

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

ESCUELA DE POSGRADO



TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAESTRO EN GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN
MODERNA

“Propuesta de un modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard en
la Empresa Constructora ICCons S.R.L-2019”

Área de Investigación:

Ingeniería

Autor:

Br. Sánchez Malpica, César Augusto

Jurado Evaluador:

Presidente: Dr. Narváez Aranda, Ricardo Andrés

Secretario: Ms. Burgos Sarmiento, Tito Alfredo

Vocal: Ms. Henríquez Ulloa, Juan Paul

Asesor:

Dr. Cabanillas Quiroz, Guillermo Juan

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5006-2312>

TRUJILLO – PERÚ

2021

Fecha de sustentación: 2021/08/06

DEDICATORIA

A Dios, por permitirme estar presente en esta Casa de Estudios, por permitirme absorber nuevos conocimientos que me hicieron mejorar como persona, quien hace posible este trabajo, porque todo lo bueno que produzco es gracias a él; que cada día nos guía e ilumina.

A mis padres César y Elva y Hermanos, quienes con su ejemplo, apoyo y confianza me muestran que todo lo que uno se propone en la vida puede ser logrado, con empeño, esfuerzo y dedicación.

A mis sobrinos Joaquín, Sofía Fernanda, Daniela, Camila e Isabella, que espero servir de ejemplo y apoyo para su desempeño en el futuro.

A mi esposa Luciana y mi hijo Santiago, que se han convertido en la razón más fuerte de superación, de optimismo y Amor.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Antenor Orrego
por mi formación profesional.

Todos los docentes de mi carrera y en
especial a mi asesor de tesis Ing. Juan
Guillermo Cabanillas Quiroz.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación descriptiva fue mejorar la gestión, a través de la propuesta, con base en el Balanced Scorecard para la empresa constructora ICCONS SRL, la cual tiene como actividad principal la construcción de obras civiles, alquiler de maquinaria y equipos de construcción, para lo cual se hizo un cuidadoso análisis y caracterización de la empresa utilizando técnicas como la observación científica, cuestionarios y entrevistas sobre los procedimientos y actuación organizacional, sobre todo en la parte operativa. Como resultados se pudieron identificar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa, falta de visión y misión, políticas y procedimientos que sirven para el funcionamiento óptimo de la empresa; con base en los hallazgos se propone un Balance Scorecard a fin de garantizar la optimización de las operaciones empresariales y alineado a todo el sistema de gestión a fin de corregir las deficiencias actuales y lograr una empresa de mayor envergadura, con suficiencia operativa y económica y con suficiente respaldo financiero como para ser sostenible y sustentable en el tiempo.

Palabras Claves: Balanced Scorecard,

ABSTRACT

The objective of this descriptive research was to improve management, through the proposal, based on the Balanced Scorecard for the construction company ICCONS SRL, whose main activity is the construction of complete buildings, rental of machinery and construction equipment , for which a careful analysis and characterization of the company was carried out using techniques such as scientific observation, questionnaires and interviews on the procedures and organizational performance, especially in the operational part. As results, it was possible to identify weaknesses, threats, opportunities and strengths of the company, lack of vision and mission, policies and procedures that serve for the optimal operation of the company; Based on the findings, a Balance Scorecard is proposed in order to guarantee the optimization of business operations and aligned to the entire management system in order to correct the current deficiencies and achieve a larger company, with operational and economic sufficiency and with sufficient financial support to be sustainable and sustainable over time.

Key Words: Balanced Scorecard,

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
RESUMEN.....	¡Error! Marcador no definido.
ABSTRACT	4
INDICE	5
I. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. Realidad Problemática.....	9
1.2. Formulación del problema	10
1.3. Justificación.....	10
1.4. Hipótesis.....	10
1.5. Objetivos	10
1.5.1. Objetivo General.....	10
1.5.2. Objetivos Específicos.....	10
II. MARCO TEORICO.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Fundamento teórico.....	14
2.2.1 Balance Scorecard.....	14
2.2.2. Perspectivas del BSC	15
2.3. Definición de términos básicos	16
III. MARCO ESTRATÉGICO.....	18
IV. MATERIAL Y MÉTODO	21
4.1. Material	21
4.1.1. Población y Muestra de Estudio.....	21
4.1.2. Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos	22
4.2. Método	22
4.2.1. Métodos Generales de Investigación	22

4.2.2. Diseño de la Investigación	23
4.2.3. Variables	23
4.2.4. Técnica de Recolección de Datos	26
4.3. Procedimiento de implementación del BSC.....	26
4.3.1. Diseño del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral CMI para la Empresa.....	26
4.3.2. Análisis Estratégico:	28
4.3.3 Objetivos por Perspectivas.....	35
4.3.4. Perspectivas.....	36
4.3.5. Relación causa-efecto	40
4.3.6. Indicadores estratégicos	41
V. RESULTADOS	43
5.1. Caracterización de la empresa.....	44
5.1.1. Antecedentes	44
5.1.2. Direccionamiento Estratégico De La Empresa	44
5.1.3. El proceso de construcción en ICCons S.R.L.	47
5.1.4. El Proceso para construir edificaciones	47
5.2. Maquinaria y Equipo.....	51
5.2.1. Maquinaria	51
5.2.2. Equipo	51
5.3. Evaluación Situacional de la Empresa	51
5.3.1. Fortalezas	52
5.3.2. Debilidades	52
5.3.3. Oportunidades.....	53
5.3.4. Amenazas	53
5.3.5. Estrategias	53
VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54

