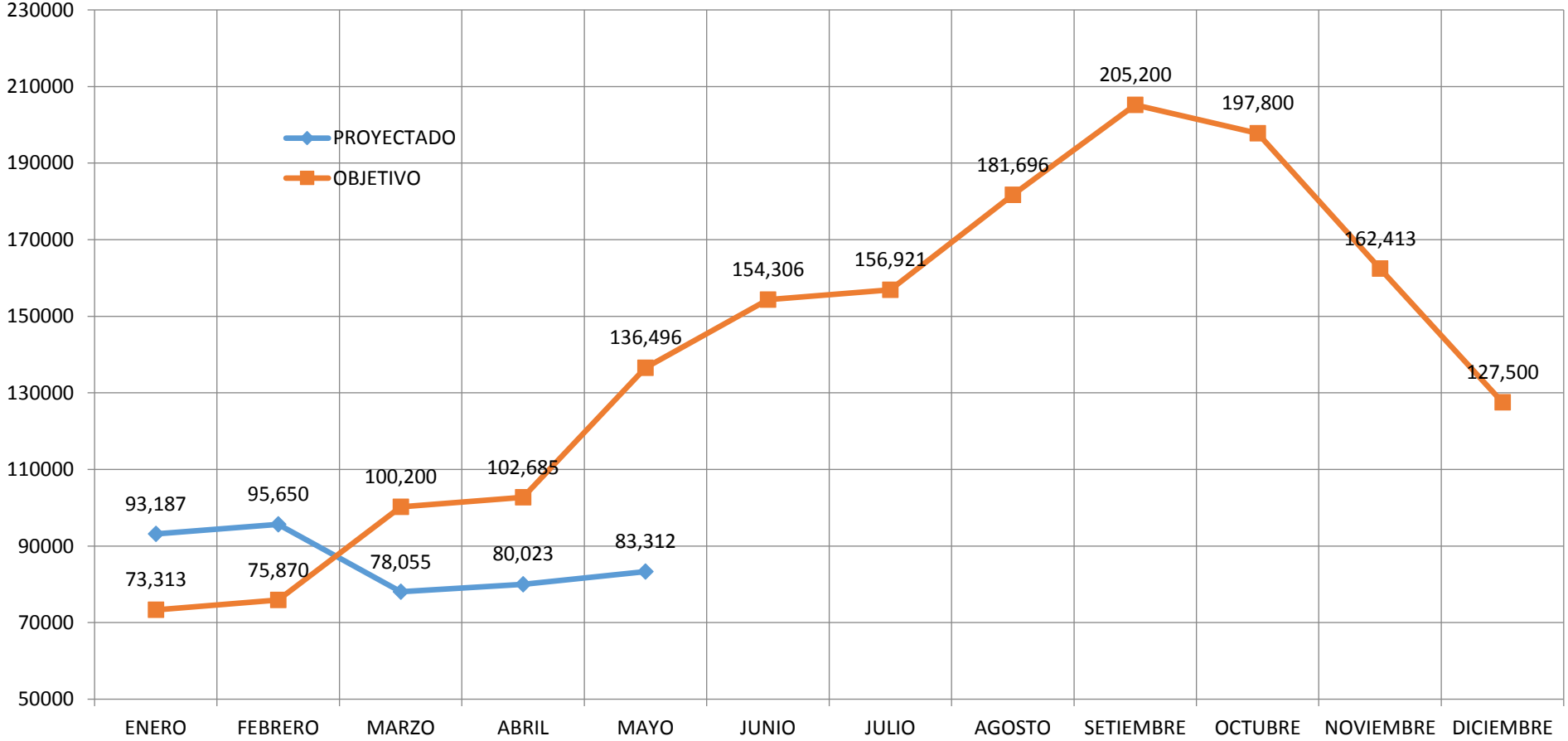
Análisis de venta – La Calera S.A.C.



