

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**



**APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO UNA HERRAMIENTA
DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA
SERVITROQ SRL EN EL DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE
TRUJILLO AÑO 2016**

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORAS:

Br. Pérez Mostacero, Lorena Esther

Br. Vásquez Motta, Jessica Vanessa

ASESOR:

Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti

**Trujillo – Perú
2016**

PRESENTACIÓN

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración el presente trabajo de investigación titulado: **“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SERVITROQ SRL EN EL DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO AÑO 2016”**; luego de haber culminado nuestros estudios en esta superior casa donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título Profesional de Administración, es producto de una investigación ardua y constante que pretende determinar si el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión mejora la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.

Atentamente,

BR. PÉREZ MOSTACERO, LORENA

BR. VÁSQUEZ MOTTA, JESSICA

DEDICATORIA

A Dios por haberme iluminado y bendecido con esta oportunidad y porque me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi padre Segundo Abel y a mi madre Tereza Violeta por su apoyo incondicional, su comprensión y sus sacrificios.

A nuestro asesor de tesis, Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti, por orientarnos y aconsejarnos.

BR. PÉREZ MOSTACERO, LORENA

DEDICATORIA

A Dios por haberme iluminado y bendecido con esta oportunidad y porque me dio y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante todos los días.

A mi papá Santiago Alejandro por guiarme e inspirarme a ser una mejor persona cada día, por su apoyo incondicional, su comprensión y su sacrificio, pues todo lo anterior fue de suma importancia a lo largo de toda mi vida tanto personal como académica.

A nuestro asesor de tesis, Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti, por orientarnos y aconsejarnos durante todo el trayecto que hizo falta para llegar a este logro.

BR. VÁSQUEZ MOTTA, JESSICA

AGRADECIMIENTO

A Dios por habernos permitido alcanzar nuestras metas y objetivos.

A nuestras familias por su apoyo y su comprensión ya que, sin lo anterior, no seríamos las personas que somos ahora.

A nuestro asesor de tesis, Mg. Giovanni Fiorentini Candiotti, por dedicarnos su tiempo durante el desarrollo de la presente tesis.

Br. PÉREZ MOSTACERO, LORENA
Br. VÁSQUEZ MOTTA, JESSICA

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se ha buscado aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016. Debido al nuevo entorno global de competitividad de los negocios, ha cambiado la forma de administrar las empresas mediante un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros. Aparece la necesidad del Balanced Scorecard para la toma de decisiones en los cambios necesarios de gestión, el cual contribuirá a su competitividad permitiéndole afrontar los retos de la globalización de los mercados. Se ha aplicado el método descriptivo – analítico; pues se observó y analizó la situación actual, el plan de producción, la planilla, los estados financieros, así como el manual de procedimientos de la empresa Servitroq. Se utilizó el diseño cuasi experimental, con medición previa y posterior del nivel de competitividad de la empresa. Se determinó que Servitroq no posee una planificación estratégica plenamente estructurada; cuenta con mecanismos débiles para llegar al mercado meta e ingresar a nuevos mercados. No se aprovechan los recursos tecnológicos para promocionar la empresa. No se estudia el mercado a profundidad para analizar el posicionamiento de la empresa. Finalmente, al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para la empresa, le permitió implementar el plan estratégico para que cumpla sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados, lo cual contribuyó a mejorar el nivel de competitividad de la misma y así poder adaptarse rápidamente a los constantes cambios provocados por un entorno competitivo, resultados que a largo plazo serán más significativos al continuar utilizando este importante sistema de gestión estratégica.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Competitividad, Planificación Estratégica, Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, Innovación, Calidad y Comercialización.

ABSTRACT

In this research work it has sought to apply the Balanced Scorecard as a management tool to improve the competitiveness of the Company Servitroq SRL in the District of La Esperanza, Trujillo Province Year 2016. Due to the new global environment of business competitiveness, it has changed the way of managing companies through a balance between financial and non-financial indicators. The need of the Balanced Scorecard for decision making in necessary changes in management appears which will contribute to enabling their competitiveness to face the challenges of globalization of markets. It has been applied the descriptive – analytical method; it was observed and analyzed the current situation, the production plan, payroll, financial statements as well as the manual of procedures of Servitroq. The quasi-experimental design was used, with prior and subsequent measurement of the level of competitiveness of the company. It was determined that Servitroq not have a fully structured strategic planning; it has weak mechanisms to reach the target market and enter new markets. No technological resources are used to promote the company. The market is not studied in depth to analyze the positioning of the company. Finally, applying the Balanced Scorecard as a management tool for the company, it allowed it to implement the strategic plan to reach its goals from the financial perspective to the learning and growth perspective using the indicators proposed, which contributed to improve the level of competitiveness of the company and for this to be able to adapt quickly to the constant changes caused by a competitive environment, results that in the long-term will be more significant by the ongoing use of this important strategic management system.

Keywords: Balanced Scorecard, Competitiveness, Strategic Planning, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Processes Perspective, Learning and Growth Perspective, Innovation, Quality and Marketing.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	v
RESUMEN	vi
ABSTRACT	vii
LISTA DE CUADROS Y TABLAS	x
LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS	xi
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Formulación del Problema	3
1.1.1. Realidad Problemática	3
1.1.2. Enunciado del Problema	5
1.1.3. Antecedentes del Problema	5
1.1.4. Justificación	12
1.2. Hipótesis	13
1.3. Objetivos	13
1.4. Marco Teórico	14
1.4.1. Balanced Scorecard	14
1.4.2. Competitividad	31
1.5. Marco Conceptual	39
II. MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS	43
2.1. Material	44
2.1.1. Población	44
2.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
2.2. Procedimientos	47
2.2.1. Diseño de contrastación	47
2.2.3. Procesamiento y análisis de datos	49
III. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	50
IV. APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD	64
4.1. INFORMACIÓN FINANCIERA	65
4.2. MAPA ESTRATÉGICO	75
4.2.1. Antes de la aplicación del BSC	75
4.2.2. Después de la aplicación del BSC	76
4.3. BALANCED SCORECARD	77
4.4. IMPLEMENTACIÓN	79
V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	80
5.1. Presentación de Resultados	81

5.2. Discusión de Resultados.....	108
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	116
Conclusiones.....	117
Recomendaciones	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	128

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

Cuadro N° 1: Balanced Scorecard	86
Cuadro N° 2: Iniciativas Estratégicas	87
Cuadro N° 3: Cuadro de los Indicadores de Competitividad antes y después de la aplicación del BSC.....	101
Cuadro N° 4: Cuadro de las Dimensiones de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, antes y después de la aplicación del BSC	103
Cuadro N° 5: Cuadro de la Dimensión de Clientes, antes y después de la aplicación del BSC.....	104
Cuadro N° 6: Cuadro del nivel de Competitividad antes y después de la aplicación del BSC.....	105

Resultados Cuantitativos antes de la aplicación del BSC

Tabla N° 1: Uso de recursos.....	81
Tabla N° 2: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	82
Tabla N° 3: Trato con empleador	83
Tabla N° 4: Incentivos	84
Tabla N° 5: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	85
Tabla N° 6: Producto	86
Tabla N° 7: Servicio.....	87
Tabla N° 8: Precio – Calidad.....	88
Tabla N° 9: Comprensión de necesidades.....	89
Tabla N° 10: Compras futuras.....	90

Resultados cuantitativos después de la aplicación del BSC

Tabla N° 11: Uso de recursos.....	91
Tabla N° 12: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	92
Tabla N° 13: Trato con empleador	93
Tabla N° 14: Incentivos	94
Tabla N° 15: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	95
Tabla N° 16: Producto.....	96
Tabla N° 17: Servicio.....	97

Tabla N° 18: Precio – Calidad	98
Tabla N° 19: Comprensión de necesidades.....	99
Tabla N° 20: Compras futuras	100

LISTA DE GRÁFICOS Y FIGURAS

Resultados Cuantitativos antes de la aplicación del BSC

Gráfico N° 1: Uso de recursos.....	81
Gráfico N° 2: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	82
Gráfico N° 3: Trato con empleador	83
Gráfico N° 4: Incentivos	84
Gráfico N° 5: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	85
Gráfico N° 6: Producto	86
Gráfico N° 7: Servicio.....	87
Gráfico N° 8: Precio – Calidad.....	88
Gráfico N° 9: Comprensión de necesidades.....	89
Gráfico N° 10: Compras futuras.....	90

Resultados Cuantitativos después de la aplicación del BSC

Gráfico N° 11: Uso de recursos.....	91
Gráfico N° 12: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	92
Gráfico N° 13: Trato con empleador	93
Gráfico N° 14: Incentivos	94
Gráfico N° 15: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	95
Gráfico N° 16: Producto.....	96
Gráfico N° 17: Servicio.....	97
Gráfico N° 18: Precio – Calidad.....	98
Gráfico N° 19: Comprensión de necesidades.....	99
Gráfico N° 20: Compras futuras.....	100

Figura N° 1: Elementos del Balanced Scorecard.....	18
Figura N° 2: El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos	21
Figura N° 3: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción	22
Figura N° 4: El Mapa Estratégico.....	25
Figura N° 5: La perspectiva de cadena de valor del proceso interno	28

I. INTRODUCCIÓN

El nuevo entorno global de competitividad de los negocios ha cambiado la forma de administrar las empresas. Las condiciones que imponen el mercado y el comercio internacional hacen necesario que las empresas logren mejorar sus estándares de productividad, calidad y diseño de productos; ello ha traído como consecuencia que los procesos administrativos hayan ido más allá del ámbito operativo de la empresa y estén más vinculados que nunca con la estrategia de expansión de la misma; donde el aumento de la productividad, eficiencia y eficacia es determinante en el planteamiento de metas y la posición de la empresa en el mercado. La nueva concepción de la gestión se concibe como un equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, controlados y administrados a partir de un plan estratégico.

Existen muchas pymes en proceso de desarrollo dirigidas por personas emprendedoras, pero sin los conocimientos necesarios para la correcta administración de una empresa. El Gerente no identifica una adecuada organización de la empresa, no define una visión y misión, el FODA, las estrategias y los objetivos necesarios para el buen desempeño de la empresa.

A medida que las empresas van creciendo aparece la necesidad de diseñar métodos, estructuras o herramientas como el Balanced Scorecard; el cual considera cuatro perspectivas básicas con sus respectivos KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) para garantizar el equilibrio de la gestión y el éxito del cuadro de mando integral, para lograr integrar todos los recursos que poseen, buscando aprovechar los esfuerzos de la empresa e identificando factores claves para el éxito así como estrategias eficientes y eficaces que faciliten el logro de las metas propuestas.

En tal sentido, la Empresa Servitroq SRL no cuenta con un adecuado modelo de gestión y en la actualidad con la aparición de nuevos competidores del interior y exterior, exige a las empresas manejar este tipo de herramienta de gestión para ser más competitivas en el mercado. La falta de un modelo de gestión integral no le ha permitido cumplir con sus objetivos en su totalidad, ir mejorando en los procesos de gestión ni manejar sus recursos de la manera más óptima. En este contexto, aparece la necesidad de un Balanced Scorecard que maneje una información integral para la toma de decisiones en los cambios necesarios de gestión, el cual contribuirá a la competitividad de la empresa permitiéndole poder afrontar los retos de la globalización e internacionalización de los mercados.

Por lo tanto, en el presente trabajo se determinó si el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión mejora la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016, mediante la realización de una entrevista con el Gerente, analizando la documentación financiera, la cartera de clientes, el plan de producción, el manual de procedimientos y la planilla de trabajadores de la empresa relacionados con las variables de estudio, observando los procesos y a través de una encuesta dirigida a los trabajadores de la empresa.

1.1. Formulación del Problema

1.1.1. Realidad Problemática

El nuevo entorno global de competitividad de los negocios ha cambiado la forma de administrar las empresas. Tradicionalmente la gestión de los administradores se evaluaba sólo con base en indicadores financieros convencionales, tales como la liquidez y la rentabilidad. La nueva concepción de la gestión se concibe como un equilibrio entre

indicadores financieros y no financieros, controlados y administrados a partir de un plan estratégico, el cual considera cuatro perspectivas básicas para garantizar el equilibrio de la gestión y el éxito del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

En el Perú, con la demanda existente en el sector industrial aparecieron nuevas empresas, algunas de ellas creadas para la ejecución de uno o dos proyectos y otras empresas del extranjero. En este contexto, la empresa desea desarrollar un crecimiento organizado con un modelo de gestión. Según el último informe INEI del año 2013, el 99,6% de empresas a nivel nacional son micro, pequeñas y medianas; así que, son las que aportan el mayor porcentaje de contribución al PBI y por lo tanto es de suma importancia que cuenten con las herramientas de gestión más adecuadas para su continuo desarrollo y funcionamiento.

Servitroq SRL es una empresa del sector manufacturero encargada de fabricar vestimenta a base de cuero vacuno, ovino, equino, de alpaca y de llama; destinada al Mercado Productor o Industrial, Constructoras, de Seguridad, etc.

En tal sentido, la Empresa Servitroq SRL no cuenta con un adecuado modelo de gestión y en la actualidad con la aparición de empresas nuevas del interior y exterior, exige a las empresas manejar este tipo de herramienta de gestión para ser más competitivas en el mercado.

En consecuencia, la falta de un modelo de gestión integral no le ha permitido a la empresa cumplir con sus objetivos en su totalidad, ir

mejorando en los procesos de gestión ni manejar sus recursos de la manera más óptima. En este contexto, aparece la necesidad de un Balanced Scorecard que maneje una información integral para la toma de decisiones en los cambios necesarios de gestión, el cual contribuirá a la competitividad de la empresa permitiéndole poder afrontar los retos de la globalización e internacionalización de los mercados.

1.1.2. Enunciado del Problema

¿La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016?

1.1.3. Antecedentes del Problema

a) Antecedentes Internacionales

Yáñez & Avilés (2013). *“Propuesta de Diseño de Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a través de la Integración de BSC y el Sistema de Gestión de la Calidad para Industrial y Comerciales 3B S.A. (Industria Textil)”*. Ecuador. Para obtener el título de magíster en Sistemas Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad, llegó a las siguientes conclusiones:

- Industrial y Comercial 3B S.A. no tiene un ERP integrado entre cada uno de los departamentos que la conforman, manejándose de manera aislada los componentes administrativos generadores de valor e información, es

decir que cada área tiene su propio ERP no enlazado entre secciones de la empresa.

- En conjunto, el BSC y la norma técnica ISO 9001:2008, garantizan un gran impacto organizacional, al crear un sistema integral para la planificación y ejecución de la Estrategia y las operaciones y, por ende, el logro de resultados.

Mantilla, Vilcacundo, Ruiz & Mayorga (2015). *“La innovación tecnológica y la competitividad de las pymes manufactureras del Cantón Ambato”*. Ecuador. Para obtener el título de Licenciado en Administración, llegó a las siguientes conclusiones:

- En cuanto a los índices de competitividad, se puede concluir que las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales en otras ciudades o regiones.
- Para la mayoría de pequeñas y medianas empresas del cantón Ambato, la estrategia de liderazgo en costos constituye la mejor fuente de ventajas competitivas ante la competencia, incluso por encima de la diferenciación o de la estrategia de enfoque, mucho menos utilizadas en el contexto local.

- Los factores internos de competitividad mayormente desarrollados en PYMES locales son aquellos relacionados con la calidad del producto, disponibilidad de maquinaria y la oferta de productos a precios bajos; mientras que, los elementos con menor incidencia se refieren esencialmente a la capacitación del personal, la capacidad de adaptación al cambio, la existencia de personal capacitado, el marketing y la gestión administrativa.
- Con relación a los factores externos que más afectan la competitividad de las PYMES, destacan los niveles de competencia, la dificultad para exportar y, principalmente, la legislación actual. En contraste, los elementos externos que han aportado más a las empresas son su posicionamiento en el mercado y la buena relación que manejan tanto con clientes como con proveedores.

b) Antecedentes Nacionales

Del Castillo Dextre (2014). *“Elaborar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora E&H”*. Lima. Para obtener el grado de Magíster en Dirección, llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa “E&H” tienen claro que necesita un modelo de gestión integral como el BALANCED SCORECARD, para lograr así un desarrollo integral y seguro.

- Los objetivos estratégicos planteados en el diagnóstico de la empresa son respuesta al análisis del FODA (Fortaleza, Oportunidades, Amenaza, Debilidades).
- Con los Objetivos estratégicos establecidos en este Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el logro de los objetivos que a su vez reflejarán el cumplimiento de su misión, visión y valores.
- Con el tablero de control planteado de acuerdo a las perspectivas con sus objetivos estratégicos, se verificará el cumplimiento de las metas, los rangos que tiene son verde, ámbar y rojo, donde el verde nos indicará que las metas se están logrando y el rojo será la alerta que no están funcionando las iniciativas.

Gonzales (2013). *“Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013”*. Lima. Para obtener el título profesional de Contador Público, llegó a las siguientes conclusiones:

- El mayor porcentaje de las empresas de este rubro no cuenta con una adecuada aplicación de los factores como tecnología, capacidad de gestión, logística empresarial e innovación lo que no favorece la evaluación de la gestión empresarial.

- La gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.
- Un gran número de empresas no cuenta con una organización empresarial, lo que les lleva a dejar de lado oportunidades de atender grandes pedidos, desaprovechando la posibilidad de asociarse con otras empresas.
- La mayoría de las empresas no cuenta con una apropiada política empresarial, imposibilitando acceder a un financiamiento a través de las diversas entidades financieras.

c) Antecedentes Locales

Llagas & Hualtibamba (2015). *“Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO de la ciudad de Trujillo 2014”*. Para obtener el título de Licenciado en Administración, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Se realizó una propuesta de cuadro de mando integral, teniendo como base el cuestionario aplicado al personal administrativo y clientes, como por ejemplo en la pregunta 5.4, el uso deficiente de indicadores evidenciado en la encuesta que indica que solo el 86% usa indicadores pero

que no son suficientes para realizar sus tareas cotidianas, así mismo en la pregunta 5.6 el 71% consideró que no son suficientes los indicadores usados y que se necesita de otros indicadores que apoyen a medir su productividad.

- Se realizó un análisis situacional para medir la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas y se observó a través de información recopilado en el cuestionario que existía carencias en cuanto al uso de herramientas que permitiese mejorar la productividad de la escuela de post grado, por t al razón se demostró que el 43% del personal administrativo señalo que no utilizaban ninguna herramienta de control para gestionar su productividad.
- Se realizó un análisis de la misión, visión y planes estratégicos de la Escuela de Post Grado de ciencias económicas, teniendo como base una encuesta en la que se demostró que el 87% consideró que la misión, visión y objetivo corporativo no reflejaba el trabajo que estaba desempeñando la Escuela de Post Grado de Ciencias Económicas.
- Se diagnosticó que el 14% del personal administrativo no utilizaba indicadores de gestión que contribuyan a mejorar la productividad de la escuela de post grado de ciencias económicas.