6.1. Conclusiones	54
6.2. Recomendaciones.....	54
REFERENCIAS	55
ANEXOS	57

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Perspectivas del Balance Scorecard	16
Figura 2 Proceso De Construcción Del BSC	27
Figura 3 Balanced Scorecard de la empresa ICCons S.R.L.	43
Figura 4 Organigrama ICCons SRL	45

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variable Independiente	24
Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente	25
Tabla 3 Ponderaciones para Matriz FODA	28
Tabla 4 Estrategias FO	29
Tabla 5 Estrategia FA	31
Tabla 6 Estrategia Do	32
Tabla 7 Estrategia DA	34
Tabla 8 Objetivos estratégicos relacionados con las perspectivas	35
Tabla 9 Indicadores para la Perspectiva Financiera	41
Tabla 10 Indicadores para la Perspectiva de Cliente	41
Tabla 11 Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos	42
Tabla 12 Indicadores para la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	42
Tabla 13 Información histórica de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio ICCons S.R.L.	45
Tabla 14 Resultados periodos 2018-2019	46
Tabla 15 Maquinaria-Uso	51

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad Problemática

Globalmente, ser competitivo es un tema que, se observa en toda organización, lo cual significa que diferentes empresas tengan que desarrollar cambios continuos que tienen como objetivo ajustar los procesos de gestión. Toda organización precisa claridad en el modelo a seguir, como parte de la base del desarrollo organizacional, eso se impone en el mundo empresarial, donde directivos de las organizaciones luchan por mejorar su gestión en la especialidad de su dominio, tema considerado como de vital importancia y en ese contexto es que el Balance Scorecard, (BSC), llamado en español Cuadro de Mando Integral aviva gran interés al serpreciado como un instrumento de planificación y gestión de última data (Albeiro-Montoya, 2011).

“El Balanced Scorecard (BSC), es muy útil en el proceso de planeación estratégica pues aprueba describir y comunicar estrategias coherentes y claras. (Kaplan. & Norton., 2001), convirtiendo la estrategia en acción y resultado, ordenando los objetivos desde todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento (Blanco, Cantorna, & Aibar, 1999)”.

“Frente al contexto expuesto, líneas arriba, el Balanced Scorecard es un instrumento para computar resultados, con el establecimiento de indicadores procedentes de la visión, misión y estrategia empresarial, por lo que cristianiza una herramienta de vigilancia para tratar la estrategia. Es una respuesta necesaria para crear un marco de gestión concurrente con las exigencias del ámbito competitivo actual; el BSC ofrece técnicas prácticas y estructuradas para administrar las operaciones desplegadas para toda la organización (Kaplan & Norton, 1992)”.

“En la revista Harvard Business Review, el profesor Robert S. Kaplan y el consultor David P. Norton publicaron el artículo “The Balanced Scorecard” que resumía los trabajos de Kaplan sobre la compostura del beneficio de las organizaciones en los círculos empresariales considerando al BSC como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo ya implantado anteriormente”.

Es así que, Constructora ICCONS SRL, especializada en la construcción de edificaciones, alquiler de maquinaria y equipos de construcción en su quehacer, en la actualidad, su organización y gestión no se lleva a cabo de manera óptima, se improvisan algunas decisiones y por ello es requerido se implementen mecanismos de gestión como el que se propone a través del BSC, con una visión de largo plazo, para convertirse en una empresa de mayor envergadura, con suficiencia operativa y económica y con suficiente respaldo financiero como para ser sostenible y sustentable en el tiempo.

1.2. Formulación del problema

¿La propuesta e implementación de un modelo de gestión con base en el Balanced Scorecard mejorará la gestión en la empresa constructora ICCONS SRL?

1.3. Justificación

El presente trabajo de investigación se justifica debido a que, la empresa ICCONS SRL requiere de una herramienta de estrategia, seguimiento y control a las actividades de gestión directiva y empresarial, que permita conducir satisfactoriamente la dirección hacia su visión empresarial.

La propuesta de un modelo de gestión con base en Balanced Scorecard (BSC) facilitará el ordenamiento de los procesos organizacionales y la toma de decisiones en la empresa.

Los resultados de la presente investigación ajustarán la implementación de un Balanced Scorecard, para el control de gestión, con el cual se pretende mejorar la gestión empresarial de manera técnica. Adicionalmente la empresa podrá lograr un mejor desempeño en el rendimiento que repercutirá en la mejora de su rentabilidad económica.

1.4. Hipótesis

El diseño e implementación de un modelo de gestión con base en Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora ICCONS SRL mejorará positivamente su desempeño organizacional.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

Mejorar la gestión a través de la implementación de la propuesta con base en Balanced Scorecard en la empresa constructora ICCONS SRL

1.5.2. Objetivos Específicos

OE1 Determinar el estado de situación de la empresa constructora ICCONS SRL antes de la diligencia del Balanced Scorecard en el año 2019.

OE2 Diseñar la propuesta de mejora con base en el Balance Scorecard para la empresa constructora ICCONS SRL antes de la aplicación del Balanced Scorecard en el año 2019.