## Ventas (KG) - Mensual Distribuidora VENTA Vs. OBJETIVO

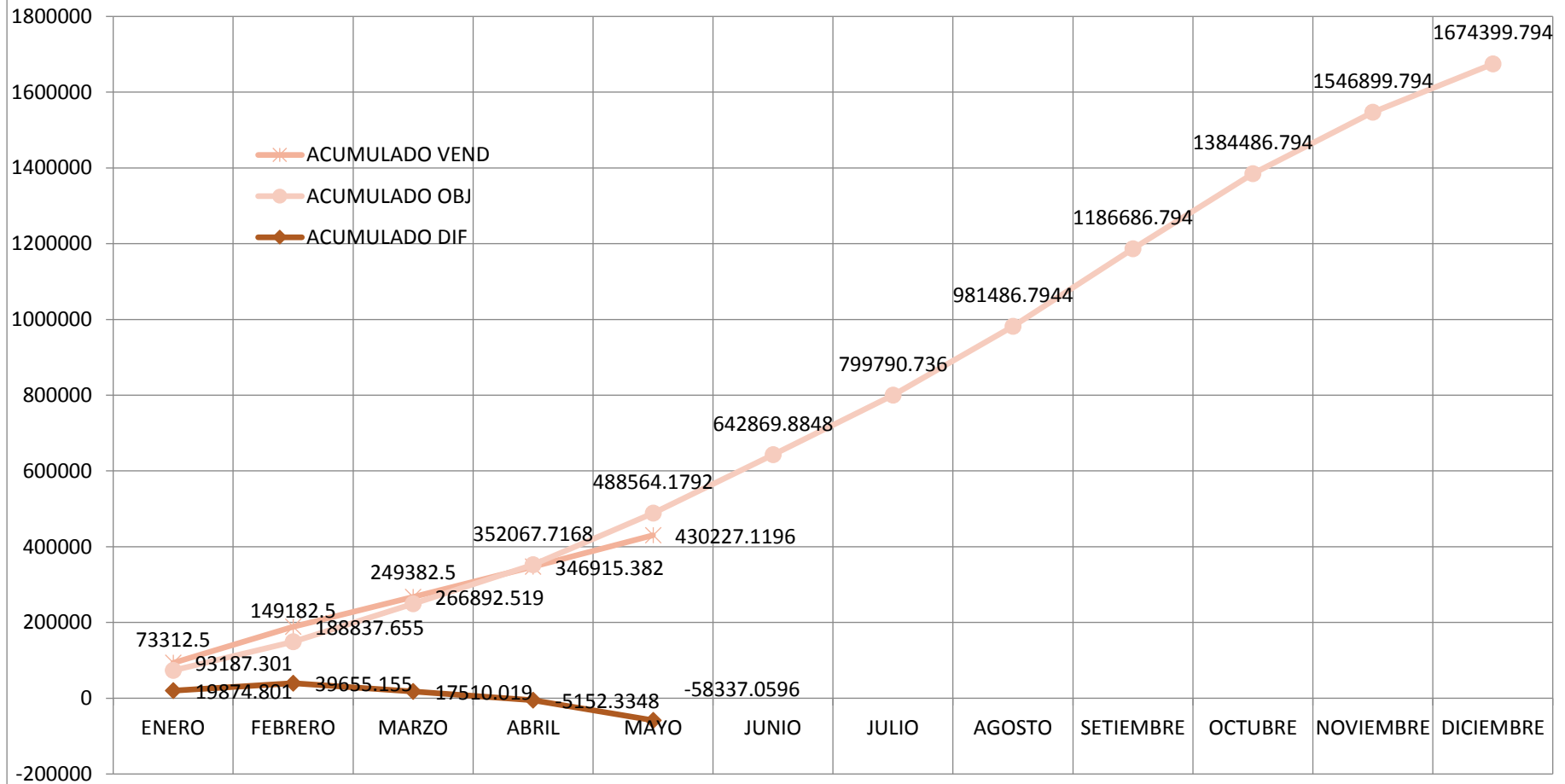


# Ventas (KG) - Mensual Distribuidora VENTA (MAYO PROY.) Vs. OBJETIVO