Castillo (2015). *“Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015”*. Para obtener el título de Licenciado en Administración, llegaron a las siguientes conclusiones:

- Realizado la evaluación de competitividad en el año 2015 se ha encontrado que el nivel de competitividad de Auto Motors Import a la fecha es bastante bajo con respecto al sector y sus competidores, ese bajo nivel de competitividad se refleja evidentemente en el bajo flujo mensual de atención a vehículos, el grave déficit de personal con el que cuenta Auto Motors Import, la falta de un puesto elemental en un taller automotriz como es el de Jefe de Taller, la descuidada, deteriorada y precaria imagen corporativa que brinda Auto Motors Import.
- Sin embargo, se ha encontrado que Auto Motors Import cuenta con algunas fortalezas, las más importantes son la amplia y propia infraestructura con más de 4000 m², infraestructura que le permite atender un flujo mensual de 600 unidades y así generar aproximadamente S/. 240`000.00 mensualmente. Otra de las grandes fortalezas que tiene Auto Motors Import es que forma parte del Grupo Costa Gas Perú, empresa que es el colchón financiero para Auto Motors Import y así poder contar con capacidad económica y capacidad de endeudamiento a largo plazo, sin contar que atendemos la flota de Costa Gas a nivel nacional.

- Se han elaborado un pull de iniciativas estratégicas orientadas a mejorar la competitividad de la empresa en el corto y mediano plazo.
- El escenario es bastante competitivo sin embargo es favorable para Auto Motors Import por cuanto los indicadores económicos sociales regional se mantiene en crecimiento.

1.1.4. Justificación

Justificación Teórica: Con el presente trabajo de investigación queremos demostrar que la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Servitroq, conllevará a mejorar su competitividad. Según Kaplan y Norton (2014) “el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo”.

Justificación Práctica: En base a la creciente demanda de los últimos años, por parte de los actuales clientes, la empresa Servitroq SRL tiene la oportunidad de convertirse en una organización competitiva, siempre y cuando el BSC pueda obtener retroalimentación y se actualice la estrategia de la organización. De la misma manera, permitirá mejorar la situación financiera de la empresa, optimizando los procesos de planificación, gestión y orientación de estrategias hacia el logro de la visión.

Justificación Social: Los resultados del presente trabajo se orientan a aportar a la comunidad empresarial nuevas formas de crecer, así como de posicionarse en el mercado y aportará a que los trabajadores mejoren su calidad de vida.

1.2. Hipótesis

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar el nivel de competitividad antes de la aplicación del BSC según las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.
- Diseñar y aplicar el BSC tomando en consideración las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

- Evaluar el nivel de competitividad después de la aplicación del BSC según las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.

1.4. Marco Teórico

1.4.1. Balanced Scorecard

Kaplan & Norton (2014) definen al Balanced Scorecard como “una herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas”.

Entre los beneficios que esta metodología presenta podemos destacar que facilita la información y revisión de la estrategia, proporciona retroalimentación, traduce la visión y estrategias en acción, se constituyen en un agente de cambio, facilita la comunicación, es un mecanismo integrador por el hecho de considerar las áreas más representativas de la empresa.

La necesidad de un sistema de gestión y medición estratégica

Crear una estrategia no es algo sencillo, sino que comprende una serie de acciones que se tienen que desarrollar en el proceso de formulación del plan estratégico. Una vez que se haya realizado la formulación de las estrategias lo importante es implementarlas para lo cual el Balanced Scorecard es justamente la metodología que permite esta acción. (Choque, 2012, p. 86)

Concepto de Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard o Tablero de Control de Gestión Estratégica es un sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla sus objetivos, desde las perspectivas de generación de valor económico, usuario/beneficiario, procesos y aprendizaje organizacional.

El Balanced Scorecard es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer seguimiento y mejora de la misma. Partiendo de la misión (qué hace una organización), la visión (en qué se quiere convertir) y los valores (cuáles son las pautas de comportamiento), la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras de la organización, las cuales agruparemos en líneas estratégicas. Las líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los mismos que serán seguidos mediante indicadores estratégicos.

Beneficios del Balanced Scorecard

- Se logra la alineación de los trabajadores hacia la visión de la organización.
- Mejora de la comunicación de los objetivos y resultados que se tiene en la organización.
- Redefinición de las estrategias de acuerdo a los resultados que se obtengan.
- Traducción de la visión y la estrategia en acción.

- Orientación hacia la creación de valor económico, es decir a la consecución de bienes y servicios que beneficien a la colectividad.
- Integración de información de los diferentes departamentos u oficinas de la organización.
- Mejora de la capacidad de análisis estratégico y de toma de decisiones por los directivos de la organización.

El Balanced Scorecard como tablero de control

Funciona como un tablero de control de un auto. Un auto en movimiento necesita ser controlado por el conductor en forma permanente en diversos aspectos como son el nivel de gasolina, la temperatura, las revoluciones por minuto del motor y también la velocidad. Siguiendo esta misma analogía la organización cuando viene implementando sus actividades necesita tener un sistema que permita la gestión de la organización en todos sus componentes. De esta manera El Balanced Scorecard permite implementar un sistema de gestión y medición estratégica desde cuatro perspectivas: generación de valor económico, usuario/beneficiario, procesos y aprendizaje organizacional.

El Balanced Scorecard como motor del cambio estratégico

El presente y el futuro inmediato del Balanced Scorecard pasa por convertirse en una herramienta clave para la gestión del cambio estratégico de las organizaciones. En definitiva, un nuevo instrumento de gestión que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.

Algunos de estos imperativos estratégicos que tienen cabida y se refuerzan en el Balanced Scorecard son los siguientes:

- Creación sostenible de valor: Posibilita la creación sostenible de valor, facilitando la visión a mediano y largo plazo además del corto plazo.
- Crecimiento: La mayoría de las organizaciones se han dado cuenta que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta en incrementar el posicionamiento frente a los usuarios. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren los usuarios y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y crecer mediante esa satisfacción.
- Alineamiento: Permite alinear todos los recursos hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la organización en diversos niveles organizativos.
- Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos: La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos individuales. Pero para ello es necesario que sepan cuál es la estrategia y cómo les afecta, y el Balanced Scorecard permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de cuadros de mando para áreas, equipos e incluso personas.
- Cambio: El Balanced Scorecard es una metodología clave para formular y comunicar una nueva estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de

objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la estrategia se asumen como propios y no impuestos.

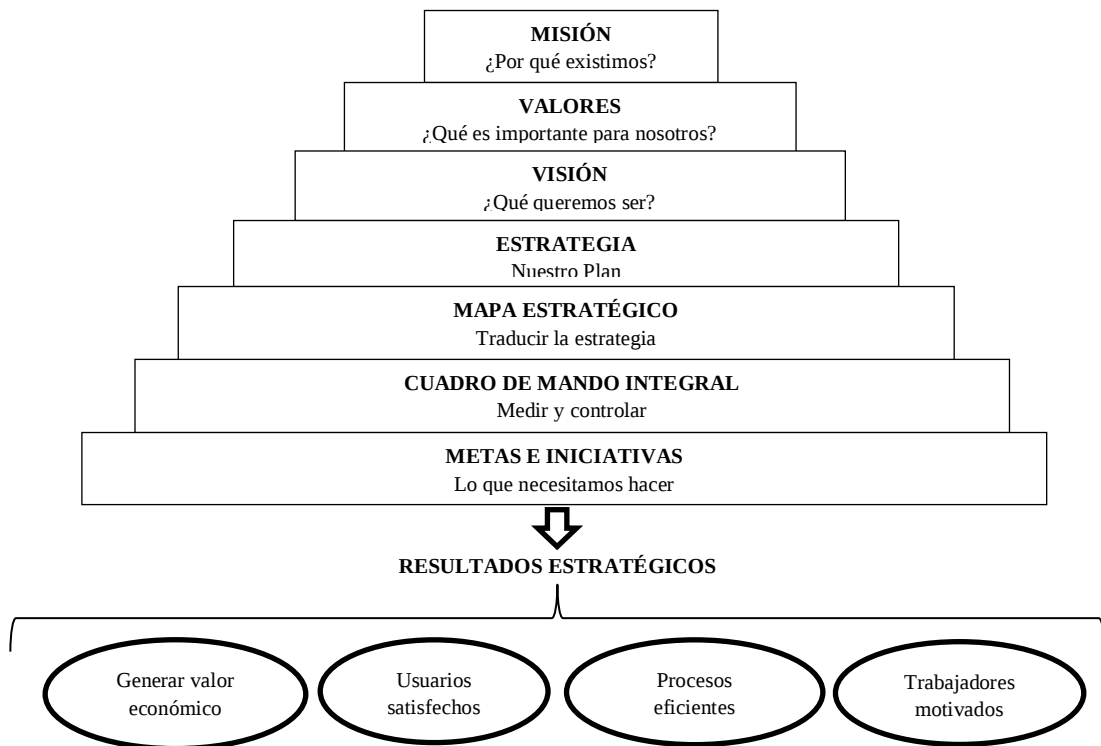


Figura N° 1: "Elementos del Balanced Scorecard"

Fuente: Choque (2012). "Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)"

Concepto de mapa estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una organización, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

El Balanced Scorecard es muy útil porque permite que todos los trabajadores conozcan la estrategia y ayuden a cumplir la estrategia. El Balanced Scorecard es una estrategia y herramienta que se debe implementar

con la participación de todas las oficinas y áreas de la organización. Así tendremos planes estratégicos que tengan vida y, sobre todo, sean implementados y así se logrará contribuir al desarrollo del país. (Choque, 2012, p. 34)

El Balanced Scorecard se puede elaborar de una manera fácil en el programa informático Excel, lo que permite que todos puedan acceder a esta herramienta gerencial y hacer el seguimiento permanente de cada uno de los objetivos estratégicos e indicadores de la organización. Es muy importante tomar en cuenta además que el Balanced Scorecard en Excel se puede difundir en la página web de la organización en la Intranet y que tenga acceso a todos los trabajadores.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El Cuadro de Mando Integral (CMI) enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, se ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2014, p. 79)

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Aunque virtualmente todas las organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejoras locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información de empleados en todos los niveles de la organización.

Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados –los resultados de esfuerzos pasados- 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 críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. 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:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

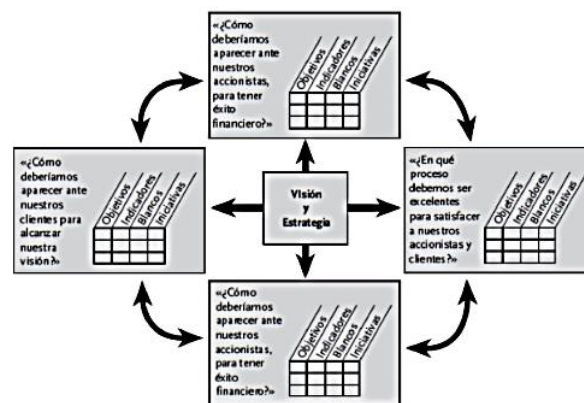


Figura N° 2: "El Cuadro de Mando Integral proporciona una estructura para transformar una estrategia en términos operativos"

Fuente: Kaplan y Norton (2014). "El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición Revisada"

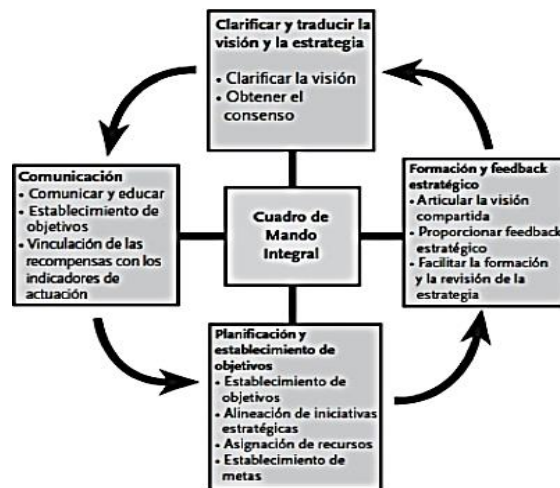


Figura N° 3: “El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción”
Fuente: Kaplan y Norton (2014). "El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición Revisada"

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mando Integral causa su mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los altos ejecutivos deben establecer unos objetivos para los indicadores del Cuadro de Mando, de 3 a 5 años vista, que, si se alcanzan, transformarán la empresa. Los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocio.

Para alcanzar unos objetivos financieros tan ambiciosos, los directivos deben identificar objetivos de extensión para sus clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento. Estos objetivos de extensión pueden proceder de varias fuentes. Lo ideal sería que los objetivos para los indicadores de los clientes derivaran de la satisfacción o de sobrepasar las expectativas de los clientes.

Una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los

directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación. En lugar de aplicar únicamente un nuevo diseño fundamental de proceso a cualquier proceso local en que pueden obtenerse ganancias fácilmente, los esfuerzos se dirigen al proceso de mejora y de reingeniería, que son de una importancia crítica para el éxito estratégico de la organización.

El proceso de planificación y de gestión del establecimiento de objetivos permite a 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.

Importancia del Cuadro de Mando Integral para las empresas

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza 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.

Los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizando de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas.

Mapa Estratégico

De acuerdo con Milla (2014), el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Para que esto sea así, el mapa estratégico debe cumplir varios principios básicos:

1. La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias

La consecución de rendimientos a largo plazo, entra en conflicto directo con la obtención de buenos resultados financieros a corto plazo.

2. La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico

Si la satisfacción de los clientes es la fuente de la creación de valor sostenible, la correcta definición de los clientes objetivos y de la proposición de valor para satisfacerlos es la dimensión más importante de la estrategia.

3. *El valor nace en los procesos internos*

Los objetivos relacionados con las perspectivas interna y de capacidades estratégicas se corresponden con el ámbito “interno” de la empresa, debiendo definir de qué forma la empresa pondrá en práctica su estrategia.

4. *La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral*

Las estrategias deben ser integrales en el sentido de incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.

5. *El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia*

La cuarta perspectiva del mapa estratégico, describe los activos intangibles de la empresa y la función que tienen en la estrategia.

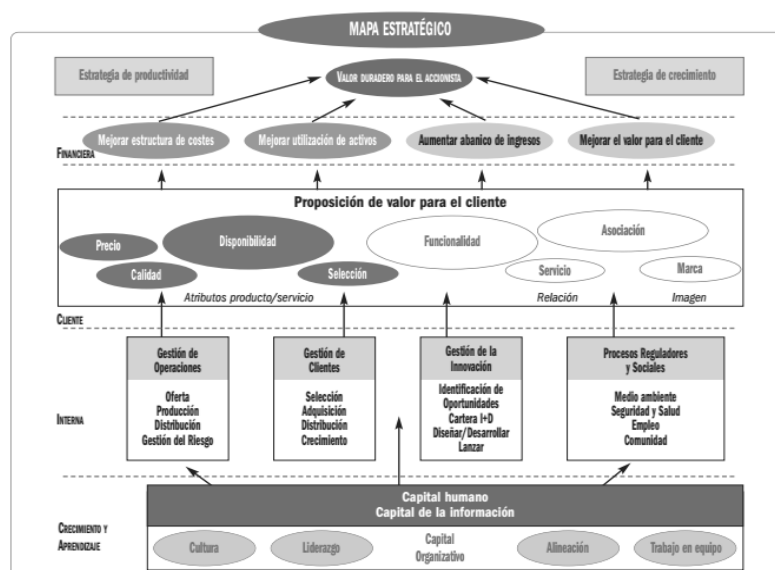


Figura N° 4: “El Mapa Estratégico”
Fuente: Milla (2014). "El Cuadro de Mando Integral"

La perspectiva financiera

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. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

La perspectiva del cliente

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, 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 negocio en esos segmentos seleccionados. Incluye 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 del 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 perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

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 seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. El enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.



Figura N° 5: "La perspectiva de cadena de valor del proceso interno"
Fuente: Milla (2014). "El Cuadro de Mando Integral"

La perspectiva de formación y crecimiento

Esta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo

tiempo, mostrarán qué será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto.

Los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

Resumiendo, el Cuadro de Mando Integral traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. El Cuadro de Mando incluye indicadores de los resultados deseados, así como los procesos que impulsarán los resultados deseados para el futuro.

Implementación

La implementación constituye la realización de determinados procesos y estructuras en un sistema.

Según Pérez (2014), los pasos necesarios para llevar a cabo con éxito la implementación son:

A. Generar formato de Balance Scorecard para la Dirección General

Momento de generar el formato el cual deberá considerar conceptos como los objetivos, metas a lograr, indicador, resultado del periodo, entre otros; así como su respectivo Plan de Acción o Iniciativas Estratégicas.

B. Hacer las revisiones de BSC o de desempeño de los objetivos

Programar las revisiones del cumplimiento de los objetivos, para esto es primordial establecer la periodicidad con la cual se llevarán a cabo. Esto

dependerá del tipo de negocio, ya que hay ciertas industrias que requieren un seguimiento muy puntual o semanal, en cambio hay otros que pueden ser trimestrales, la práctica más común es que las revisiones se realicen de manera mensual para un mejor control.

C. Ciclo de mejora del sistema de BSC

Después de seis meses o un año de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante volver a evaluar la misión, visión, valores, estrategia y objetivos, esto con el fin de identificar si el camino trazado es el correcto, si las metas fueron realistas o no y si es necesario realizar ajustes conforme se van teniendo las evaluaciones y las retroalimentaciones.

Según Arroba, J.; Álava, O. & Arias. C. (2011), las fases de implementación del BSC son:

A. Construcción del Balanced Scorecard

Se empieza por definir la misión y la visión que no estaban definidas y se realiza un análisis FODA que determinará las diferentes estrategias que permitirán la consecución de los objetivos.

B. Despliegue del Balanced Scorecard a toda la Organización

Se define el mapa estratégico que reúne los objetivos estratégicos definidos por cada perspectiva, las metas a cumplir, así como su forma de cálculo. De la misma manera, las iniciativas estratégicas son consideradas el motor que impulsa los cambios organizacionales para la consecución de los objetivos estratégicos. Todo lo anterior, se difunde por todo el personal de la organización para su conocimiento.

1.4.2. Competitividad

Según **Luna Correa (2013)**, “la competitividad se puede definir como la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa”.

Como el grado en que, bajo condiciones de libre mercado, un país puede producir bienes y servicios, que superen el examen de la competencia internacional, y que permite mantener el crecimiento sostenido de la renta nacional.