OE3 Delimitar la implementación del modelo de gestión con base en Balanced Scorecard en la empresa constructora ICCONS SRL

II. MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes

(Suárez & Gonzáles, 2017) en su artículo científico *Análisis de la aplicación del BSC como herramienta de diagnóstico adaptada a las microempresas*, en Colombia, resumió:

Las microempresas presentan un grado muy bajo de organización y gestión, es por ello que requieren atención especial frente a sus necesidades de desempeño y crecimiento. Desarrolló un análisis de la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico de las microempresas de la comuna 7 de la ciudad de Cali (Colombia). Los resultados obtenidos permiten caracterizar las microempresas, demostrando que esta metodología es flexible para ser adaptada a una microempresa, lo que ampliará sus opciones para estructurar negocios y permitir el crecimiento y sustentabilidad organizacional.

(Nuñez, 2016) en su tesis de maestría *Propuesta de sistema de BSC para la compañía Thermosolutions Group*, en Costa Rica, dio una respuesta, respecto del BSC:

elaboró un cuadro de mando integral para la empresa, como herramienta de control gerencial para los conductores de valor de cada departamento y, rendir cuentas con el directorio, para que el mismo pueda darle seguimiento mes a mes. Las unidades de negocios pueden cuantificar y comunicar sus estrategias de largo plazo al gerente general y éste, a su vez, al comité director, utilizando un indicadores financieros y no financieros vinculados. Se llevó a cabo una metodología de investigación cuantitativa, utilizando entrevistas y cuestionarios a la persona encargada de cada uno de los 6 departamentos con el fin de hacer una recolección de datos, conocer procesos y modo de operación de cada área.

(Logroño, 2015) en su tesis de titulación denominada *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación del BSC en la empresa "Prime Injection" en la ciudad de Guayaquil*, señaló:

con el objetivo de perdurar en el mercado es esencial retener a los clientes satisfaciendo sus requerimientos ya que son la base para liderar y mantenerse dentro de un mercado tan limitado como los laboratorios de sistemas de inyección, realizado el análisis de toda la organización se ha procedido a construir una propuesta de estructura organizacional en la que se define que funciones deben realizar. La estructuración que viabilizó la propuesta de aplicación del BSC para la empresa está diseñada con base en múltiples análisis, control financiero y satisfacción al cliente, estableciendo una cultura de mejora continua en todos los procesos y este cambio convertirlo en beneficios económicos para la empresa.

(Yananse, 2018) en su tesis de titulación denominada *La herramienta de gestión BSC y su influencia en la rentabilidad económica de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la vía Huanchac Manzanares, Huancayo 2017* concluyó:

determinar cómo el BSC modificaría la rentabilidad económica en la organización, para lo cual se consideró las investigaciones teóricas de Kaplan y Norton (1992) propulsores de la herramienta de gestión. La investigación se definió como *Aplicada*, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de tipo longitudinal. Con los resultados obtenidos se determinó que la aplicación del Balance Scorecard influye positivamente en la rentabilidad económica, esto como consecuencia del concepto de causalidad propuesto por Kaplan y Norton (1992) para cada una de las perspectivas que componen la herramienta de gestión Balance Scorecard.

(Terreros, 2017) en su tesis de maestría denominada *Implementación de un BSC para mejorar la oportunidad de información de productividad hora médico en el Hospital Daniel Alcides Carrión*, en Huancayo:

Propuso un BSC para la mejora de información de productividad hora medico en el “*Hospital Daniel Alcides Carrión*”, ofreciendo una solución en las

atenciones. Este BSC ofrece un reporte de producción hora/médico con oportunidad en las atenciones realizadas en el hospital, según estos reportes los mandos toman las disposiciones adecuadas para un servicio de salud de mayor calidad, acceso y eficiencia de los servicios de salud.

(Castro & Huaripata, 2016), en su tesis denominada *Propuesta de diseño de un BSC para el control de la gestión de la empresa de servicios San Andrés SAC, 2016*, desarrollada en Cajamarca; propuso:

la implementación de un BSC como herramienta de control de gestión, de enfoque sistémico e integrando a la Planificación, Ejecución y Control utilizando indicadores de gestión y mapa estratégico, permitió el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, a través de iniciativas enmarcadas en Planes y Proyectos desde una identificación de la realidad problemática partiendo de un contexto general a lo específico, centrado en puntos clave y neurálgicos que necesita mejorar la organización para continuar en el mercado educativo.

(Mendoza, 2015) en su tesis de maestría denominada *Aplicación del BSC en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.*, implementó:

El BSC que permitió la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización, para incrementar su rentabilidad y optimización. Utilizó el método deductivo, específicamente el método preexperimental con pre y post prueba para determinar la gestión antes y después de aplicado el BSC, inicialmente se estudió la situación actual de la empresa, se diseñó y analizó el FODA para determinar los objetivos y las estrategias; con base en este análisis se diseñó el Cuadro de Mando Integral para determinar indicadores en cada perspectiva del BSC y su respectiva estrategia para cumplir con las metas trazadas.