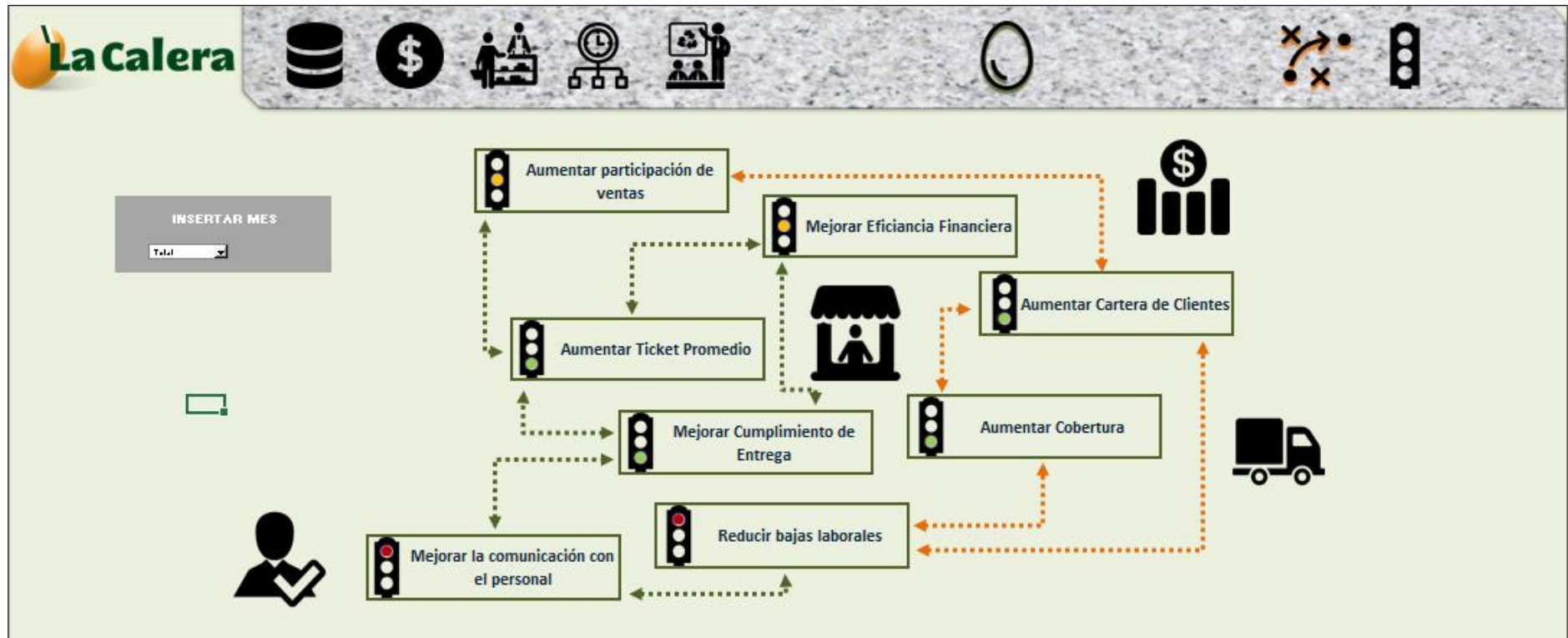


## Ventas (KG) Acumulado - VENTA ACUMULADA Vs. OBJETIVO ACUMULADO



Anexo N°12

Visión general del CMI en Excel – La Calera S.A.C.