Como matices principales tenemos:

- Concepto ambiguo por la multiplicidad de factores.
- Se puede aplicar a cualquier organización.
- Se requiere un esfuerzo permanente del equipo directivo.
- Obstáculos de los agentes

La competitividad es una referencia de la capacidad de respuesta y de anticipación de la organización ante las demandas y necesidades del entorno. Los colectivos son: accionistas, directivos, empleados y acreedores.

Evaluación competitividad de la organización Como indicadores más representativos tenemos:

- Posicionamiento en el sector
- Innovación tecnológica y métodos de gestión.
- Eficiencia en los costes de fabricación y utilización de los RRHH.

La competitividad y las capacidades de las personas (empleados)

Garrido (2016) afirma que la empresa es una realidad económica basada en un Propósito (ambición íntima del empresario/emprendedor) que se desarrolla en un Proyecto, que es lo que le da sentido y la configura.

El Proyecto de empresa define la relación y los intercambios de valor con sus 4 entornos (grupos de interés): Clientes/Proveedores, Accionistas, Empleados, y Sociedad.

El Proyecto de Empresa tiene dos dimensiones:

- La Visión, o conjunto dinámico formado por una ambición más la voluntad de hacerla realidad
- La Orientación: Hacia la Creación de Valor y hacia el Beneficio Inmediato.

El modelo organizativo como base de la motivación

Podemos definir modelo de organización como el modo en que la empresa coordina a sus personas y recursos para focalizar los esfuerzos hacia sus objetivos y obtener los mejores resultados. Desde el punto de vista de su capacidad para inducir una mayor o menor aportación de valor, podríamos distinguir 4 tipos de modelo organizativo.

Primer nivel

Son las empresas dirigidas y controladas a base de una jerarquía rígida y profunda, en las que la coordinación se hace, con más o menos éxito, a base de órdenes de los jefes y de normas específicas. Para conseguir que el producto sea uniforme se procura uniformizar a las personas y los comportamientos.

Segundo nivel

Aquí podemos situar las empresas basadas en ideas de tipo burocrático, con normas generalmente bien razonadas y de aplicación indiscriminada pero flexible. Optan por una jerarquía dialogante, fomentan la responsabilidad individual y el autocontrol, y permiten iniciativas y libertades a través de herramientas como los equipos de mejora y similares. No se uniformiza a las personas, sino que se estandarizan los procedimientos como una condición para ser más eficaces. La profundidad de la organización jerárquica suele ser similar a las del primer nivel.

Tercer nivel

Podríamos encuadrar aquí a las empresas que optan por una organización plana, en la que los equipos priman sobre la jerarquía. Están claramente definidos la responsabilidad y objetivos tanto de los equipos como de cada persona, quienes disponen de autonomía en cuanto al modo de alcanzarlos. Tiene libertad para reaccionar ante imprevistos o adelantarse a ellos.

Cuarto nivel

Correspondería a las empresas que se definen a sí mismas como un gran desafío global, en el que cada persona y equipo trabaja con un

horizonte y unos retos relativamente difusos que ellos mismos tienen que ir precisando y transformando en objetivos propios. Los proyectos y la participación en ellos sustituyen a la jerarquía y la coordinación se hace en función de ellos. Cada persona es considerada y tratada como única, poseedora de cualidades y conocimientos también únicos. Las normas se reducen al mínimo, la libertad de actuación es muy grande y el control es sustituido por la orientación y la ayuda. Operativamente, la organización formal tiene poco peso en comparación con la informal. El nivel de exigencia en cuanto a resultados es muy alto y se basa en el compromiso personal respecto a ellos: en este punto, la empresa es radical y no acepta en ella miembros con baja aportación.

Prácticas de gestión de calidad

¿Qué es gestión de calidad?

En las últimas décadas, se ha producido un creciente interés por el estudio de la gestión de calidad. Además, desde la literatura sobre empresas, inicialmente en el área de la dirección de operaciones, de marketing y finanzas (cortes de la calidad), y posteriormente en la dirección de estratégica, ha existido una creciente preocupación por los temas relacionados con la calidad como factor que garantiza la obtención de los resultados empresariales deseados. (Bello, Bayo, Merino, & Kaufmann, 2011, p. 98)

Conceptos de calidad

- Enfoque trascendente: Se considera la calidad como sinónimo de innata excelencia.

- Enfoque basado en el producto; se observa la calidad como una variable precisa y medible. Una calidad diferente supone una diferencia en la cantidad de algún ingrediente o tributo poseído por producto.
- Enfoque basado en el usuario: aquellos bienes que los consumidores individuales consideran que mejor satisfacen sus preferencias son los de más calidad.
- Enfoque basado en la manufactura: se identifica la calidad como la conformidad con las especificaciones previamente definidas.
- Enfoque basado en el valor: se introducen términos de coste y precios en la idea de calidad.

Etapas de evolución del proceso de calidad

- Inspección
- Control de calidad
- Aseguramiento de calidad (asociado a los estándares de certificación ISO)
- Gestión de calidad total (TQM)

Observando esta evolución cronológica, podemos ver que los sistemas de gestión de calidad han evolucionado desde una orientación basada en el producto, hacia sistemas de gestión más preventivos y alineados con la estrategia del negocio, convirtiéndose en una nueva forma de gestión empresarial, que permite mejorar la satisfacción de los clientes, los empleados de los proveedores y de la sociedad en general.

Elementos claves para la gestión de calidad

- Compromiso y liderazgo de la alta dirección.
- Planificación y organización.
- Utilización de herramientas técnicas.
- Educación y formación
- Implicación de los empleados.
- Trabajo en equipo
- Medida a través de indicadores y retroalimentación
- Cambio cultural.

Diferencia, diferenciación y diversidad

En términos competitivos, la diferencia es una cualidad o accidente por el cual un producto (o una empresa o una marca) se distingue de otro. Diferenciar es hacer conocer la diferencia del producto. Diferenciación es la especificación de las cuales o accidentes de un producto para hacerlos reconocidos. Diversidad es el conjunto de varios productos diferentes que compiten entre sí. Distinto es aquel producto que no igual a los otros porque posee diferencias asociadas a su identidad. (Ocaña, 2012, p. 102)

La Organización del trabajo y la negociación colectiva

Las imperfecciones del mercado laboral han hecho que las autoridades lo hayan intervenido a lo largo del tiempo. Se ha considerado siempre, por parte de los juristas, que el trabajador tiene una situación de inferioridad frente al empresario y que ha de ser protegido frente a sus posibilidades de abusos.

Estrategia competitiva: El aprovechamiento de las oportunidades

La opción de ganar competitividad en las tareas que exige mayor cualificación a costa de perder puestos de trabajo en las de baja cualificación se está planteando en todos los países desarrollados. Dado el alto nivel de desempleo y el número de trabajadores no cualificados desocupados es muy abundante, parece tratarse de un proceso especialmente negativo. Sin embargo, renunciar a la deslocalización de esas tareas eleva sus costes y tiene riesgo de reducir la competitividad en otras de mayor cualificación en las que se aspira a basar un nuevo patrón de crecimiento sostenible de la economía. (Pérez García, 2013, p. 75)

Los salarios relativos del trabajo cualificado y no cualificado se relacionan también con el papel que juegan los servicios y los bienes no comerciables en la competitividad de los bienes internacionalmente comerciables.

Contexto de la actividad empresarial y la competitividad

Como muchas otras variables de la actividad económica, los distintos perfiles de cultura empresarial que determinan y configuran la actividad de los emprendedores en distintos contextos no tienen el mismo grado de eficiencia y competitividad. No lo tienen en el plano de la empresa individual, en su competencia con otras, ni en el nivel agregado, conforme distintas regiones y economías se diferencian y compiten entre sí. Naciones, regiones y comunidades economías distintas desarrollan perfiles

que habilitan a sus actores económicos para competir con otros en diferente medida. (Arechavala, 2015, p. 24)

La competitividad sostenible de las organizaciones en la actualidad depende en gran medida del nivel de compromiso de sus competidores. Esta afirmación encierra en sí una de las claves del éxito de las empresas en el futuro. El compromiso es un factor para la aportación de valor a la competitividad sostenible en las organizaciones. Esto se explica por cuanto el entorno de actuación de las empresas, y en general de todas las organizaciones, presenta un nivel creciente de complejidad y eficiencia que se ve agravado en épocas de turbulencias. La exigencia de una creciente competitividad es un proceso que no parece que remita ni que se pueda resolver simplemente aportando más recursos. (Montahud e Ignasi, 2011, p. 54)

Innovación en valores y actitudes

La competitividad no es sólo cuestión de métodos y tecnologías, sino sobre todo de actitudes que se fundamentan en principios y valores. Los que dominan en un país como Suiza, líder en competitividad mundial, son la responsabilidad frente al trabajo, que se manifiesta en que las bajas se cogen en viernes para estar disponible el lunes. Le sigue el significado del trabajo. El por qué el para qué y el para quién, forman parte de entender el trabajo de cada uno. Y, por último, se valoran sobremanera las competencias profesionales. Son un altísimo nivel de capacidad universitaria, siendo para la dimensión de Suiza, el así de mayor nivel de

capacidad universitaria, siendo para la dimensión de Suiza, el país de mayor nivel en el ranking de las universidades del mundo. (Goñi, 2012, p. 39)

Bases para ganar competitividad: Según Subirá y Gurgu (2013):

- La competitividad es equivalente a productividad, y dentro de ésta, corresponde de manera más decisiva, en sociedades como la nuestra, a la productividad del factor trabajo.
- El factor esencial en la creación de valor y, por tanto, en la mejora de la competitividad – productiva, es la calidad de la actividad de las empresas, es decir, la calidad de sus estrategias.

1.5. Marco Conceptual

El Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos. (Milla, 2014, p. 19)

El CMI tiene como objetivo fundamental "convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados" a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas desde las que puede observarse una empresa: financiera, procesos, clientes y capacidades estratégicas.

Mapa estratégico

Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder

establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar. De este modo el mapa estratégico se convierte en el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Perspectivas

El mapa estratégico del CMI proporciona un marco para ilustrar de qué forma la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

Perspectiva financiera

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa.

Perspectiva del cliente

Define la proposición de valor para los clientes objetivo. La proposición de valor proporciona el contexto para que los activos intangibles creen valor.

Perspectiva del proceso interno

Identifica aquellos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Identifica los activos intangibles más importantes para la estrategia. Sus objetivos identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar alineados con los procesos internos críticos.

Objetivos estratégicos

Declaraciones concisas que describen las cosas específicas que hay que hacer bien para tener éxito en la implementación de la estrategia.

Indicadores

Son las herramientas que usamos para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y nos encaminamos hacia la implementación exitosa de nuestra estrategia. Específicamente podemos describir los indicadores como medidas estándares que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Según Luna Correa (2013), “la competitividad es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico donde actúa”.

Según Bello, Bayo, Merino, & Kaufmann (2011), algunos conceptos de calidad son:

- Enfoque trascendente: Se considera la calidad como sinónimo de innata excelencia.
- Enfoque basado en el producto: Como una variable precisa y medible.
- Enfoque basado en el usuario: Aquellos bienes que los consumidores consideran que mejor satisfacen sus preferencias.
- Enfoque basado en la manufactura: Conformidad con las especificaciones definidas.
- Enfoque basado en el valor: términos de coste y precios en la idea de calidad.

Rivadeneira (2012) indica que la comercialización es el conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales.

Anzil (2013) señala que la innovación es el proceso de llevar a cabo una idea o invento. Este proceso tiene como resultado generar valor agregado, reducir costos u ofrecer un nuevo producto o servicio en el mercado.

II.MATERIAL Y

PROCEDIMIENTOS

2.1. Material

2.1.1. Población

Para el presente estudio se tomó como población al Gerente, los 7 trabajadores, la documentación financiera y de procesos sobre las variables de estudio de la empresa Servitroq:

N ₁	
PERSONAL	Nº
Gerente	01
Trabajadores	07
Clientes	20
TOTAL	28

Fuente: Planilla de Personal, 2015

N ₂	
TIPO DE DOC.	AÑO
Estados Financieros	2015
Manual de Procesos	

Fuente: EE.FF. y Manual de Procesos, 2015

2.1.2. Muestra

El tamaño de la muestra equivale a la población muestral compuesta por:

- Los 08 trabajadores de Servitroq.
- Estados financieros y manual de procesos de Servitroq.
- Clientes de Servitroq.

2.1.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Unidad de Análisis
Entrevista	Guía de Entrevista	Gerente de Servitroq SRL
Análisis Documental	Guía de Análisis Documental	Documentación diversa de Servitroq SRL
Observación	Guía de Observación	Procesos existentes de las variables de estudio
Encuesta	Cuestionario	Trabajadores de Servitroq SRL Clientes de Servitroq SRL

Elaboración: Autoras

a) Técnicas

- Entrevista: Se obtuvo testimonios verbales por medio de la intervención directa de las investigadoras y el Gerente de la empresa de estudio para identificar tanto los indicadores de gestión como los procesos críticos de la misma.
- Análisis Documental: Se analizaron los estados financieros, reportes operativos y de personal y demás documentación de la empresa Servitroq SRL que nos revele información de las variables de estudio.
- Observación: Se usó para obtener información objetiva acerca del comportamiento de los procesos existentes referidos a las variables de estudio.
- Encuesta: Se usó para ampliar los conocimientos e indagar todo lo referido a las variables de investigación.

b) Instrumentos

- Guía de Entrevista: Se utilizó una guía de entrevista con preguntas abiertas. Los datos a recoger, se agrupan con cierta clasificación, a fin de facilitar el trabajo de investigación y de análisis.
- Guía de Análisis Documental: Se utilizó una guía de análisis documental con todos los aspectos que se tienen que revisar a fin de obtener toda la información necesaria sobre las variables a estudiar.
- Guía de Observación: Se utilizó una guía de observación para obtener información objetiva acerca del comportamiento de los procesos existentes de la empresa.
- Cuestionario: Con preguntas impresas, las que el encuestado respondió de acuerdo a su criterio, de esta manera se obtuvo información útil que pueda ser clasificada e interpretada por medio de su tabulación y análisis.
- Validación del Cuestionario: Después de utilizar el Coeficiente Alfa de Cronbach para validar el instrumento de recolección de datos, el resultado para el valor α fue de 84%, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de fiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.

2.2. Procedimientos

2.2.1. Diseño de contrastación

Diseño cuasi experimental, con medición previa y posterior.

$$O_1 - X - O_2$$

Dónde:

- a. O_1 : Nivel de competitividad de la empresa Servitroq antes de la aplicación del Balanced Scorecard.
- b. X: Aplicación del Balanced Scorecard.
- c. O_2 : Nivel de competitividad de la empresa Servitroq después de la aplicación del Balanced Scorecard.

2.2.2. Análisis de variables

VARIABLES A INVESTIGAR	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA DE MEDICIÓN
Variable Independiente Balanced Scorecard	Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.	Financiera	Margen de ganancia	Cuantitativa	Ordinal
			Ventas totales		
		Clientes	Satisfacción y Fidelización del Cliente		
			Ampliación de la cartera de clientes		

Variable Dependiente Competitividad	(Kaplan y Norton, 2014)	Procesos Internos	Cumplimiento del plan de producción		
			Calidad de producción		
		Aprendizaje y Crecimiento	Motivación del personal		
			Capacitación del personal		
	Capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (Luna Correa, 2013)	Innovación	Desarrollo de nuevos diseños de productos	Cuantitativa	Ordinal
			Inteligencia competitiva y tecnológica		
		Calidad	Unidades defectuosas		
			Personal calificado		
		Comercialización	Estrategias de promoción y publicidad		
			Acceso a nuevos mercados		

2.2.3. Procesamiento y análisis de datos

En el proceso se utilizó el método descriptivo – analítico, pues se observó y analizó la situación actual de la empresa Servitroq en su ambiente de trabajo.

Para el procesamiento de datos se utilizó el programa Microsoft Excel 2010 de los resultados recopilados.

Las técnicas utilizadas para el procesamiento de datos fueron:

- Trabajo de campo
- Ordenamiento de datos
- Tabulación
- Tablas estadísticas
- Gráficos
- Análisis e interpretación

III. GENERALIDADES DE LA

EMPRESA

3.1. Generalidades

3.1.1. Nombre o Razón Social

SERVITROQ S.R.L.

3.1.2. RUC

20539974654

3.1.3. Fecha de Creación

01 de octubre del 2010

3.1.4. Domicilio Fiscal

Pj. Girardot Nro. 1922 Sector Santa Verónica La Libertad - Trujillo - La
Esperanza

3.1.5. Representante Legal

Gerente General: Wilmer Antonio Villena Yépez

3.1.6. Actividad Principal

Producción y venta al por mayor de vestimenta a base de cuero

3.1.7. Aspecto Contable

Manual.