(Rojas, 2015) en su tesis de titulación denominada *Los procesos del BSC*, desarrollada en Iquitos, concluyó en dar a conocer:

conceptos básicos e historia, para comprender de esta manera la importancia y conveniencia que tiene al utilizar esta herramienta en una organización. Analizó los distintos procesos que se realiza en un BSC, da un concepto del Balanced Scorecard aplicado a la carrera de Ingeniería de Sistemas e Informática, ya que es importante conocer de qué modo podemos aplicar nuestros conocimientos adquiridos en nuestra especialidad en distintos campos de conocimientos.

2.2. Fundamento teórico

2.2.1 Balance Scorecard

Norton & Kaplan (1996), instauran que el BSC tiene como objetivo esencial convertir la estrategia empresarial en acción y resultado, alineando los objetivos desde todas las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia de la empresa en objetivos y medidas más concretos que inducen a la acción empresarial oportuna y relevante.

(Peter & Robert, 1992) en su libro *El Balanced Scorecard: mediciones que impulsan el desempeño, de Harvard Business Review*, puntualizó que la aplicación de mediciones por parte de la administración requiere de una metodología de gestión que permita mantener un control adecuado de todas sus acciones operativas y estratégicas con base en cuatro preguntas básicas que forman parte de la metodología BSC, estos son: ¿Cómo nos ven los clientes? (perspectiva del cliente), ¿En qué debemos ser los mejores? (perspectiva interna de la empresa), ¿Podemos continuar mejorando y creando Valor? (perspectiva innovación y aprendizaje), ¿Cómo nos vemos ante los accionistas? (perspectiva financiera).

Mientras que, para (Peter & Robert, 1992), el BSC pone como prioridad la estrategia y la visión que la empresa determina.

2.2.2. Perspectivas del BSC

El BSC puede reflejarse la estrategia de la empresa en objetivos medibles y específicos, para poder brindar un resultado óptimo y permitir a los ejecutivos saber que se debe esperar, bajo las siguientes dimensiones en perspectiva:

Perspectiva financiera.

Es la relación causa – efecto, las cuales nacen de usar indicadores financieros donde refleja lo que sucede con las inversiones y el valor agregado económico.

Perspectiva del cliente.

Forma parte de una guía de negocios, identificando mercado y cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Es el cliente satisfecho ya sea por el servicio o el producto que va dar éxito y al mismo tiempo lograr los objetivos de negocio.

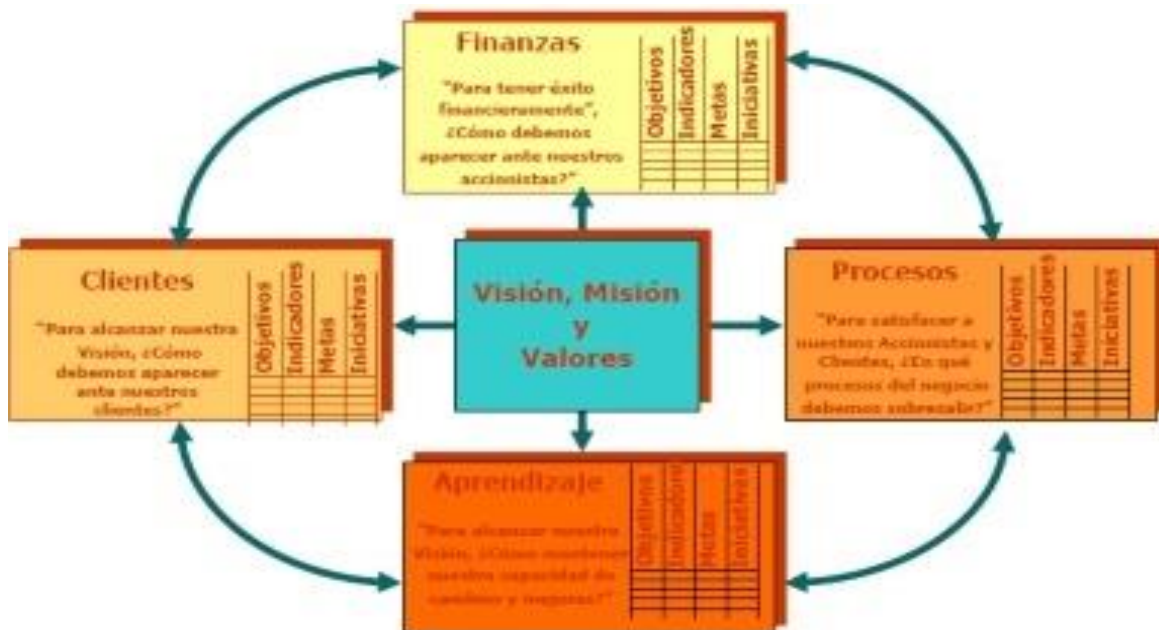
Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de mercado es ineludible cumplir con perfección indiscutibles procesos que le dan vida a la empresa, son los que identifican los directivos poniendo especial esmero para que se lleven a cabo y así se puedan conseguir los objetivos de copartícipes y consumidores.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva de obligatoria atención, para obtener resultados constantes en el largo plazo. Busca la formación y el crecimiento concentrado en personas, sistemas y clima organizacional. Es vital la capacitación a personas, instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos.

Figura 1 Perspectivas del Balance Scorecard



Fuente: "<https://www.isotools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>"

2.3. Definición de términos básicos

Balanced Scorecard:

“Es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización. (Kaplan & Norton, 1996)”.