### Perspectiva Financiera

#### Objetivos Estratégicos

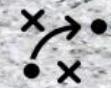
Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Juni	Julic	Ago	Sept	Oct	Nov	Diciembre
+ % de Ventas procedentes del canal del año 2015	2%	1%	2%	3%	4%	4%	3%	4%	5%	4%	3%	5%
+ % de utilidad neta sobre ventas totales 2015	30%	28%	27%	16%	15%	19%	22%	24%	24%	22%	24%	26%
+ % de Ventas procedentes del canal del año 2016	4%	4%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
+ % de utilidad neta sobre ventas totales 2016	29%	28%	23%	21%	21%	20%	20%	21%	22%	23%	20%	23%

### Perspectiva Clientes

Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Juni	Julic	Ago	Sept	Oct	Nov	Diciembre
+ Ticket Medio 2015	80	85	87	57	63	78	84	93	110	105	97	90
+ N° Clientes Nuevos / Clientes perdidos 2015	1.2	1.15	0.7	0.67	0	5	2.3	2.27	1.72	1.33	0.43	0.67
+ Ticket Medio 2016	108	114	121	130	135	136	144	147	147	147	147	147
+ N° Clientes Nuevos / Clientes perdidos 2016	####	83%	####	####	74%	####	67%	70%	94%	####	78%	44%

### Perspectiva Procesos

Indicadores	Ene	Feb	Mar	Abri	May	Juni	Julic	Ago	Sept	Oct	Nov	Diciembre
+ Número de pedidos antedidos / Pedidos totales 2015	97%	97%	96%	98%	98%	98%	97%	97%	96%	97%	98%	98%
+ Promedio de Clientes visitados por día 2015	82	87	91	83	103	110	90	120	125	112	123	132
+ Número de pedidos antedidos / Pedidos totales 2016	96%	98%	97%	97%	96%	97%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
+ Promedio de Clientes visitados por día 2016	143	158	183	167	171	208	215	215	215	215	215	215



**Objetivos Estratégicos**

Aumentar participación de ventas

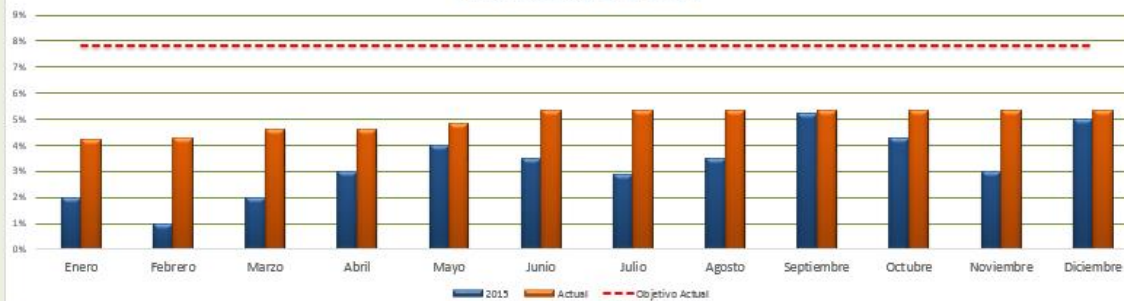
Mejorar Eficiencia Financiera

**Indicador**

% de ventas procedentes del canal



**% PARTICIPACION DE VENTAS**



MES	2015	Actual	Objetivo Actual	Δ %
Enero	2%	4%	8%	53.85%
Febrero	1%	4%	8%	55.13%
Marzo	2%	5%	8%	58.97%
Abril	3%	5%	8%	58.97%
Mayo	4%	5%	8%	62.18%
Junio	4%	5%	8%	68.46%
Julio	3%	5%	8%	68.46%
Agosto	4%	5%	8%	68.46%
Septiembre	5%	5%	8%	68.46%
Octubre	4%	5%	8%	68.46%
Noviembre	3%	5%	8%	68.46%
Diciembre	5%	5%	8%	68.46%



**Recomendaciones**

De

Responsab

Anexo N°13  
Pruebas fotográficas



(ÁREA DE ALMACÉN.2016). LA CALERA S.A.C., CHORRILLOS, LIMA.



(ÁREA DE ALMACÉN.2016). LA CALERA S.A.C., CHORRILLOS, LIMA.