Libros:

- Registro de Compras
- Registro de Ventas
- Libro Diario
- Planillas
- Libro Caja
- Libro Mayor

3.1.8. Aspecto Tributario

Estado de contribuyente: Activo

Condición del contribuyente: Habido

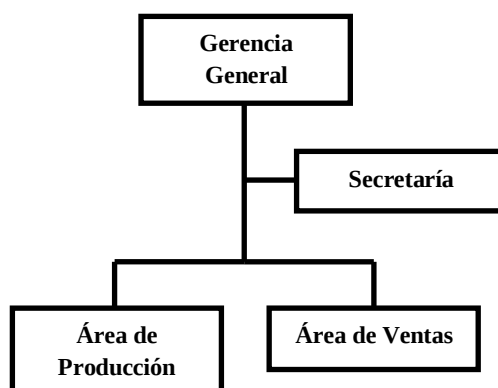
Incorporado al Régimen de Agentes de Retención de IGV (2003)

Incorporado al Régimen de Agentes de Percepción de IGV – Venta Interna (2013)

3.1.9. Aspecto Laboral

- Número de Trabajadores: 7
- Todo el personal está en planillas con todos sus beneficios:
 - Remuneración
 - EsSalud: Seguro regular del trabajador
 - AFP
 - Gratificaciones, CTS, Vacaciones

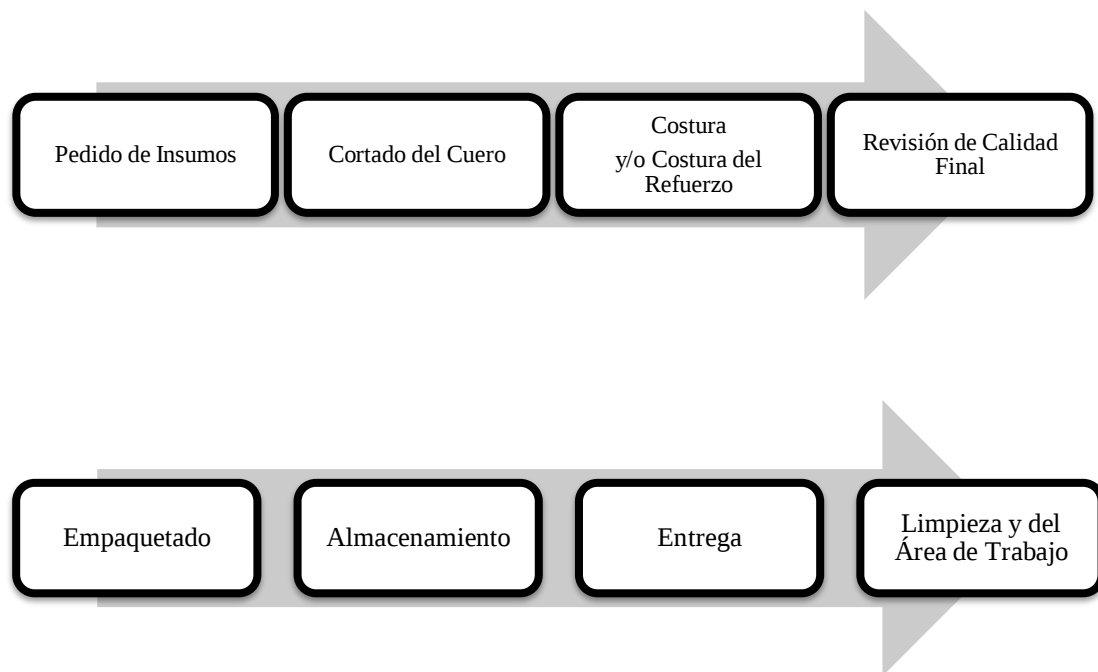
3.2. Organigrama Estructural



3.3. Descripción del Producto

Producto	Participación	Composición del producto	Materiales	Características
Guantes Industriales	42%	Cuero Tinte Forro térmico Refuerzo en palma y dedos	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca, llama y tinte	Resistencia Flexibilidad Maniobrable Industria minera, operadores, choferes, construcción
Mandiles	20%	Cuero Carnaza	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca y llama	Resistencia Flexibilidad Comodidad
Mangas	13%	Cuero Carnaza	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca y llama	Resistencia Trabajo de alta temperatura
Escarpines	10%	Cuero Carnaza Hebillas	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca y llama	Resistencia Comodidad Adaptación
Pantalón	8%	Cuero Broches	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca y llama	Resistencia Flexibilidad Trabajo de alta temperatura
Casaca	7%	Cuero Broches	Cuero vacuno, ovino, equino, alpaca y llama	Resistencia Flexibilidad Trabajo de alta temperatura

3.4. Descripción del Proceso



En Servitroq se elabora diferentes y variados tipos de productos a base de distintos cueros en especial los guantes que es el producto estrella.

Una de las ventajas que posee SERVITROQ es el buen pronóstico de la demanda lograda a través de un enfoque cualitativo basado en la intuición y la experiencia del gerente, tomando en cuenta opiniones del área de ventas, expertos del sector, estudio de sus clientes y sus planes de compras, etc; esto gracias a los grandes y constantes pedidos de sus clientes fijos.

La empresa logra adecuarse rápidamente a las necesidades de los consumidores, por lo tanto, es un punto a favor, concluimos entonces que está teniendo una buena utilización de su capacidad. La empresa subcontrata los servicios de costura a una empresa local especializado en dicha unidad.

Con respecto a la capacidad de los procesos, la maquinaria tiene una capacidad de producto de 10 mil plantillas y solamente se utilizan 6 mil plantillas mensuales.

LOGÍSTICA DE ABASTECIMIENTO: GESTIÓN DE COMPRAS

Políticas:

- Tener continuidad en el abastecimiento de la empresa
- Evitar la duplicación de pedidos, reducir o eliminar los desperdicios, evitar tener productos obsoletos para malas gestiones de compras
- Mantener los niveles de calidad de los productos
- Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa
- Solicitar el envío de muestras antes de realizar la orden de pedido
- Negociar descuentos y condiciones de pago

LOGÍSTICA DE PLANTA

Programación de la Producción

Sistemas de prioridades: Contar con un stock inicial de guantes por ser su producto estrella, con 3 semanas de anticipación por tener conocimiento de sus principales clientes.

Transportes Internos

Actualmente, Servitroq sólo cuenta con una camioneta exclusivamente para pedidos pequeños y de fácil entrega.

Mantenimiento

Estado de equipos: Dado que la empresa se encuentra en su cuarto de año de iniciadas sus actividades, todas las máquinas adquiridas para el proceso productivo aún están en buen estado y con una vida útil de 5 años.

IMPACTO AMBIENTAL

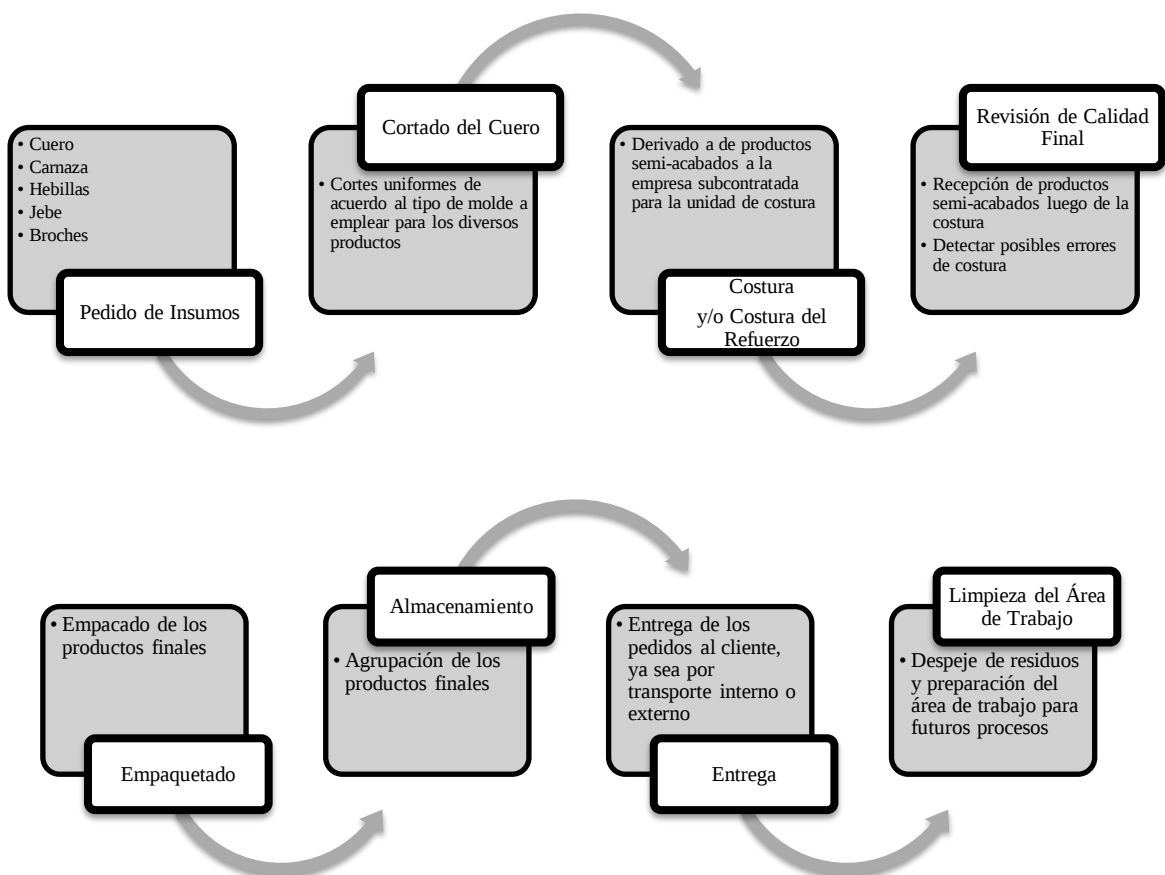
Utilización de materiales biodegradables o reciclados

Los productos fabricados por la empresa son a base de cuero y el material que ya no puede volver a ser utilizado se desecha.

Disposición de residuos

Los residuos del cuero son utilizados como material para la elaboración de los diferentes dedos (con los moldes ya diseñados) para los guantes.

LEAD TIME TOTAL



3.5. Análisis de la Industria

Rama de la industria a la que pertenece

Manufactura: Armar guantes industriales, mandiles, mangas, escafpines, gorras, vestimenta de cuero y artículos de seguridad industrial a partir de diferentes tipos de cuero (cuero vacuno, cuero ovino, cuero equino, cuero de alpaca y cuero de llama).

Características de la rama industrial

- Transformar materias primas en productos terminados.
- Produce una misma categoría de bienes.
- Tienen vías de acceso muy buenas para que la carga pueda manejarse cómodamente.
- Ventajas tributarias y de precio en los servicios que las hace atractivas para el mercado.
- Factores productivos (trabajo, capital y organización).

3.6. Análisis PEST

Entorno Político

- Estabilidad Política: Las políticas macroeconómicas aplicadas desde mediados de la década de los 90, la apertura al comercio y un creciente entorno económico internacional permitieron la prosperidad del país; todo ello soportado por mejoras en la seguridad básica y estabilidad política, las cuales sentaron las condiciones para conseguir estos logros (Porter, 2010). En agosto de 2011, la agencia Standard & Poor's subió la calificación crediticia del Perú dentro del grado de inversión, elevándola de "BBB-" a

“BBB”, y elevó también de estable a positiva la perspectiva de la deuda peruana a largo plazo en moneda extranjera.

- Política Monetaria: Existen diversas formas y objetivos de política monetaria. En nuestro país, la finalidad principal es la estabilidad monetaria, definida como el logro de la meta de inflación establecida por el BCRP. Este enfoque de política monetaria consiste en un compromiso explícito y público de mantener la estabilidad monetaria a través del uso de metas de inflación y fue implementado por primera vez en 1990, en Nueva Zelanda, para luego extenderse a 26 países. Finalmente, el BCRP afirma que algunos indicadores muestran que el crecimiento de la economía se mantiene en un nivel sostenible a largo plazo y que los indicadores de la economía mundial aún muestran incertidumbre sobre el ritmo de actividad global.
- Legislación Arancelaria: Según el Banco Mundial (2011), las exportaciones han tenido un incremento de casi cinco veces a lo largo de una década. Las exportaciones de materias primas constituyen más de la mitad de las exportaciones del Perú; casi el 33% de las exportaciones del Perú están destinadas a China y a la Unión Europea, y el 13% a EE. UU. El Perú es sensible a cambios en los precios de las materias primas y a su impacto en los ingresos por recursos naturales, pero está relativamente menos expuesto a estos ingresos que otros países de la región. Luego de las profundas medidas de liberalización comercial y reducciones arancelarias, el arancel promedio ponderado fue solo del 1,2%.

Entorno Económico

Las condiciones comerciales dentro de las cuales la empresa opera, cambian en forma constante, haciendo al mismo tiempo, más difícil y más desafiante reunir información, implementar decisiones, monitorear sus impactos y revisar las decisiones a la luz de nuevas expectativas. En cierta medida, las cambiantes condiciones económicas son generadas internamente por la empresa y sus productos, en la medida que éstos pasan por etapas de desarrollo que se asemejan a la vida biológica para las empresas se denominan el Ciclo de vida del producto, o el ciclo de vida de la empresa.

- Evolución del PBI: En el 2010, el PBI se expandió 8,8% y la demanda interna registró el crecimiento más alto de los últimos 16 años con 12,8%. La velocidad de recuperación de la economía peruana se debió a lo siguiente: (a) la mejora de los precios de exportación, (b) las fortalezas de la economía, y (c) las políticas económicas implementadas.

En el 2015, la disminución del PBI fue hasta 3,8%. Baja se debió a una menor previsión de los precios de las materias primas y caída de la inversión privada en 1.2% este año, según reportó el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019.
- Tipo de Cambio: El sistema de tipo de cambio que sigue el BCRP es el de flexibilidad administrada, que busca reducir su volatilidad, ya que los cambios bruscos constituyen un riesgo para la economía nacional que podrían ocasionar problemas en la cadena de pagos de entidades endeudadas en moneda extranjera que perciben (BCRP, 2011).

Entorno Social y Cultural

- Tasa de crecimiento poblacional: De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2010), el crecimiento poblacional será mayor al 1% promedio anual hasta el año 2020.
- Empleo: La expansión de la inversión privada registrada en el 2010 se debió al optimismo empresarial y a las buenas condiciones de financiamiento. Esta permitió un repunte en el empleo de 1,3% respecto al año 2009. La población económicamente activa (PEA) se incrementará en similar proporción a la población en edad de trabajar (PET), para el año 2015, en 1,71% y 1,65% respectivamente.

Entorno Tecnológico

Según el Banco Mundial (2011), la alianza entre el Grupo del Banco Mundial y el Perú, plasmada en la Alianza Estratégica con el País (AEP) 2006-2011, buscó establecer el capital humano competente requerido para impulsar la innovación y la adaptación tecnológica.

3.7. Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u> ✓ Amplia gama de productos tanto a nivel guantes como de artículos industriales de cuero. ✓ Diversos productos de alta calidad percibida y competitividad en los diferentes productos existentes. ✓ Ahorro de tiempo debido a la sistematización del proceso productivo, a través de las maquinarias adecuadas. ✓ Poder de negociación con los clientes debido a la escasez de empresas similares a Servitroq. ✓ Personal capacitado. ✓ Los productos que ofrece cuentan con precios competitivos en el mercado. ✓ Reconocimiento de sus clientes a través de los años.	<u>OPORTUNIDADES</u> ✓ Abrir sedes en otras ciudades para poder incrementar la cartera de clientes. ✓ Aumento de demanda a través de fuentes de financiamiento externas.
<u>DEBILIDADES</u> ✓ No utiliza al máximo la capacidad de producción. ✓ Baja capacidad de innovación comercial. ✓ Baja o casi nada inversión en campañas publicitarias. ✓ Falta de Normas de Calidad.	<u>AMENAZAS</u> ✓ Nuevos competidores potenciales de la región y Lima. ✓ Alza de precios en la materia prima. ✓ La entrada de nuevas empresas en el mercado. ✓ El ingreso de productos extranjeros a menor precio.

3.8. Plan Estratégico

a) Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos a base de cuero, generando empleo dentro de un buen ambiente de trabajo, promoviendo la innovación y las tendencias que el mercado lo demanda, guiados por una actitud ética y honesta de todos y cada uno de nuestros colaboradores para prestar servicios de alta calidad.

b) Visión

Ser una de las principales empresas del mercado nacional de cueros, reconocida por su excelencia y la calidad de sus productos.

c) Valores

- Trabajo en equipo: integración armónica de funciones y actividades desarrolladas por los trabajadores manteniendo responsabilidades compartidas.
- Pro actividad: Tomar la iniciativa con acciones creativas para lograr siempre una mejora en la empresa.
- Satisfacción del cliente: cumplir con las necesidades del cliente y realizar seguimiento post venta.
- Ética: seguir los valores, principios y normas reflejados en la cultura de la empresa para alcanzar una mayor sintonía con la sociedad y permitir una mejor adaptación entre todos.
- Respeto: Priorizamos a nuestra gente y compartimos el compromiso por el cumplimiento de las leyes y procedimientos vigentes.

d) Objetivos

- Maximizar la creación del valor económico
- Mejorar la imagen institucional
- Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional
- Fortalecer la gestión del talento humano

e) Estrategia

Posee una estrategia de negocio a través de la cual realiza una diferenciación del producto (de acuerdo a la necesidad de cada cliente). Las decisiones de esta estrategia son tomadas por el gerente y se ven reflejadas en un plan formal.

IV. APLICACIÓN DEL

BALANCED SCORECARD

4.1. INDICADOR DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Cartera de Clientes - "Servitroq SRL"

Al 31 de Diciembre del 2015

N°	Nombre de Empresa
1	Segurindustria S.A.
2	Siderperú S.A.A.
3	Cerraduras Certinsa S.A.C.
4	Agroindustrial Laredo S.A.A.
5	Cementos Pacasmayo S.A.A.
6	Wymatics S.A.C.
7	Gercol S.A.C.
8	Casa Grande S.A.A.
9	Sociedad Agrícola Virú S.A.
10	Construcciones y Servicios Metálicos S.A.C.
11	Productos y Servicios de Mantenimiento S.R.L.T.D.A.
12	Calzados Jaguar S.A.C.
13	Cartavio S.A.A.
14	Destilerías Unidas S.A.C.
15	Camposol S.A.
16	Industrias Valderrama E.I.R.L.
17	Textil del Carmen S.A.C.
18	Perfiles & Proyectos Metálicos E.I.R.L.
19	Factoría Bruce S.A.
20	Reencauchadora Nor Perú S.A.C.

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Cartera de Clientes - "Servitroq SRL"

Al 30 de Junio del 2016

N°	Nombre de Empresa
1	Segurindustria S.A.
2	Siderperú S.A.A.
3	Cerraduras Certinsa S.A.C.
4	Agroindustrial Laredo S.A.A.
5	Cementos Pacasmayo S.A.A.
6	Wymatics S.A.C.
7	Gercol S.A.C.
8	Casa Grande S.A.A.
9	Sociedad Agrícola Virú S.A.
10	Construcciones y Servicios Metálicos S.A.C.
11	Productos y Servicios de Mantenimiento S.R.L.T.D.A.
12	Calzados Jaguar S.A.C.
13	Cartavio S.A.A.
14	Destilerías Unidas S.A.C.
15	Camposol S.A.
16	Industrias Valderrama E.I.R.L.

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Nota: Podemos observar que en la cartera de clientes de Servitroq de los periodos del 2015 para el 2016, hubo una disminución de clientes del 20%.

Se encontrará más información sobre la perspectiva de Clientes en el resumen de las encuestas hechas a los clientes de Servitroq en el Cuadro N° 5, pág. 106.