Visión:

“La visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Consiste en una proyección, de la organización en plazo determinado que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica. (Kaplan & Norton, 1996)”.

Misión:

“Es la razón de ser de la Organización, donde se describe qué necesidades pretende satisfacer y cómo hará para cumplir dicho propósito. (Kaplan & Norton, 1996)”.

Valores:

“En cuanto a los valores, estos son indispensables para moldear los objetivos y propósitos, producir las políticas, y definir las intenciones estratégicas. Estos se afirman en el código de ética, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, las conductas deseadas y las conductas indeseadas, así como los deberes y derechos. (Kaplan & Norton, 1996)”.

Análisis del ambiente (FODA):

“Establece la situación del ambiente interno y externo de la Organización, obteniendo un listado depurado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que garantizan que los objetivos y estrategias futuras estén acordes al entorno. (Sánchez Huerta, 2020)”.

Principios:

“La búsqueda de principios constituye el conjunto de creencias que deben ser parte de la cultura organizacional a fin de garantizar que sus actividades se enmarcan de una manera ética y responsable con el entorno. (Sánchez Huerta, 2020)”.

Temas estratégicos:

Definen los temas estratégicos para cotejar las Fortalezas y Debilidades contra las Oportunidades y Amenazas. Las estrategias externas e internas constituyen la parte más importante, que ayudan a la gerencia con soluciones creativas (D'Alessio, 2008).

Indicadores de gestión:

Son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de las Misión, Objetivos y Metas en un determinado proceso. Un indicador es una fórmula que sirve para medir el comportamiento de una actividad como factor determinante del éxito. (IBM, 2010).

III. MARCO ESTRATÉGICO

3.1. Introducción

La importancia de establecer estrategias que sirvan para desarrollar las instancias de una organización significa hacer planificación estratégica como punto de inicio en el desarrollo de los procesos que esta realiza; a esto se le denomina marco estratégico, como parte del planeamiento, al mismo que se le añade análisis, formulación y control, lo que permite encuadrar el plan estratégico que a su vez adiciona visión, misión, valores y objetivos de manera general.

3.2. Planificación estratégica

Es el sistema que guía a la empresa hacia la toma de decisiones, distribución y optimización de recursos y procesos que involucran a todos los equipos y niveles de la organización.

La planificación estratégica involucra así mismo los siguientes pasos:

Diagnóstico: Análisis FODA, estrategias.

La Organización	Fortalezas - F 1. Marca existente 2. Base de clientes existente 3. Canal de ventas existente	Debilidades - D 1. Percepción de marca 2. Tecnología/Especialización 3. Soporte multicanal
Oportunidades - O 1. Venta cruzada 2. Nuevos mercados 3. Nuevos servicios 4. Alianzas / co-branding	Estrategia - FO Optimizar fortalezas para maximizar oportunidades = estrategia ofensiva	Estrategia - DO Contrarrestar debilidades para explotar oportunidades = desarrollar fortalezas para estrategias ofensivas
Amenazas - A 1. Nuevos entrantes 2. Nuevos productos 3. Conflictos de canal	Estrategia - FA Optimizar fortalezas para minimizar amenazas = estrategia defensiva	Estrategia - DA Contrarrestar debilidades y amenazas = desarrollar fortalezas para estrategias defensivas

Identidad de la organización:

La misión responde a la pregunta: ¿Quiénes somos? La misión de una empresa describe y da a conocer principalmente a qué se dedica la compañía, a las actividades dentro del mercado, cómo se puede llevar a cabo, cuál es su propuesta de valor.

La visión responde a la pregunta: ¿Quiénes queremos ser? La visión de una empresa contempla guiar hacia una meta, ayuda a tomar decisiones complejas, hacia donde dirigir la organización.

Los valores para una empresa son principios éticos, creencias o cualidades de cada una de las personas que lo conforman, ya que los valores de cada integrante se va a reflejar en la forma de relacionarse y de actuar con los cliente, proveedores y competidores.

Metas e indicadores. Los indicadores son señales que pueden ser observadas o medidas, y que sirven como reflejo de objetivos perseguidos. Las metas indican el valor deseado para el indicador en un determinado momento.

Plan de acción es la presentación de actividades que deben ser realizadas en un determinado tiempo, es decir es aquel momento en el cual , se toma decisiones y se asignan las tareas, las cuales van a tener su determinado tiempo para poder realizarse, sin olvidar los recursos que se usarían para cumplir con las tareas.

Ejecución, evaluación y mejora.



Fuente: <http://pebur1520.org/modelo-de-control>

3.3. Perspectivas del BSC



Fuente: <https://www.isotoools.org/2015/08/08/las-perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral/>

Perspectiva financiera.

Utilizar indicadores financieros refleja lo que ocurre con las inversiones y el valor agregado económico, esas medidas forman parte de la relación causa-efecto, destacando la mejor actuación financiera.

Perspectiva del cliente.

Forma parte de una guía de negocios, identificando mercado y cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Es un reflejo del mercado en el cual se está conteniendo, ofreciendo información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, en procura de una cuota de mercado, buscando rentabilidad, permitiendo a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado hacia el logro de los objetivos.

Perspectiva procesos internos.

Para alcanzar los objetivos de mercado es ineludible cumplir con perfección indiscutibles procesos que le dan vida a la empresa, son los que identifican los directivos poniendo especial esmero para que se lleven a cabo y así se puedan conseguir los objetivos de copartícipes y consumidores.

Perspectiva de formación y crecimiento.

Es la perspectiva de obligatoria atención, para obtener resultados constantes en el largo plazo. Busca la formación y el crecimiento concentrado en personas, sistemas y clima organizacional. Es vital la capacitación a personas, instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos.

IV. MATERIAL Y MÉTODO

4.1. Material

La metodología material de la presente investigación se refiere a una instancia participativa en la cual se realizaron:

Observación interna, Conversaciones informales, Entrevistas formales, Talleres.

Utilizando material como:

Grabadora de voz, Cámara fotográfica, Útiles de escritorio, Laptop, Impresora, Papelógrafos, Plumones.

4.1.1. Población y Muestra

Población: Son todas las empresas constructoras que no aplican herramientas de gestión gerencial para lograr sus objetivos en la provincia de Trujillo, departamento de La Libertad.

Muestra: Viene a ser la Empresa Constructora ICCons S.R.L. como muestra y todos los frutos que se puedan obtener con la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión gerencial.

4.1.2. Procedimiento de Recolección y Análisis de Datos

Como se señaló, la investigación en este trabajo es conocida como descriptiva, y en su procedimiento se define como aquella que toma la experiencia humana a través de la observación, conversaciones informales, entrevistas a directivos y a colaboradores encuestas, y talleres de diagnóstico con la intención de ordenar la experiencia y formular teoría.

Este estudio se procedió inicialmente observando la realidad que vive la Empresa Constructora ICCons S.R.L con la finalidad de comprender el problema que se percibe superficialmente en ella, adicionalmente se realizaron conversaciones informales con los directivos a fin de corroborar la observación inicial.

El procesamiento y análisis de datos será sistematizado a través de programas de MS Word y Excel, tanto para las consideraciones recogidas en las entrevistas, cuanto para el análisis de diagnóstico FODA, a los que se integrará la plataforma del BSC o Cuadro de Mando Integral.

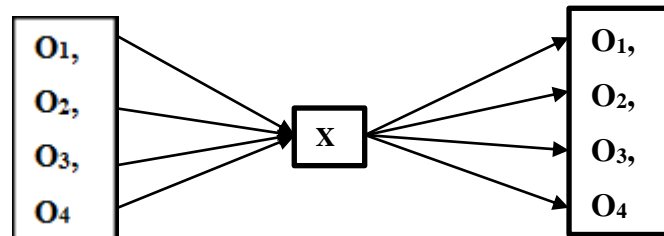
4.2. Método

4.2.1. Métodos Generales de Investigación

Método Inductivo, por observación directa, privilegiando la experiencia tanto en conocimiento de la calidad de los materiales como de la ejecución de la obra. “Se emplea la observación, registro y contraste de la información, construyendo premisas de sustento y de explicación. Es decir, que el método inductivo funciona a partir de generalizaciones, apoyadas en observaciones específicas. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)”.

4.2.2. Diseño de la Investigación

Descriptiva, como se muestra a continuación:



Donde:

X: representa la empresa antes y después de la implementación del BSC

O: representa cada una de las observaciones o variables recolectoras, antes y después de la contrastación.

4.2.3. Variables

Variable Independiente. Balanced Scorecard

Variable Dependiente. Gestión de operaciones.

Dimensiones: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Formación y crecimiento.

Matriz de Operacionalización

Tabla 1 Operacionalización de Variable Independiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA
Variable Independiente: Modelo de gestión con base en Balanced Scorecard	Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos e indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas.	Perspectiva Financiera	Margen de ganancia	Cuantitativa	Ordinal
			Ventas totales		
		Perspectiva del Cliente	Satisfacción del Cliente	Cuantitativa	Ordinal
			Ampliación de la cartera de clientes		
		Perspectiva Procesos Internos	Cumplimiento del Plan de Producción	Cuantitativa	Ordinal
			Calidad de Producción		
		Perspectiva de Formación y Crecimiento	Personas	Cuantitativa	Ordinal
			Sistemas		
			Clima organizacional		

Tabla 2 Operacionalización de Variable Dependiente

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	ESCALA
Variable Dependiente: Empresa Constructora ICCons S.R.L.	Ingenieros Constructores y Consultores SRL; es una pequeña empresa la cual se dedicada a la construcción de obras civiles, alquiler de maquinaria amarilla y equipos livianos de construcción y en ese que hacer tiene como visión de largo plazo, convertirse en una empresa de mayor envergadura, con suficiencia operativa y económica y con suficiente respaldo financiero como para ser sostenible y sustentable en el tiempo.	Construcción de Obras civiles	Plazo de ejecución	Cuantitativa	Ordinal
		Alquiler de maquinaria amarilla y equipos livianos de construcción	Nivel de rentabilidad	Cuantitativa	Ordinal
			Nivel de alquiler		
			Nivel de rentabilidad		
		Gestión organizacional	Personas	Cuantitativa	Ordinal
			Procesos		
			Recursos	Cuantitativa	Ordinal

Fuente: Elaboración Tesista

4.2.4. Técnica de Recolección de Datos

Técnicas	Instrumentos	Unidad de Análisis
Conversación (entrevista)	Guía de entrevista	Gerente
Analizar Documentación	Guía de Análisis Documental	Documentos varios de la empresa
Observación	Guía de Observación	Secuencia existente de la variable
Entrevista	Guía de entrevista	Empleadores