4.2. INFORMACIÓN FINANCIERA

Estado de Situación Financiera - "Servitroq SRL" Al 31 de diciembre de 2015 (En nuevos soles)					
ACTIVO			PASIVO Y PATRIMONIO NETO		
ACTIVO CORRIENTE	S/.	%	PASIVO CORRIENTE	S/.	%
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	26,481	4.6%	Cuentas por pagar comerciales	8,704	1.5%
Cuentas por cobrar comerciales	14,114	2.5%	Anticipados de clientes	13	
Anticipos a proveedores	954		Impuestos	4,854	
Empresas relacionadas	26,969		Remuneraciones	10,477	
Préstamo a accionista	1,074		Empresas relacionadas	6,615	
Diversas	9,910		Cuentas por pagar diversas	20,171	
Impuestos por recuperar	2,436		Préstamos de instituciones financieras	23,043	
Existencias	12,713		TOTAL PASIVO CORRIENTE	73,877	13.0%
Activos Biológicos	41,963		PASIVO NO CORRIENTE		
Gastos pagados por anticipado	1,831		Deudas a largo plazo	71,578	12.6%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	138,445	24.3%	Impuestos	214	0.0%
ACTIVO NO CORRIENTE			Provisión para beneficios sociales	8105	1.4%
Inversiones permanentes	6723	1.2%	Impuesto a la Renta diferido	68190	12.0%
Inmuebles, maquinaria y equipo neto	404,806	71.1%	TOTAL PASIVO	145,669	25.6%
Activos intangibles	19,586	3.4%	PATRIMONIO NETO		
			Capital	390,895	68.6%
			Reserva Legal	13,353	2.3%
			Resultados Acumulados	19,643	3.4%
			TOTAL PATRIMONIO NETO	423,891	74.4%
TOTAL ACTIVO	569,560	100.0%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	569,560	100.0%

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por la Empresa

Estado de Ganancias y Pérdidas - "Servitroq SRL"

Al 31 de diciembre de 2015

(En nuevos soles)

	S/.	%
Ventas Netas	71,801	100.0%
Costo de Ventas	-40,766	-56.8%
Utilidad Bruta	31,035	43.2%
Gastos de Administración	-4604	-6.4%
Gastos de Venta	-863	-1.2%
Otros gastos	-1,147	
Utilidad Operativa	24,421	34.0%
Ingresos Financieros	603	0.8%
Gastos Financieros	-1,694	-2.4%
Diferencia en cambio	-77	
Otros Ingresos	1,069	1.5%
Resultado antes de impuesto a la renta	24,322	33.9%
Participaciones	-2134	-3.0%
Impuesto a la Renta	-2,545	-3.5%
Utilidad Neta del Ejercicio	19,643	27.4%

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por la Empresa

Indicadores Financieros - "Servitroq SRL"

Al 31 de diciembre de 2015

(En nuevos soles)

Indicadores	UM	Cantidad	Interpretación
Activo corriente	S/.	138,445	Por cada S/.1.00 de deuda, la empresa cuenta con S/ 1.87 para pagarla.
Pasivo corriente	S/.	73,877	
Liquidez corriente		1.87	
Utilidad Neta	S/.	19,643	Por cada S/.1.00 que vende la empresa, obtiene una utilidad de 27.36%.
Total Ingresos	S/.	71,801	
Margen Neto		27.36%	
Total Activos	S/.	569,560	Por cada S/.1.00 que el dueño mantiene genera un rendimiento del 3.45% sobre sus activos.
ROA		3.45%	
Patrimonio Neto	S/.	423,891	Por cada S/.1.00 que el dueño mantiene genera un rendimiento del 4.63% sobre el patrimonio.
ROE		4.63%	

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por la Empresa

Presupuesto de Ventas - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2016

(En nuevos soles)

	Ventas al contado	Ventas al crédito	
		Ventas	Cobranzas
Enero 2016	6,494	5,195	1,299
Febrero 2016	8,922	7,138	1,784
Marzo 2016	11,384	9,107	2,277
Abril 2016	9,300	7,440	1,860
Mayo 2016	7,283	5,826	1,457
Junio 2016	10,333	8,266	2,067
Total	53,716	42,973	10,743

**Política de ventas de 50% al contado y 50% al crédito*

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Presupuesto de Ventas - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Ventas al contado	Ventas al crédito	
		Ventas	Cobranzas
Enero 2017	8,000	6,400	1,600
Febrero 2017	10,000	8,000	2,000
Marzo 2017	13,000	10,400	2,600
Abril 2017	11,000	8,800	2,200
Mayo 2017	9,000	7,200	1,800
Junio 2017	12,000	9,600	2,400
Total	63,000	50,400	12,600

**Política de ventas de 50% al contado y 50% al crédito*

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Presupuesto de Compras - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Compras del mes	Pagos	
		Del mes	Del mes anterior
Enero 2017	2,000	2,000	0
Febrero 2017	2,500	2,500	2,000
Marzo 2017	3,250	3,250	2,500
Abril 2017	2,750	2,750	3,250
Mayo 2017	2,250	2,250	2,750
Junio 2017	3,000	3,000	2,250
Total	15,750	15,750	12,750

**Política de 50% de las compras al contado y el 50% a crédito a 30 días.*

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Planilla de Remuneraciones Proyectada - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Sueldo del mes	ONP 13%	Neto a Pagar	EsSalud	Total Tributos
Enero 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Febrero 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Marzo 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Abril 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Mayo 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Junio 2017	8,600	1,118	7,482	581	1,600
Gratificación	8,600	0	8,600	0	0
Bonificación Ley N° 29351	8,600	0	8,600	0	0
Total	68,800	6,708	62,092	3,483	9,600

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Presupuesto de Gastos Operativos - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Importe
Enero 2017	3,800
Febrero 2017	5,100
Marzo 2017	3,800
Abril 2017	3,100
Mayo 2017	3,800
Junio 2017	9,200
Total	28,800

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Determinación del IGV a Pagar - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Ventas	IGV Ventas	Compras	IGV Compras	IGV a Pagar	Mes de Pago
Enero 2017	8,000	1,440	2,000	360	1,080	
Febrero 2017	10,000	1,800	2,500	450	1,350	1,080
Marzo 2017	13,000	2,340	3,250	585	1,755	1,350
Abril 2017	11,000	1,980	2,750	495	1,485	1,755
Mayo 2017	9,000	1,620	2,250	405	1,215	1,485
Junio 2017	12,000	2,160	3,000	540	1,620	1,215
Total	63,000	11,340	15,750	2,835	8,505	6,885

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Financiamiento - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

	Amortización	Intereses	Total pagos
Enero 2017			
Febrero 2017	8,000	2,000	10,000
Marzo 2017	10,000	2,000	12,000
Abril 2017	15,000	2,250	17,250
Mayo 2017	18,000	1,800	19,800
Junio 2017	20,578	2,058	22,636
Total	71,578	10,108	81,686

Fuente: Servitroq SRL

Elaborado: Por las autoras

Flujo de Caja Proyectado - "Servitroq SRL"

Del 01 de Enero al 30 de Junio del 2017

(En nuevos soles)

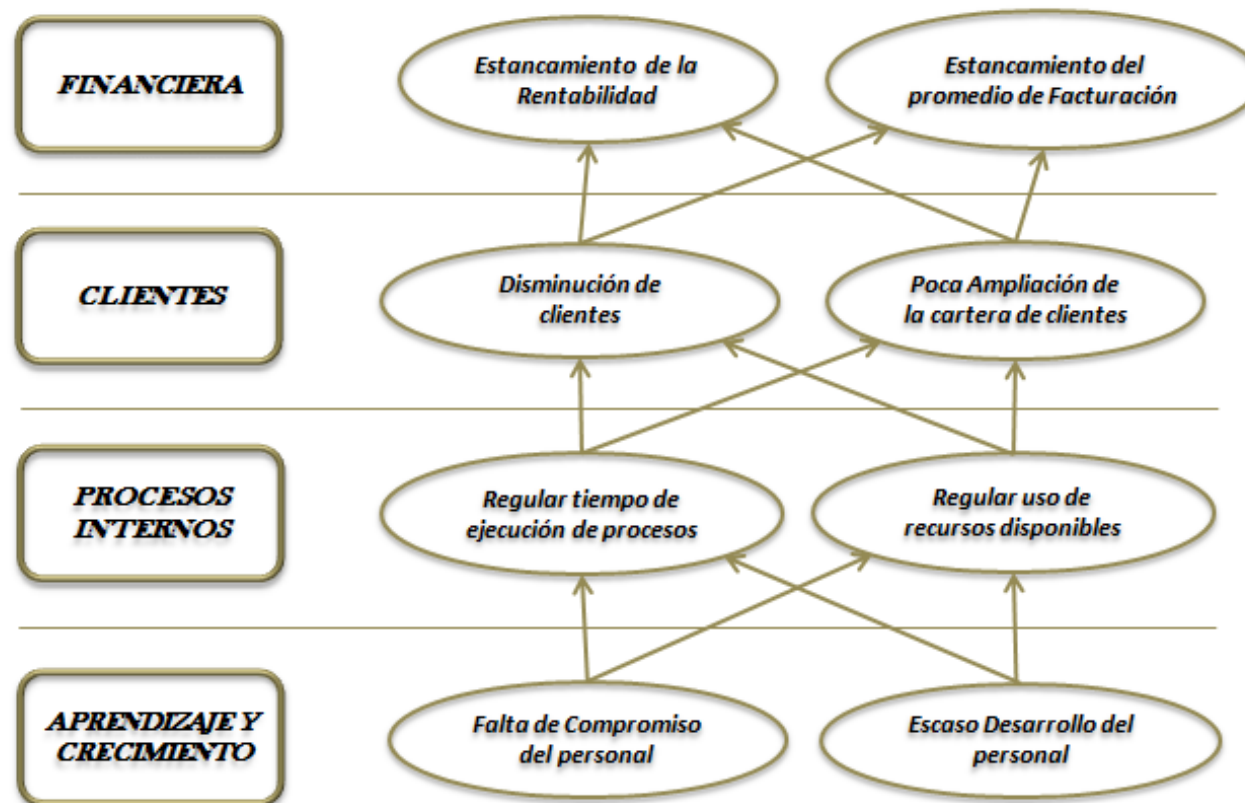
	Enero 2017	Febrero 2017	Marzo 2017	Abril 2017	Mayo 2017	Junio 2017
SALDO INICIAL	20,000	57,100	67,846	116,361	126,734	109,944
INGRESOS DE EFECTIVO						
Ventas al contado	8,000	10,000	13,000	11,000	9,000	12,000
Ventas al crédito	6,400	8,000	10,400	8,800	7,200	9,600
Otros Ingresos						
TOTAL INGRESOS DE EFECTIVO	14,400	18,000	23,400	19,800	16,200	21,600
EGRESOS DE EFECTIVO						
Pago a Proveedores	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000	-3,000
Pago al Personal	-8,600	-8,600	-8,600	-8,600	-8,600	-8,600
Pago de Tributos		-1,600	-1,600	-1,600	-1,600	-1,600
Pago de Servicios	-6,800	-8,100	-6,800	-6,100	-6,800	12,200
Otros pagos						
TOTAL EGRESOS DE EFECTIVO	-18,400	-21,300	-20,000	-19,300	-20,000	-1,000
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO	16,000	53,800	71,246	116,861	122,934	130,544
Financiamiento						
Préstamos obtenidos	71,578					
Amortización		-8,000	-10,000	-15,000	-18,000	-20,578
Intereses		-2,000	-2,000	-2,250	-1,800	-2,058
Total Financiamiento	71,578	-10,000	-12,000	-17,250	-19,800	-22,636
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-55,578	33,800	47,246	82,361	83,334	85,272

Fuente: Servitroq SRL

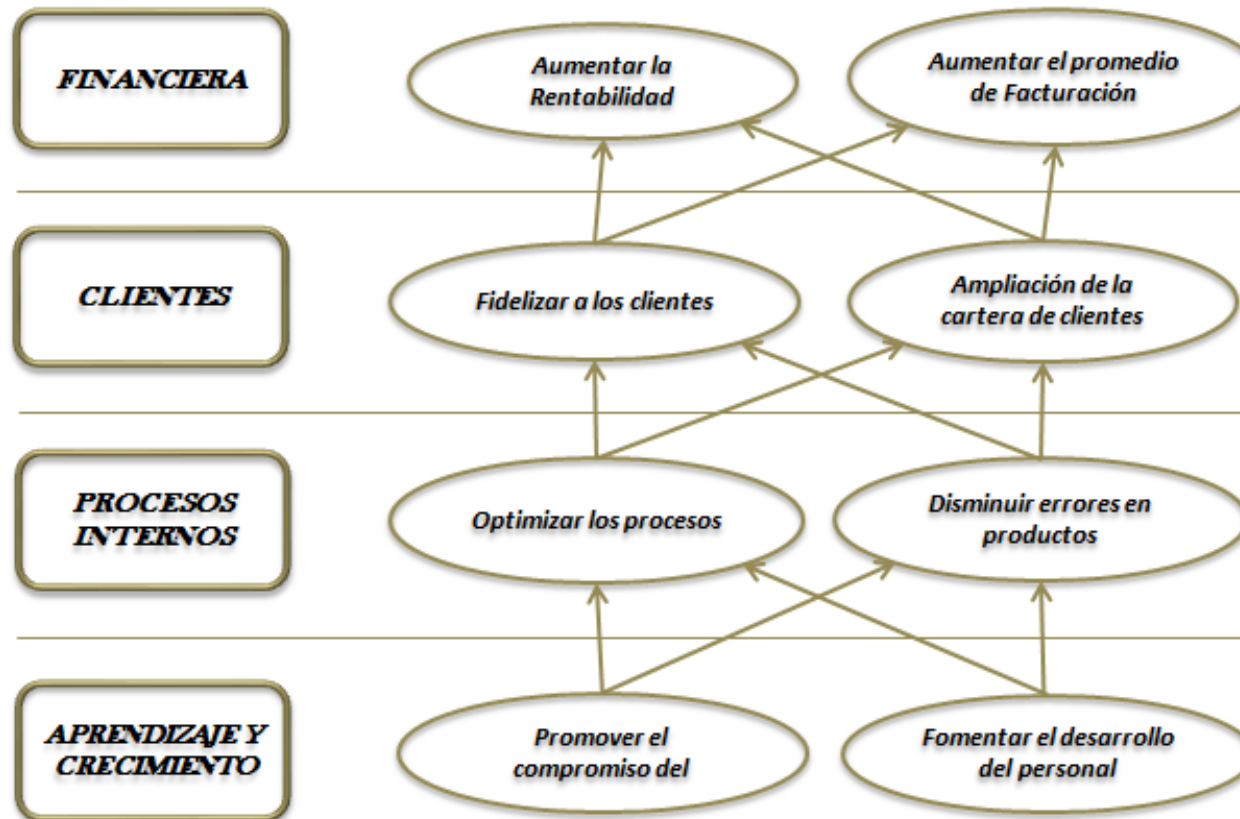
Elaborado: Por las autoras

MAPA ESTRATÉGICO

4.2.1. Antes de la aplicación del BSC



4.2.2. Después de la aplicación del BSC



4.3. BALANCED SCORECARD

Cuadro N° 1: Balanced Scorecard

 BALANCED SCORECARD "SERVITROQ SRL" 							
PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	U.M.	RESULTADO O 2015	META 2016	META 2017	FORMA DE CÁLCULO
FINANCIERA	Maximizar la creación del valor económico	Aumentar la Rentabilidad	%	28%	34%	39%	(Ratio de Rentabilidad año 2016 / Ratio de Rentabilidad año 2015) x 100
		Aumentar el promedio de Facturación	%	25%	38%	43%	(Facturación año 2016 / Facturación año 2015) x 100
CLIENTES	Mejorar la imagen institucional	Fidelizar a los clientes	%	18%	43%	49%	(Número de clientes año 2016 / Número de clientes año 2015) x 100
		Ampliación de la cartera de clientes	%	5%	7%	9%	Número de usuarios incorporados como clientes de la empresa
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Optimizar los procesos	%	55%	63%	73%	(Tiempo de ejecución de un proceso año 2016 / Tiempo de ejecución de un proceso año 2015) x 100
		Disminuir errores en productos	%	1%	0.5%	0.3%	(Total de unidades producidas con fallas / Total de unidades producidas) x 100
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la gestión del talento humano	Promover el compromiso del personal	%	65%	75%	86%	(Cantidad de empleados dispuestos a capacitarse / Total de empleados encuestados) x 100
		Fomentar el desarrollo del personal	%	45%	59%	67%	(Cursos realizados para mejorar competencias / Cursos programados) x 100

Elaborado: Por las autoras

4.4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Cuadro N° 2: Iniciativas Estratégicas

<i>PERSPECTIVAS</i>	<i>OBJETIVO ESTRATÉGICO</i>	<i>INICIATIVAS ESTRATÉGICAS</i>	<i>COSTO UNITARIO</i>	<i>TIEMPO</i>
FINANCIERA	Maximizar la creación del valor económico	Tercerización de la etapa de remallado con el propósito de disminuir los costos de personal	0.3	Según el requerimiento
		Optimizar la gestión de cobranzas mediante políticas más rígidas y con un límite de tiempo razonable	-	Según el tipo de contrato
CLIENTES	Mejorar la imagen institucional	Ofrecer descuentos por periodos de campaña a mediados y finales de año de acuerdo a la demanda de guantes industriales (producto estrella)	2	Junio y Diciembre
		Diseñar propuestas de promoción y publicidad de la empresa a través de redes sociales para mayor cobertura de mercado	800	Junio y Diciembre
PROCESOS INTERNOS	Incrementar la eficiencia a través de la excelencia operacional	Reducir el tiempo ocioso de la maquinaria corrigiendo averías y reduciendo de manera sistemática los tiempos de preparación	-	Todo el año
		Evitar futuros errores mediante una inmediata retroalimentación de auto revisiones y verificaciones sucesivas de productos	-	Todo el año
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fortalecer la gestión del talento humano	Definir un sistema de incentivos materiales a través de bonificaciones por mayor productividad y de incentivos humanos a través de eventos que permitan una mayor unión entre los trabajadores	100	Cada fin de mes
		Realizar cursos de capacitación para fomentar el desarrollo y el desempeño de los trabajadores de la empresa	15	Semestral

4.5.IMPLEMENTACIÓN

a) Aprobación

El Gerente de Servitroq analizará el cuadro del Balanced Scorecard diseñado por las autoras y, una vez aprobado, se procederá con el resto de las etapas para su implementación.

b) Difusión

Es importante que los miembros de la organización reciban información sobre el trabajo y el proceso con el cual se llevará a cabo la ejecución del cuadro de mando. Los trabajadores deben recibir información suplementaria como enfoques y sugerencias que faciliten el proceso.

c) Desarrollo

Después de haber definido y comunicado las razones y beneficios del BSC a toda la organización, se debe alinear el capital humano con la estrategia para luego realizar un ciclo de feedback para ver los progresos y realizar cambios cuando sean necesarios.

d) Monitoreo

Se debe realizar un análisis de la situación organizacional respecto a la ejecución de los objetivos estratégicos para tomar decisiones y acciones de mejoramiento; así como también

V. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN

DE RESULTADOS

5.1. Presentación de Resultados

5.1.1. Resultados Cuantitativos antes de la aplicación del BSC

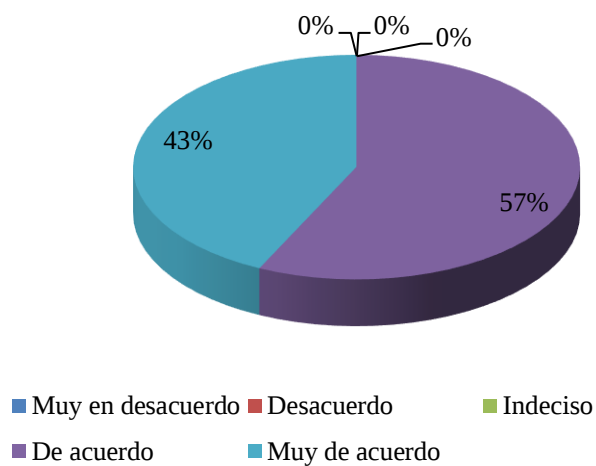
PROCESOS INTERNOS

Tabla N° 1: Uso de recursos

1. ¿Se optimiza el uso de los recursos disponibles?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	4	57%
Muy de acuerdo	5	3	43%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 1:



Uso de recursos disponibles de la empresa

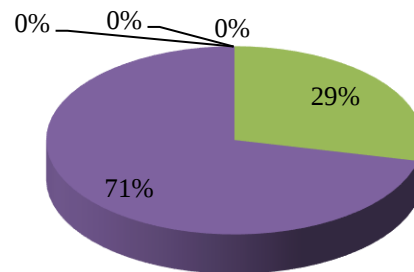
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla N° 2: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales

2. ¿Se promueve el compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	2	29%
De acuerdo	4	5	71%
Muy de acuerdo	5	0	0%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 2:



■ Muy en desacuerdo ■ Desacuerdo
■ Indeciso ■ De acuerdo
■ Muy de acuerdo

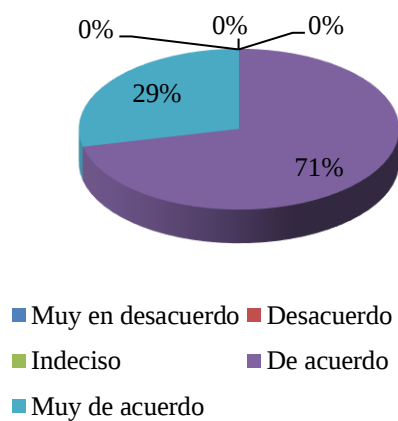
Compromiso de trabajadores con las metas empresariales

Tabla N° 3: Trato con empleador

3. ¿Cómo calificaría el trato con su empleador?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	5	71%
Muy de acuerdo	5	2	29%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 3:



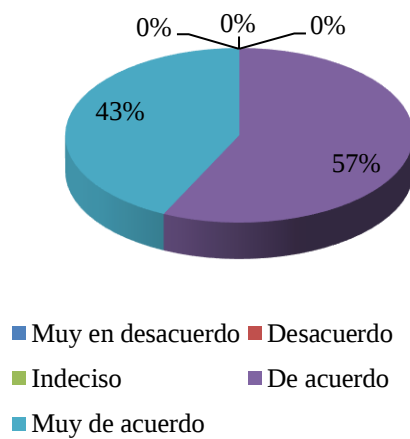
Trato con empleador

Tabla N° 4: Incentivos

4. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	4	57%
Muy de acuerdo	5	3	43%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 4:



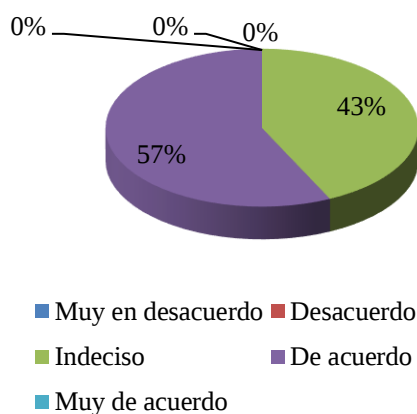
Incentivos

Tabla N° 5: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento

5. ¿Reciben capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	3	43%
De acuerdo	4	4	57%
Muy de acuerdo	5	0	0%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 5:



Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento

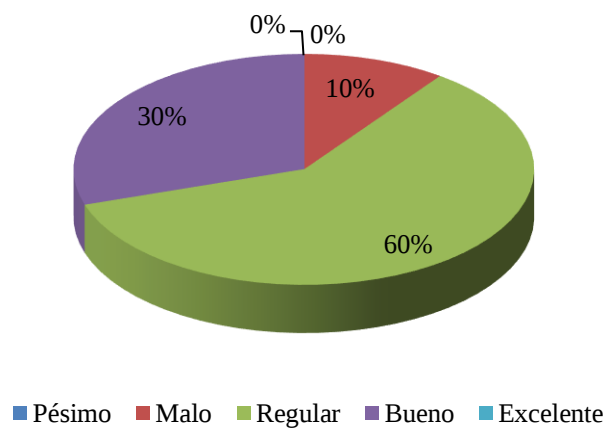
CLIENTES

Tabla N° 6: Producto

1. ¿Cómo califica el producto otorgado por Servitroq?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	2	10%
Regular	3	12	60%
Bueno	4	6	30%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 6:



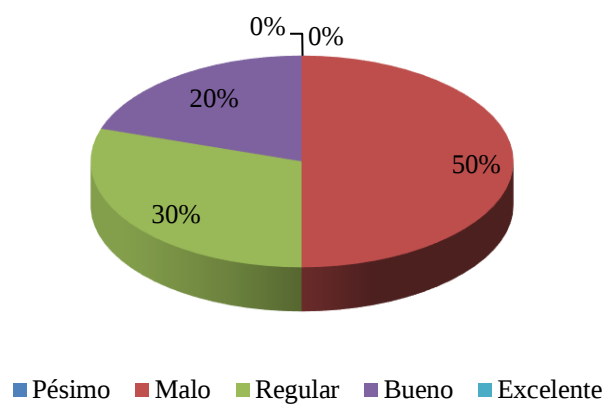
Producto

Tabla N° 7: Servicio

2. ¿Cómo califica el servicio brindado por Servitroq?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	10	50%
Regular	3	6	30%
Bueno	4	4	20%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 7:



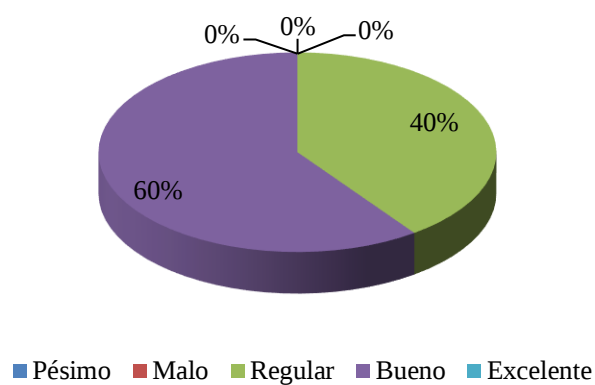
Servicio

Tabla N° 8: Precio - Calidad

3. ¿Cómo califica el precio en cuanto a la calidad del producto?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	0	0%
Regular	3	8	40%
Bueno	4	12	60%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 8:



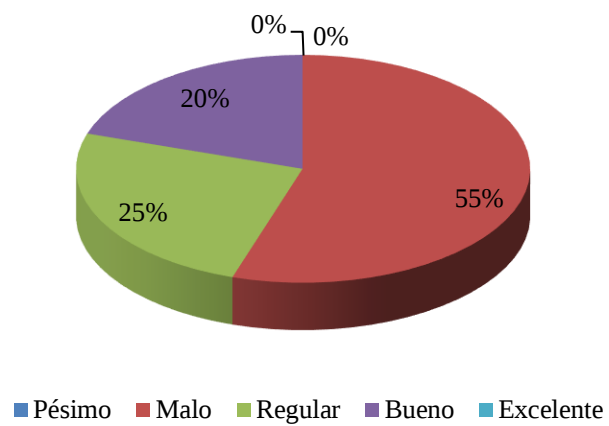
Precio - Calidad

Tabla N° 9: Comprensión de necesidades

9. ¿Cómo califica la comprensión de la empresa en cuanto a sus necesidades?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	11	55%
Regular	3	5	25%
Bueno	4	4	20%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 9:



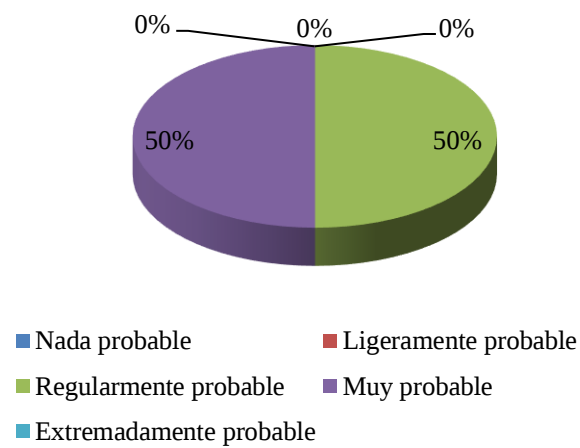
Comprensión de necesidades

Tabla N° 10: Compras futuras

10. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice compras en la empresa nuevamente en el futuro?

Descripción	Código	fi	%
Nada probable	1	0	0%
Ligeramente probable	2	0	0%
Regularmente probable	3	10	50%
Muy probable	4	10	50%
Extremadamente probable	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 10:



Compras futuras

5.1.2. Resultados Cuantitativos después de la aplicación del BSC

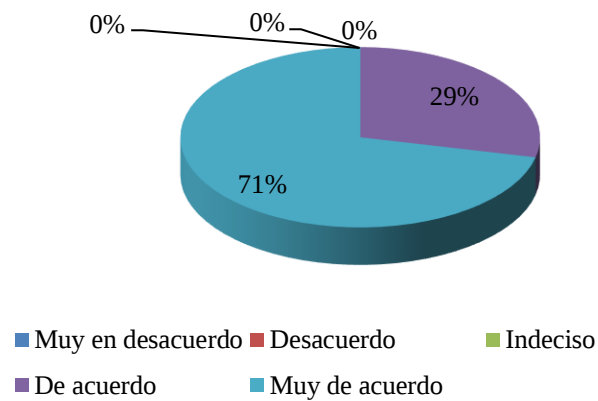
PROCESOS INTERNOS

Tabla N° 11: Uso de recursos

1. ¿Se optimiza el uso de los recursos disponibles?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	2	29%
Muy de acuerdo	5	5	71%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 11:



Uso de recursos disponibles de la empresa

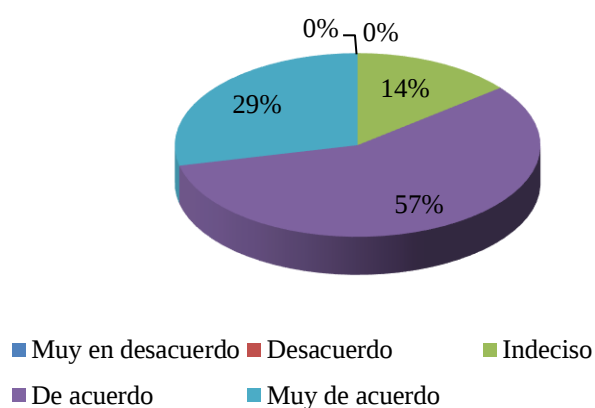
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Tabla N° 12: Compromiso de trabajadores con las metas empresariales

2. ¿Se promueve el compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	1	14%
De acuerdo	4	4	57%
Muy de acuerdo	5	2	29%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 12:



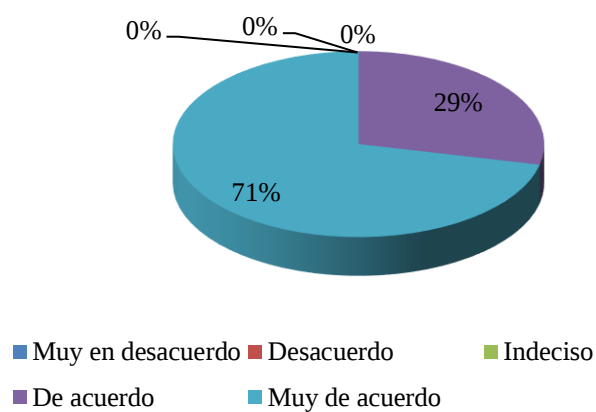
Compromiso de trabajadores con las metas empresariales

Tabla N° 13: Trato con empleador

3. ¿Cómo calificaría el trato con su empleador?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	2	29%
Muy de acuerdo	5	5	71%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 13:



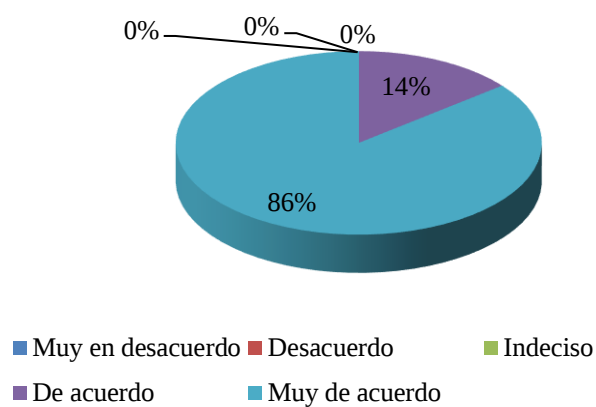
Trato con empleador

Tabla N° 14: Incentivos

4. ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	0	0%
De acuerdo	4	1	14%
Muy de acuerdo	5	6	86%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 14:



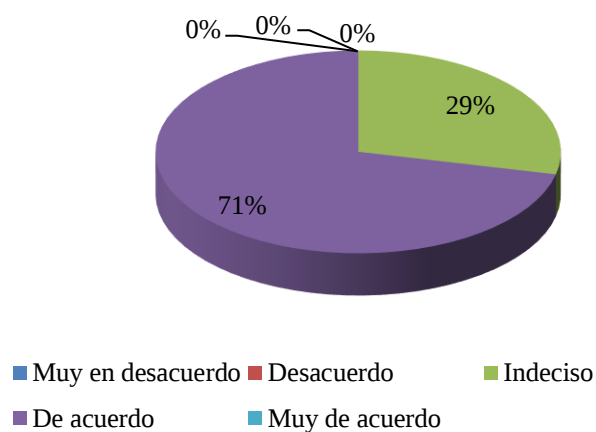
Incentivos

Tabla N° 15: Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento

5. ¿Reciben capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento?

Descripción	Código	fi	%
Muy en desacuerdo	1	0	0%
Desacuerdo	2	0	0%
Indeciso	3	2	29%
De acuerdo	4	5	71%
Muy de acuerdo	5	0	0%
TOTAL		7	100%

Gráfico N° 15



Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento

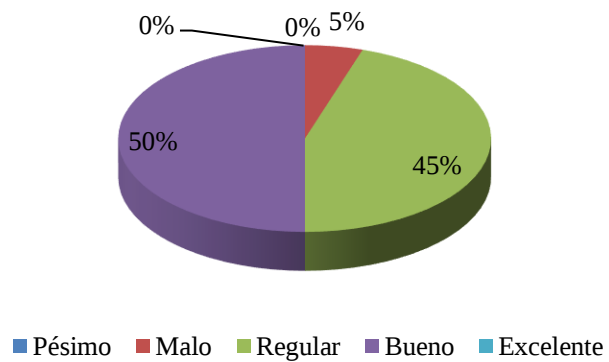
CLIENTES

Tabla N° 16: Producto

6. ¿Cómo califica el producto otorgado por Servitroq?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	1	5%
Regular	3	9	45%
Bueno	4	10	50%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 6



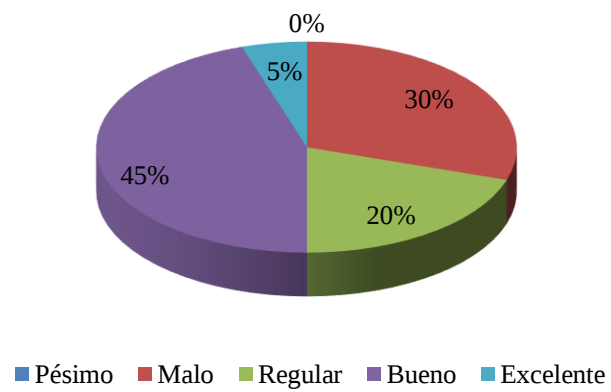
Producto

Tabla N° 17: Servicio

2. ¿Cómo califica el servicio brindado por Servitroq?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	6	30%
Regular	3	4	20%
Bueno	4	9	45%
Excelente	5	1	5%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 7



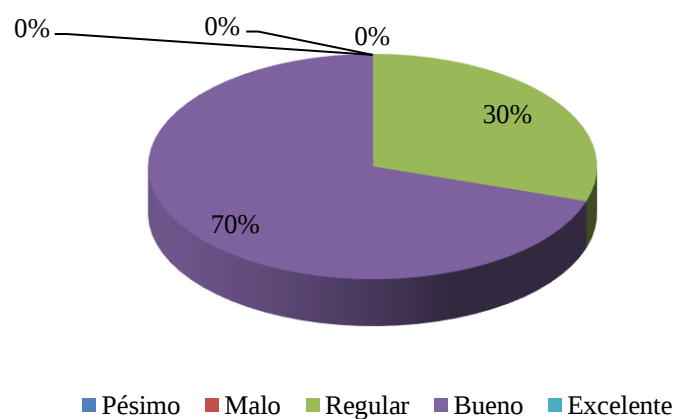
Servicio

Tabla N° 18: Precio - Calidad

3. ¿Cómo califica el precio en cuanto a la calidad del producto?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	0	0%
Regular	3	6	30%
Bueno	4	14	70%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 8



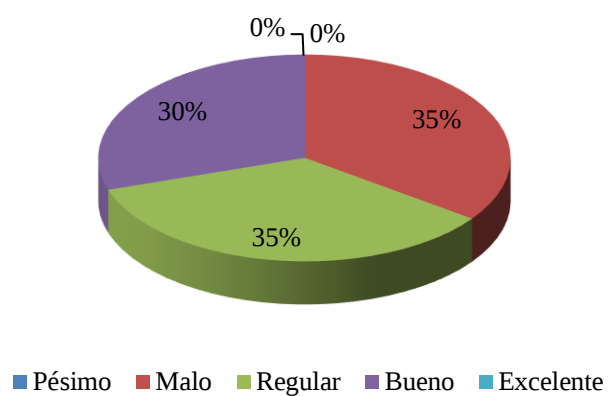
Precio - Calidad

Tabla N° 19: Comprensión de necesidades

9. ¿Cómo califica la comprensión de la empresa en cuanto a sus necesidades?