4.3. Procedimiento de implementación del BSC

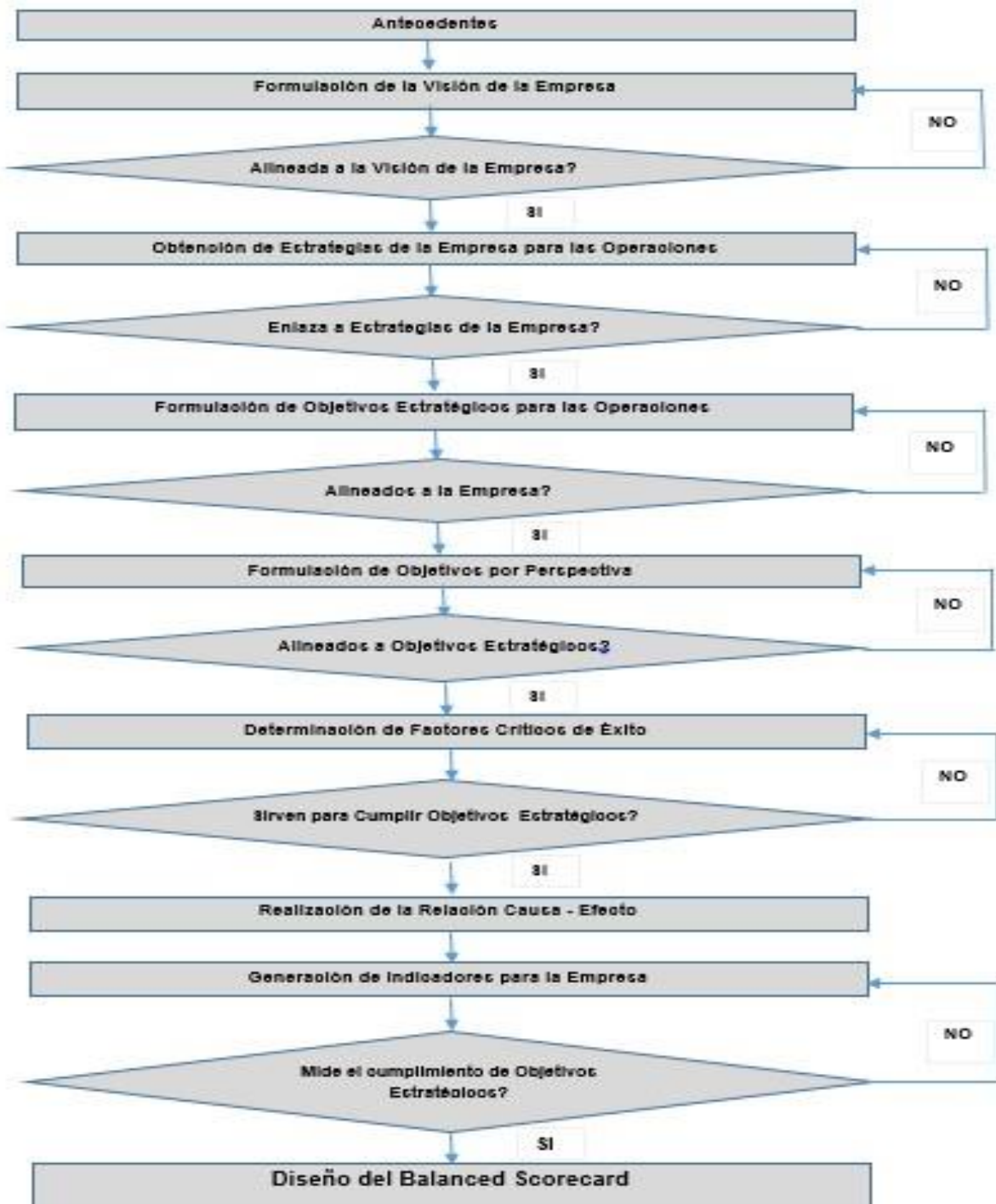
4.3.1. Diseño del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral CMI para la Empresa

Viene hacer una herramienta de gestión, que proporciona condiciones necesarias para orientar la organización hacia su estrategia. El CMI es adaptable y para el caso de Constructora ICCons S.R.L., será de analizar las cuatro perspectivas del CMI. Para la aplicación de esta herramienta en la empresa.

Teniendo la empresa los objetivos estratégicos se desprenden los objetivos específicos para cada una de las perspectivas, financiera, clientes, procesos y aprendizaje; allí se realiza la relación causa-efecto que verifica que las perspectivas interactúen naturalmente unas con otras y que muestren los efectos con los objetivos estratégicos, estos vienen hacer los cimientos para determinar indicadores que midan los resultados que se esperan tener de los objetivos estratégicos, como también observar el comportamiento de diversas variables.

A continuación, empezaremos el proceso de desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el área de gestión de operaciones de la empresa en estudio:

Figura 2 Proceso De Construcción Del BSC



Fuente: “Seminario Internacional, Balanced Scorecard, 2007, Colombia – Ecuador – Perú”

4.3.2. Análisis Estratégico:

En el análisis estratégico se tiene que establecer primero los diferentes objetivos de la empresa, es por ello que es necesario realizar la matriz de relación para poder formular las estrategias.