Descripción	Código	fi	%
Pésimo	1	0	0%
Malo	2	7	35%
Regular	3	7	35%
Bueno	4	6	30%
Excelente	5	0	0%
TOTAL		20	100%

Gráfico N° 9



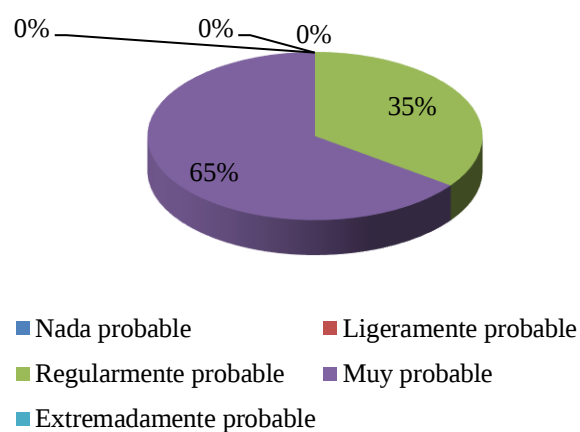
Comprensión de necesidades

Tabla N° 20: Compras futuras

5. ¿Cuáles son las probabilidades de que realice compras en la empresa nuevamente en el futuro?

Descripción	Código	fi	%
Nada probable	1	0	0%
Ligeramente probable	2	0	0%
Regularmente probable	3	7	35%
Muy probable	4	13	65%
Extremadamente probable	5	0	0%
<i>TOTAL</i>		20	100%

Gráfico N° 10



Compras futuras

Cuadro N° 3: Cuadro de los Indicadores de Competitividad antes y después de la aplicación del BSC

El tiempo de aplicación del Balanced Scorecard fue del 12 de Septiembre hasta el 26 de Septiembre del 2016.

Indicadores de Competitividad - "Servitroq SRL"

Al 12 de septiembre de 2016

DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE PRODUCTOS		Fuente
Número de ideas nuevas evaluadas	3	Plan de Producción, 2016
INTELIGENCIA COMPETITIVA Y TECNOLÓGICA		Fuente
N° de unidades productivas	72,000	Plan de Producción, 2016
Empresas manufactureras que participan en un sistema de inteligencia competitiva y tecnológica	8,034	Censo manufactura, 2007 - SUNAT Registro RUC 2011
	9	
PIEZAS DEFECTUOSAS		Fuente
Piezas falladas + Piezas retrabajadas	480	Plan de Producción, Agosto
Total de piezas producidas	48,000	2016
	1%	
PERSONAL CALIFICADO		Fuente
N° de personas calificadas (Escuelas técnicas)	3	
N° de personas universitarias	1	Planilla de Servitroq, 2016
Total de trabajadores	7	
	57%	
FACTOR DE PRODUCTIVIDAD		Fuente
Facturación Anual	71,801	Estado de Ganancias y Pérdidas, Diciembre 2015
N° de trabajadores	7	Planilla de Servitroq, 2016
	14.29%	
UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA		Fuente
Horas trabajadas	117,504	85%
Horas no trabajadas	20,736	15%
Total de horas	138,240	Manual de Procedimientos, 2015
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		Fuente
Número de propuestas sobre promoción y publicidad de la empresa	1	Entrevista con el Gerente de Servitroq, Septiembre 2016
ACCESO A NUEVOS MERCADOS		Fuente
% de incremento de las exportaciones de empresas manufactureras peruanas	-19%	Exportaciones No Tradicionales SUNAT, 2015

Fuente: Wurst, Alberto (2010). "Los Indicadores de Desempeño de la Competitividad a nivel de unidades productivas y empresas artesanales".

Elaborado: Por las autoras

Indicadores de Competitividad - "Servitroq SRL"

Al 26 de septiembre de 2016

DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE PRODUCTOS		Fuente
Número de ideas nuevas evaluadas	5	Plan de Producción, 2016
INTELIGENCIA COMPETITIVA Y TECNOLÓGICA		Fuente
N° de unidades productivas	72,000	Plan de Producción, 2016
Empresas manufactureras que participan en un sistema de inteligencia competitiva y tecnológica	8,034	Censo manufactura, 2007 - SUNAT Registro RUC 2011
	9	
PIEZAS DEFECTUOSAS		Fuente
Piezas falladas + Piezas retrabajadas	250	Plan de Producción, Septiembre 2016
Total de piezas producidas	48,000	
	0.52%	
PERSONAL CALIFICADO		Fuente
N° de personas calificadas (Escuelas técnicas)	3	
N° de personas universitarias	1	Planilla de Servitroq, 2016
Total de trabajadores	7	
	57%	
FACTOR DE PRODUCTIVIDAD		Fuente
Facturación Anual	71,801	Estado de Ganancias y Pérdidas, Diciembre 2015
N° de trabajadores	7	Planilla de Servitroq, 2016
	14.29%	
UTILIZACIÓN DE CAPACIDAD INSTALADA		Fuente
Horas trabajadas	117,504	85%
Horas no trabajadas	20,736	15% Manual de Procedimientos, 2016
Total de horas	138,240	
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		Fuente
Número de propuestas sobre promoción y publicidad de la empresa	3	Entrevista con el Gerente de Servitroq, Septiembre 2016
ACCESO A NUEVOS MERCADOS		Fuente
% de incremento de las exportaciones de empresas manufactureras peruanas	-19%	Exportaciones No Tradicionales SUNAT, 2015

Fuente: Wurst, Alberto (2010). "Los Indicadores de Desempeño de la Competitividad a nivel de unidades productivas y empresas artesanales".

Elaborado: Por las autoras

Cuadro N° 4: Cuadro de las Dimensiones de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento, antes y después de la aplicación del BSC

ANTES				
		Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
PROCESOS INTERNOS	Uso de recursos		57%	43%
APRENDIZ. Y CRECIM.	Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	29%	71%	
	Trato con empleador		71%	29%
	Incentivos		57%	43%
	Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	43%	57%	

DESPUÉS				
		Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
PROCESOS INTERNOS	Uso de recursos		29%	71%
APRENDIZ. Y CRECIM.	Compromiso de trabajadores con las metas empresariales	14%	57%	29%
	Trato con empleador		29%	71%
	Incentivos		14%	86%
	Capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento	29%	71%	

Elaborado: Por las autoras

Cuadro N° 5: Cuadro de la Dimensión de Clientes, antes y después de la aplicación del BSC

ANTES			
	Malo	Regular	Bueno
Producto	10%	60%	30%
Servicio	50%	30%	20%
Precio - Calidad		40%	60%
Comprensión de necesidades	55%	25%	20%
Compras futuras		50%	50%

DESPUÉS				
	Malo	Regular	Bueno	Excelente
Producto	5%	45%	50%	
Servicio	30%	20%	45%	5%
Precio - Calidad		30%	70%	
Comprensión de necesidades	35%	35%	30%	
Compras futuras		35%	65%	

Fuente: Aplicación de encuesta. Septiembre 2016.

Elaborado: Por las autoras

Cuadro N° 6: Cuadro del nivel de Competitividad antes y después de la aplicación del BSC

	COMPETITIVIDAD				INCREMENTO PORCENTUAL
	ANTES	Res ult.	DESPUÉS	Res ult.	
INNOVACIÓN	Desarrollo de nuevos diseños de productos	3	Desarrollo de nuevos diseños de productos	5	67%
	Inteligencia competitiva y tecnológica	9	Inteligencia competitiva y tecnológica	9	0%
CALIDAD	Unidades defectuosas	1.00 %	Unidades defectuosas	0.52 %	48%
	Personal calificado	57%	Personal calificado	57%	0%
	Factor de Productividad	14%	Factor de Productividad	14%	0%
	Utilización de Capacidad Instalada	85%	Utilización de Capacidad Instalada	85%	0%
COMERCIALIZACIÓN	Estrategias de promoción y publicidad	1	Estrategias de promoción y publicidad	3	200%
	Acceso a nuevos mercados	- 19%	Acceso a nuevos mercados	- 19%	0%

Elaborado: Por las autoras

5.1.3. Resultados Cualitativos

La entrevista se realizó el día lunes 12 de septiembre de 2016 desde las 4pm hasta las 5pm con el Gerente de Servitroq, Wilmer Villena Yépez. Los resultados fueron los siguientes:

OBJETIVO	PREGUNTAS	COMENTARIOS
Evaluar el nivel de competitividad antes de la aplicación del BSC.	¿Conoce usted acerca del Balanced Scorecard?	Conoce y entiende en qué consiste el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión empresarial.
	En caso de que conozca el Balanced Scorecard, ¿considera conveniente la aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión?	Considera conveniente la aplicación de esta herramienta, reconoce todos los beneficios que le traería a la empresa y antes de la entrevista ya había considerado la posibilidad de implementarlo.
	¿Considera conveniente establecer tanto objetivos como indicadores de desempeño para un mejor control de la gestión?	Reconoce la importancia de establecer objetivos e indicadores, sin embargo pone mayor atención en aquellos relacionados con las operaciones que con la gestión en general.
	¿Qué piensa que le ha permitido a la empresa planificar la gestión organizacional?	Comenta que le ha servido mucho tener un plan de producción y un reglamento de trabajo para el personal, correctamente estructurados.
	¿Se realiza un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa al momento de planificar su gestión?	Conoce las fortalezas y debilidades de la empresa pero ignora los factores externos de ella.
	¿Cómo ve usted a Servitroq en comparación a la competencia del sector?	A pesar de Servitroq recién esté tomando una importante participación en el mercado, su ventaja está en que se concentra en sectores industriales y en su gran capacidad de desarrollo y control en el proceso productivo.
	¿Se analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa?	No se realiza un análisis completo del entorno en que opera Servitroq.

	¿Los resultados de los procedimientos de la empresa son analizados y usados para retroalimentación y mejoramiento?	Al término del proceso de producción de cada pedido que realiza Servitroq, se analizan los resultados y se usan como retroalimentación para los próximos pedidos.
	¿Los productos cumplen con las normas técnicas establecidas para la actividad económica que realiza?	En Servitroq se fabrican diseños propios de acuerdo a la necesidad del cliente, cumpliendo con las normas técnicas y estándares establecidos.
	¿La empresa realiza investigaciones de nuevas tecnologías o procesos?	La empresa cuenta con dos máquinas de corte de cuero esquematizado, la cual tiene una capacidad de producto de 10 mil plantillas pero sólo se utilizan 6 mil plantillas mensuales.
	¿La empresa cuenta con estrategias de promoción y publicidad?	La única forma de promoción que posee Servitroq son catálogos con todos los productos que ofrece especificando medidas y precios.
	¿Cómo describiría las condiciones de trabajo de la empresa con respecto al desarrollo del proceso productivo?	El personal aporta su experiencia a lo que hace y ha aprendido a manejar distintas situaciones. Este ha recibido poca capacitación desde que inició su labor pero trabaja de acuerdo a lo que requiera la empresa. Existe un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones sociales.
	¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos para motivar al personal?	Existe un incentivo económico al incrementar el sueldo en un monto satisfactorio por mejorar su rendimiento y con respecto al aspecto humano, se motiva a los colaboradores invitándolos a un compartir o a relacionarse en actividades deportivas.

Fuente: Aplicación de entrevista. Septiembre 2016.

Elaboración: Por las autoras

5.2. Discusión de Resultados

Con relación al objetivo general: Determinar si el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión mejora la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.

Según los resultados obtenidos, podemos observar un importante incremento en cada una de las dimensiones de la competitividad de la empresa a través de los indicadores medidos después de la aplicación del Balanced Scorecard en comparación con aquellos medidos antes de la aplicación, específicamente en los indicadores del desarrollo de nuevos diseños de productos, la calidad del producto por el porcentaje de unidades defectuosas y las estrategias de promoción y publicidad. Lo cual nos indica que nuestra hipótesis queda demostrada pues a medida que los objetivos estratégicos trazados del Balanced Scorecard se vayan cumpliendo, el nivel de competitividad de la misma irá incrementando al orientarse hacia una misma dirección integrando las cuatro perspectivas que conforma el diseño del Balanced Scorecard (Cuadro N° 4).

Este resultado concuerda con el obtenido por la tesis realizada por Del Castillo Dextre (2014) pues con los objetivos estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el logro de los objetivos que a su vez reflejarán el cumplimiento de su misión, visión y valores. Además, con el tablero de control planteado de acuerdo a las perspectivas con sus objetivos estratégicos, se verificará el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista con el Gerente de Servitroq, el Sr. Wilmer Villena, señala que considera conveniente la aplicación

de esta herramienta, reconoce todos los beneficios que le traería a la empresa y antes de la entrevista ya había considerado la posibilidad de implementarlo. Asimismo, reconoce la importancia de establecer objetivos e indicadores, sin embargo, pone mayor atención en aquellos relacionados con las operaciones que con la gestión en general. Que en Servitroq se fabrican diseños propios de acuerdo a la necesidad del cliente, cumpliendo con las normas técnicas y estándares establecidos; el personal aporta su experiencia a lo que hace y ha aprendido a manejar distintas situaciones, este ha recibido poca capacitación desde que inició su labor y trabaja de acuerdo a lo que requiera la empresa, sin embargo existe un buen ambiente de trabajo y buenas relaciones sociales, en parte gracias a que existe un incentivo económico al incrementar el sueldo en un monto satisfactorio por mejorar el rendimiento del personal y con respecto al aspecto humano, se motiva a los colaboradores invitándolos a un compartir o a relacionarse en actividades deportivas.

Nuestra apreciación es que, al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para la empresa, le permitió implementar el plan estratégico de la organización para que cumpla sus objetivos, desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento, lo cual contribuye a mejorar el nivel de competitividad de la misma y poder adaptarse rápidamente a los constantes cambios provocados por un entorno competitivo.

Con relación al primer objetivo específico: Evaluar el nivel de competitividad antes de la aplicación del BSC según las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.

Con el propósito de evaluar el nivel de competitividad de la empresa Servitroq se midieron una serie de indicadores según el Cuadro N° 2, los cuales nos permitieron analizar con mayor profundidad la situación en la que se encontraba la empresa para después, partiendo de estos resultados, poder aplicar el Balanced Scorecard. Podemos observar que la empresa contaba con tan sólo tres (03) diseños nuevos de productos a desarrollar respecto a la dimensión de **Innovación** lo cual es un punto en contra para ella pues de esta manera está perdiendo oportunidades de poder diversificar sus productos con el fin de atraer a una mayor cantidad de clientes e incluso retener a sus clientes actuales. También observamos que la cantidad de unidades defectuosas que produce la empresa es de 1% lo cual es un punto a favor con respecto a la dimensión de **Calidad**; sin embargo, observamos que en el indicador sobre Personal calificado se obtuvo un 57% lo que indica que tan sólo cuatro (04) trabajadores se encuentran plenamente calificados para desempeñarse con eficiencia en el desarrollo de sus labores y esto podría causar efectos negativos en la empresa al no fomentar el desarrollo del personal y sólo conformarse con los conocimientos empíricos de sus otros tres (03) trabajadores. Con relación a la tercera dimensión de **Comercialización**, la empresa sólo cuenta con una (01) estrategia de promoción y publicidad lo cual es un indicador del poco esfuerzo que se ha puesto en promocionar la empresa para llegar a nuevos clientes. Al analizar los estados financieros de la empresa nos percatamos que la misma cuenta con indicadores financieros favorables, después de encuestar al personal observamos ciertas deficiencias en cuanto al compromiso por parte de ellos con las

metas empresariales y al fomento del desarrollo que se les brinda. De la misma manera, al momento de encuestar a los clientes de la empresa, observamos otras deficiencias en cuanto a la calificación que estos le otorgan al servicio brindado por la empresa y al nivel de comprensión de sus necesidades por parte de la misma.

Este resultado concuerda con el obtenido por la tesis realizada por Mantilla, Vilcacundo, Ruiz & Mayorga (2015) pues las PYMES manufactureras locales cuentan con un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales y los factores internos de competitividad mayormente desarrollados en PYMES locales son aquellos relacionados con la calidad del producto, disponibilidad de maquinaria y la oferta de productos a precios bajos; mientras que, los elementos con menor incidencia se refieren esencialmente a la capacitación del personal, la capacidad de adaptación al cambio, la existencia de personal capacitado, el marketing y la gestión administrativa. También concuerda con el resultado obtenido por Gonzales (2013) pues la gran mayoría de las empresas cuenta con un deficiente o inexistente planeamiento empresarial lo que hace que influya negativamente en el mercado local y extranjero.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista con el Gerente de Servitroq, el Sr. Wilmer Villena, señala que conoce las fortalezas y debilidades de la empresa, pero ignora los factores externos, dado que no se realiza un análisis completo del entorno en que opera la empresa. Que a pesar que Servitroq recién está tomando una importante participación en el mercado, su ventaja está en que se concentra en sectores industriales y en su gran capacidad de desarrollo y control

en el proceso productivo. Además, señala que al término del proceso de producción de cada pedido que realiza Servitroq, se analizan los resultados y se usan como retroalimentación para los próximos pedidos; sin embargo, un punto en contra es que la única forma de promoción que posee Servitroq son catálogos con todos los productos que ofrece especificando medidas y precios, desaprovechando las oportunidades de llegar a un mercado más amplio.

Nuestra apreciación es que, Servitroq posee un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales y poder adaptarse con facilidad ante los cambios que el mercado actual exige.

Con relación al segundo objetivo específico: Diseñar y aplicar el BSC tomando en consideración las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

Según el Cuadro N° 1, hemos elaborado el diseño del BSC de la empresa Servitroq de acuerdo a las cuatro perspectivas establecidas por los autores Kaplan y Norton (2014). Podemos observar que establecimos los objetivos estratégicos, indicadores, metas y la forma de cálculo de acuerdo a las necesidades de la empresa; y, de esta manera, la empresa se encontró direccionada al logro de sus objetivos mediante el cumplimiento de cada indicador planteado.

Esto concuerda con el resultado obtenido por la tesis realizada por Del Castillo Dextre (2014) pues con los objetivos estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el logro de los objetivos que a su vez reflejarán el cumplimiento de su misión, visión y valores.

Además, con el tablero de control planteado de acuerdo a las perspectivas con sus objetivos estratégicos, se verificará el cumplimiento de las metas.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista con el Gerente de Servitroq, el Sr. Wilmer Villena, señala que considera conveniente la aplicación de esta herramienta, reconoce todos los beneficios que le traería a la empresa y antes de la entrevista ya había considerado la posibilidad de implementarlo. Asimismo, reconoce la importancia de establecer objetivos e indicadores; sin embargo, pone mayor atención en aquellos relacionados con las operaciones que con la gestión en general.

Nuestra apreciación es que, los cambios que exigen los actuales mercados son rápidos y es por ello que la Gerencia de Servitroq debe tomar decisiones ágiles y oportunas utilizando las herramientas adecuadas; como la aplicación del Balanced Scorecard que contribuya a su competitividad en el mercado permitiéndole afrontar los retos del mismo.

Con relación al tercer objetivo específico: Evaluar el nivel de competitividad después de la aplicación del BSC según las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.

Según el Cuadro N° 2, observamos la comparación entre los resultados obtenidos sobre el nivel de competitividad de Servitroq antes y después de la aplicación del BSC; donde hubo un incremento de 67% en el indicador de Desarrollo de nuevos diseños de productos, lo cual nos indica que hubo un impacto en la dimensión de **Innovación** al diversificar los productos; además hubo un incremento de 50% en el indicador de Unidades defectuosas, lo cual nos indica que hubo un impacto en

la dimensión de **Calidad** al optimizar los procesos y el uso de los recursos disponibles; finalmente podemos observar un incremento de 200% en el indicador de Estrategias de promoción y publicidad, lo cual nos indica que hubo un impacto en la dimensión de **Comercialización** como una forma efectiva de retener y atraer clientes. Al analizar los resultados después de encuestar al personal observamos una mejora en las deficiencias anteriormente señaladas en cuanto al compromiso por parte de ellos con las metas empresariales y al fomento del desarrollo que se les brinda. De la misma manera, al momento de encuestar a los clientes de la empresa, observamos que las deficiencias encontradas en cuanto a la calificación que estos le otorgan al servicio brindado por la empresa y al nivel de comprensión de sus necesidades por parte de la misma, también habrían mejorado.

Este resultado concuerda con el obtenido por la tesis realizada por Del Castillo Dextre (2014) pues con los Objetivos estratégicos establecidos en el Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el logro de los objetivos; así como con la tesis realizada por Mantilla, Vilcacundo, Ruiz & Mayorga (2015) donde los elementos con menor incidencia con respecto a la competitividad se refieren esencialmente a la capacitación del personal, la capacidad de adaptarse a los cambios, de fabricar productos de mayor calidad y el marketing.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la entrevista con el Gerente de Servitroq, el Sr. Wilmer Villena, señala que reconoce la importancia de establecer objetivos e indicadores, sin embargo pone mayor atención en aquellos relacionados con las operaciones que con la gestión en general; también comenta que le ha

servido mucho tener un plan de producción y un reglamento de trabajo para el personal, correctamente estructurados; así como fabricar diseños propios de acuerdo a la necesidad del cliente; sin embargo, la única forma de promoción con la que contaba Servitroq eran catálogos con todos los productos que ofrece.

Nuestra apreciación es que, al aplicar el diseño del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión ha quedado demostrada la mejora del nivel de competitividad de Servitroq en cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, resultados que a largo plazo serán más significativos al continuar utilizando este importante sistema de gestión estratégica.

CONCLUSIONES Y

RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. Al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión, quedó demostrado el cumplimiento del objetivo general al concluir que mejoró el nivel de competitividad de la Empresa al permitirle poder implementar el plan estratégico para que cumpla sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados, para ello también se diseñaron diversas iniciativas estratégicas por cada objetivo planteado, resultados que a largo plazo serán más significativos al continuar utilizando este importante sistema de gestión estratégica.
2. Al evaluar el nivel de competitividad antes de la aplicación del BSC, se observó que Servitroq posee un nivel de competitividad medio, el cual constituye una desventaja el momento de enfrentarse a sus principales rivales y poder adaptarse con facilidad ante los cambios que el mercado actual exige.
3. Al diseñar y aplicar el BSC tomando en consideración las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; se estableció los objetivos estratégicos, indicadores, metas y la forma de cálculo de acuerdo a las necesidades de la empresa; y, de esta manera, la empresa se encontró direccionada al logro de sus objetivos mediante el cumplimiento de cada indicador planteado.
4. Al evaluar el nivel de competitividad después de la aplicación del BSC, se demostró la mejora del nivel de competitividad de Servitroq en las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.
5. Servitroq S.R.L. no posee una planificación estratégica plenamente estructurada, no se informa al personal sobre la misión, visión, valores

institucionales u objetivos de la empresa con el fin de encaminar a todos los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos específicos.

6. Mediante la aplicación del Balanced Scorecard, se definió la planificación estratégica que le permitirá a la empresa orientarse hacia una misma dirección para integrar las áreas funcionales con el propósito de cumplir los objetivos propuestos.
7. El diseño del Balanced Scorecard en Servitroq SRL no sólo se basó en el análisis de la planeación estratégica de la empresa sino también en un análisis general de los factores externos e internos de la misma, a través de instrumentos como: encuestas, matriz FODA, análisis PEST, entre otros; los cuales hicieron de este diseño, una importante herramienta para la organización.
8. Se determinó que la empresa cuenta con mecanismos débiles para llegar al mercado meta e ingresar a nuevos mercados, lo cual impide retener y fidelizar a los clientes. Además, no se aprovechan los recursos tecnológicos necesarios para promocionar la empresa, perdiendo la oportunidad de llegar a más cliente. Asimismo, no se estudia el mercado a profundidad para analizar el posicionamiento de la empresa con respecto a las ventajas competitivas que posee frente a la competencia.
9. Servitroq S.R.L. posee adecuados sistemas de información que benefician la aplicación del Balanced Scorecard. Sin embargo, hace falta la capacitación del funcionario que lo administre y pueda optimizar los sistemas según lo requiera la empresa.
10. En el presente diseño, se aplicaron conocimientos adquiridos no sólo durante la investigación del Balanced Scorecard, sino también de lo aprendido a lo largo de la carrera profesional. De la misma manera, se realizó con el apoyo

del Gerente General y los trabajadores de Servitroq SRL, con la debida orientación de los asesores atribuidos por la Universidad y con un enfoque analítico que nos permitió obtener los resultados más provechosos para la investigación.

Recomendaciones

1. De la investigación podemos rescatar factores positivos que se pueden fortalecer para generar mayores beneficios para la empresa, así como las debilidades a contrarrestar para poder lograr los objetivos trazados.
2. Utilizar los elementos de la planeación estratégica diseñada, hacerlos oficiales para la empresa y divulgarlos a través de diferentes medios con el propósito de que cada trabajador tenga conocimiento de cada uno de ellos y su compromiso con la empresa sea mayor.
3. Es recomendable realizar un seguimiento del consumo de cuero en los productos pues constituye una manera efectiva de reducir costos al ser el insumo con el que se incurre en más gastos para la empresa y con una mayor facilidad para realizar un control.
4. Servitroq debe implementar un área dedicada exclusivamente a la atención del cliente, con personal capacitado y comprometido para poder conocer y satisfacer las necesidades o inquietudes de los clientes.
5. Se debe participar en ferias nacionales o internacionales al constituir una oportunidad no sólo para obtener nuevos clientes sino de relacionarse con otras empresas y obtener nuevas ideas para mejorar las características de los productos. De la misma manera, se deben implementar diferentes estrategias publicitarias para aumentar la participación de la empresa en el mercado.
6. Es necesario utilizar los indicadores establecidos en el Balanced Scorecard para controlar el cumplimiento de las metas de las perspectivas que apunten al logro de los objetivos de la organización; pero después de elaborar un presupuesto para asignar los recursos necesarios y así facilitar el buen desarrollo de los objetivos y estrategias propuestas.

REFERENCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

A. Trabajos de Investigación

- Castillo, F. (2015). *“Evaluación y propuestas para mejorar la competitividad de la empresa Auto Motors Import de la ciudad de Trujillo en el año 2015”*.
- Del Castillo, H. (2014). *“Elaborar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora E&H”*. Lima.
- Gonzales, J. (2013). *“Gestión empresarial y competitividad en las mypes del sector textil en el marco de la ley n° 28015 en el distrito de la victoria - año 2013”*. Lima.
- Llagas, H. & Hualtibamba, J. (2015). *“Propuesta de un Cuadro de Mando Integral como herramienta para mejorar la productividad de la Escuela de Postgrado de Ciencias Económicas de la UPAO de la ciudad de Trujillo 2014”*.
- Mantilla, M.; Vilcacundo, A.; Ruiz, M. & Mayorga, C. (2015). *“La innovación tecnológica y la competitividad de las pymes manufactureras del Cantón Ambato”*. Ecuador.
- Yáñez, E. & Avilés, J. (2013). *“Propuesta de Diseño de Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a través de la Integración de BSC y el Sistema de Gestión de la Calidad para Industrial y Comerciales 3B S.A. (Industria Textil)”*. Ecuador.

B. Libros

- Arechavala, R. (2015). *“Veinte años de cultura empresarial en el accidente de México ¿Hacia dónde vamos?”*. México: Editorial Universitaria: Universidad de Guadalajara.
- Bello, A.; Bayo, A.; Merino, J. & Kaufmann, R. (2011). *“El reto de la innovación en la empresa industrial”*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Choque, R. (2012). *"Planeamiento Estratégico y Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)"*. Perú: Instituto de Formación y Desarrollo Docente de Derrama Magisterial.
- Goñi, J. (2012). *“Mentefactura el cambio de modelo productivo innovar sobre los intangibles del trabajo y de la empresa”*. España: Díaz de Santos.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2014). *"El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. Tercera Edición Revisada"*. Estados Unidos: Harvard Business Publishing.
- Milla, A. (2014). *"El Cuadro de Mando Integral"*. España: Editorial Economía 3.
- Montahud e Ignasi, I. (2011). *“Compromiso y competitividad en las organizaciones. La competitividad Sostenible”*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Ocaña, H. (2012). *“Dirección estratégica de los negocios”*. Argentina: Editorial Dunker.
- Pérez, F. (2013). *“Crecimiento y competitividad”*. España: Rubes Editorial.

Subirá, A. & Gurguí, A. (2013). “*Políticas para la competitividad una experiencia de gobierno*”. España. Antoni Bosh Editor S.A.

C. Páginas Webs

Anzil, F. (2013). “*Innovación*”. Consultado el 26 de agosto del

2016. Recuperado en:

<http://www.zonaeconomica.com/innovacion>

Arroba, J.; Álava, O. & Arias, C. (2011). “*Implementación de Balanced Scorecard como un Modelo de Gestión y Planificación Estratégica*”.

Consultado el 12 de noviembre del 2016. Recuperado en:

<https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/14865/1/Implementacion%20de%20Balanced%20Scorecard%20en%20el%20Laboratorio%20de%20Ensayos.pdf>

Consultora ISO Tools (2015). “*Cómo elegir los mejores indicadores de un Balanced Scorecard*”. Consultado el 20 de agosto del 2016.

Recuperado en:

<https://www.isotools.org/2015/05/27/como-elegir-los-mejores-indicadores-de-un-balanced-scorecard/>

Garrido, J. (2016). “*La competitividad de la empresa y la gestión por procesos*”. Consultado el 20 de agosto del 2016.

Recuperado en:

<http://www.garridofreshmentoring.com/competitividad-y-gestion-por-procesos/>

Institución Universitaria de Envigado (2012). "*El Balanced Scorecard (BSC) – El Tablero de Comando*". Consultado el: 15 de agosto del 2016. Recuperado en:

<http://www.iue.edu.co/documents/emp/balanceScoreCard.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2010). "*Perú: Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos. Documento de trabajo presentado ante la Presidencia del Consejo de Ministros*". Consultado el 07 de octubre de 2016. Recuperado en:

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf>

Luna, J. (2013). "*Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*". Consultado el 20 de agosto del 2016. Recuperado en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/competitividad-empresarial.html>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2015). "*Exportaciones agropecuarias no tradicionales completaron 20 meses de crecimiento consecutivo a febrero 2015*". Consultado el 17 de septiembre del 2016. Recuperado en:

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/prensa/2015/noticia_116_2015.html

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). "*Marco Macroeconómico Multianual 2012-2014*". Consultado el 07 de octubre del 2016. Recuperado en:

http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2012). “*Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015*”. Consultado el 07 de octubre del 2016. Recuperado en:
http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf

Ministerio de la Producción – Despacho Viceministerial de MYPE e Industria (2011). “*Análisis Regional de Empresas Industriales Región La Libertad*”. Consultado el 17 de septiembre del 2016. Recuperado en:
http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_lalibertad.pdf

Pérez, P. (2014). “*7 pasos clave para la implementación del Balanced Scorecard en tu empresa*”. Consultado el 12 de noviembre del 2016. Recuperado en:
<http://blog.peoplenext.com.mx/7-pasos-balanced-scorecard>

Porter, M. (2010). “*A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Perú. En Conferencia Anual de Ejecutivos [CADE] 2010, Urubamba, Perú*”. Consultado el 07 de octubre del 2016. Recuperado en:
http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf

Rivadeneira, D. (2012). “*COMERCIALIZACIÓN: Definición y Conceptos*”. Recuperado el 26 de agosto del 2016. Recuperado en:

<http://empresactualidad.blogspot.pe/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>

Voigtmann (2016). “*Implementación*”. Recuperado el 12 de noviembre

del 2016. Recuperado en:

<http://www.voigtmann.de/es/desarrollo-de-software/implementacion/>

Wurst, A. (2010). “*Los Indicadores de Desempeño de la*

Competitividad a nivel de unidades productivas y empresas artesanales”. Consultado el 20 de agosto del 2016. Recuperado en:

http://www.artesaniasdelperu.gob.pe/archivos/descargas/promoartesanias/Indicadores_desempenio.pdf

ANEXOS

Anexo 1: “Matriz de Consistencia”

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVO GENERAL / ESPECÍFICOS	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
¿La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016?	El Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.	Objetivo General Aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión para mejorar la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016. Objetivos Específicos Evaluar el nivel de competitividad antes de la aplicación del BSC según las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.	Cuasi experimental con medición previa y posterior $O_1 - X - O_2$

		Diseñar y aplicar el BSC tomando en consideración las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Evaluar el nivel de competitividad después de la aplicación del BSC.	
--	--	--	--

Anexo 2: “Operacionalización de las Variables”

ENUNCIADO DEL PROBLEMA	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016?	El Balanced Scorecard como herramienta de gestión mejorará la competitividad de la Empresa Servitroq SRL en el Distrito de La Esperanza, Provincia de Trujillo Año 2016.	*Balanced Scorecard Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. (Kaplan & Norton, 2014)	Financiera	Margen de ganancia
				Ventas totales
			Clientes	Satisfacción y Fidelización del Cliente
				Ampliación de la cartera de clientes
			Procesos Internos	Cumplimiento del plan de producción
				Calidad de producción
			Aprendizaje y Crecimiento	Motivación del personal
				Capacitación del personal
		*Competitividad Capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente	Innovación	Desarrollo de nuevos diseños de productos
				Inteligencia competitiva y tecnológica

		unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa. (Luna Correa, 2013)	Calidad	Unidades defectuosas
				Personal calificado
			Comercialización	Estrategias de promoción y publicidad
				Acceso a nuevos mercados

Anexo 3: “Guía de Observación”

A continuación, se incluye una serie de ítems que servirán como guía para realizar el análisis por observación sobre los diferentes procesos de la empresa en cuestión.

N°	ÍTEM	Cant.
1	Facturación Anual	
2	N° de trabajadores	
3	N° de Piezas falladas	
4	N° de Piezas retrabajadas	
5	Total de piezas producidas	
6	Horas trabajadas	
7	Horas no trabajadas	
8	N° de personas calificadas (Escuelas técnicas)	
9	N° de personas universitarias	
10	Número de ideas evaluadas para nuevos diseños de productos	
11	% de incremento de las exportaciones de empresas manufactureras peruanas	
12	N° de unidades productivas	
13	Empresas manufactureras que participan en un sistema de inteligencia competitiva y tecnológica	

Anexo 4: “Cuestionarios”

A continuación, se incluye una serie de preguntas para que usted marque con un aspa la opción que mejor se adecúe a su opinión.

N°	Pregunta	Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	¿Se optimiza el uso de los recursos disponibles?					
2	¿Se promueve el compromiso de los trabajadores con las metas de la empresa?					
3	¿Cómo calificaría el trato de su empleador?					
4	¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa?					
5	¿Reciben capacitaciones o programas de formación, aprendizaje y crecimiento?					

A continuación, se incluye una serie de preguntas para que usted marque con un aspa la opción que mejor se adecúe a su opinión.

N°	Pregunta	Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
1	¿Cómo califica el producto otorgado por Servitroq?					
2	¿Cómo califica el servicio brindado por Servitroq?					
3	¿Cómo califica el precio en cuanto a la calidad del producto?					
4	¿Cómo califica la comprensión de la empresa en cuanto a sus necesidades?					
5	¿Cuáles son las probabilidades de que realice compras en la empresa nuevamente en el futuro?					

Anexo 5: “Guía de Entrevista”

A continuación, se incluye una serie de preguntas que pueden servir como guía para realizar la entrevista. No es necesario seguir el orden que se presentan, aunque es conveniente tratar de llevar una secuencia. Es recomendable pedirle al entrevistado que haga aclaraciones y dé ejemplos de situaciones o comportamientos específicos.

N°	Pregunta
1	¿Conoce usted acerca del Balanced Scorecard?
2	En caso de que conozca el Balanced Scorecard, ¿considera conveniente la aplicación del Balanced Scorecard como una herramienta de gestión?
3	¿Considera conveniente establecer tanto objetivos como indicadores de desempeño para un mejor control de la gestión?
4	¿Qué piensa que le ha permitido a la empresa planificar la gestión organizacional?
5	¿Se realiza un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa al momento de planificar su gestión?
6	¿Cómo ve usted a Servitroq en comparación a la competencia del sector?
7	¿Se analiza con frecuencia el entorno en que opera la empresa?
8	¿Los resultados de los procedimientos de la empresa son analizados y usados para retroalimentación y mejoramiento?
9	¿Los productos cumplen con las normas técnicas establecidas para la actividad económica que realiza?
10	¿La empresa realiza investigaciones de nuevas tecnologías o procesos?
11	¿La empresa cuenta con estrategias de promoción y publicidad?
12	¿Cómo calificaría las condiciones de trabajo de la empresa con respecto al desarrollo del proceso productivo?
13	¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos para motivar al personal?

Anexo 6: “Coeficiente Alfa de Cronbach para la validación del instrumento de recolección de datos”

<u>Ítems (2)</u> - Procesos Internos - Aprendizaje y Crecimiento <u>Sujetos (7)</u> Los 7 trabajadores de la empresa Servitroq SRL.	$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_r^2} \right]$ <u>Dónde:</u> K: El número de ítems Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems St²: Varianza de la suma de los Ítems α: Coeficiente Alfa de Cronbach $\frac{2}{2 - 1} \left(1 - \frac{1.47}{2.53} \right)$ α = 83.87%	Decisión: Como se puede apreciar, el resultado tiene un valor α de 84%, lo que indica que este instrumento tiene un alto grado de fiabilidad, validando su uso para la recolección de datos.
--	--	---

Anexo 7: “Evidencias”