Según criterio de evaluación de la presente investigación se aplicó la experiencia del personal de la empresa con la necesidad del libre albedrío. Esta evaluación será cuantificada de la siguiente manera

Tabla 3 Ponderaciones para Matriz FODA

PARÁMETROS		EVALUACIÓN
DE	AL	
0	2	Menor Impacto
3	6	Regular Impacto
7	10	Mayor Impacto

Fuente: Elaboración del tesista.

Para encontrar aquellas ponderaciones se tuvo que analizar en conjunto con el Gerente General e ingenieros encargados de cada área mediante reuniones.

Para encontrar los objetivos estratégicos de la empresa se vincularon las cuatro variables FODA generando así los enlaces que forman las estrategias FO, FA, DA y DO, obteniendo cada Estrategias. Más adelante se diseñó la matriz de priorización de discriminantes de impacto, estos son los factores que influyen para que una estrategia se pueda desarrollar.

Formulación de estrategias:

Teniendo los enlaces de las cuatro variables FODA, se procede a la generación de los Objetivos Estratégicos, la cual permitirá en identificar los caminos que la Empresa pueda definir las estrategias para alcanzar su visión, y por ende un buen desempeño.

Estrategias FO:

Con base en las fortalezas y las oportunidades concernientes a la empresa, se establecieron las siguientes estrategias, de acuerdo a la ponderación de mayor impacto:

Tabla 4 Estrategias FO

FO	OPORTUNIDADES							TOTALES
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
		El crecimiento de permisos de construcción de Edificaciones en el Perú, permitirá a la organización incrementar su participación en el mercado nacional.	La autorización que se da para la construcción en la provincia de Chepén-Región La Libertad, permitirá a la empresa la inversión de proyectos de construcción en dichos Sectores.	Demanda del poder adquisitivo de los clientes por la calidad en la construcción de las viviendas.	Se obtiene alianzas estratégicas con empresas del rubro.	Facilidades para la adquisición de maquinarias con buena tecnología.	Posibilidad de ir creciendo con la implementación de proyectos constructivos innovadores y a un muy buen precio.	
FORTALEZAS		O1	O2	O3	O4	O5	O6	
F.1 Seguimiento de los procesos de construcción, mediante una planificación.		3	1	3	3	3	3	16
F.2 Flexibilidad del proceso constructivo.		3	3	3	9	3	3	24
F.3 Tener maquinaria propia con buena tecnología..		3	3	1	3	9	3	22
F.4 Contar con empleadores calificados, que den soluciones y opiniones		3	3	3	3	1	9	22
F.5 Experiencia de los empleadores en temas de operaciones técnicas.		3	3	3	9	1	3	22
F.6 Tener buenos valores morales del personal Administrativo y Operativo		3	3	3	3	3	3	18
TOTALES		18	16	16	30	20	24	124

Después del correspondiente análisis se obtuvo las siguientes estrategias:

F2: Flexibilidad del proceso constructivo.

O4: Se obtiene alianzas estratégicas con empresas del rubro.

Estrategia FO 1: Poder consorciarse con otras empresas y poder ampliar las oportunidades de ganancias y mejorar también el proceso constructivo.

F5: Experiencia de los empleadores en temas de operaciones técnicas.

O4: Se obtiene alianzas estratégicas con empresas del rubro.

Estrategia FO 2: Ejecutar obras civiles con calidad y a menor costos.

F4: Contar con empleadores calificados, que den soluciones y opiniones.

O6: Posibilidad de ir creciendo con la implementación de proyectos constructivos innovadores y a buen precio.

Estrategia FO 3: Entregar obras civiles de buena calidad, y alquilar equipos con la última tecnología.

F3: Tener maquinaria con buena tecnología.

O5: Facilidades para la adquisición de maquinarias con buena tecnología.

Estrategia FO 4: Planificar programas de renovación y adquisición de maquinaria.

Estrategias FA:

El amenazas que puedan afectar a la empresa, mediante el desarrollo de estrategias defensivas. En la tabla siguiente se observa la combinación necesaria para la obtención de las estrategias FA:

Tabla 5 Estrategia FA

FA	AMENAZAS	Falta de conocimiento sobre la cantidad de demanda de los lugares autorizados para las construcciones.	No contar con obras de infraestructura básicos de alcantarillado, agua potable, electricidad y un mal catastro urbano en algunos sectores autorizados.	Altas tasas de interés de las instituciones Financieras para créditos hipotecarios.	Existe un nivel competitivo creciente en el mercado de la construcción.	Alto nivel de corrupción en las Autoridades Locales	TOTALES
FORTALEZAS		A1	A2	A3	A4	A5	
F.1 Seguimiento de los procesos de construcción, mediante una planificación.		1	3	1	3	1	9
F.2 Flexibilidad del proceso constructivo.		3	3	1	9	1	17
F.3 Tener maquinaria propia con buena tecnología..		3	3	1	3	3	13
F.4 Contar con empleadores calificados, que den soluciones y opiniones		3	3	1	3	3	13
F.5 Experiencia de los empleadores en temas de operaciones técnicas.		3	3	1	9	1	17
F.6 Tener buenos valores morales del personal Administrativo y Operativo		1	1	1	3	3	9
TOTALES		14	16	6	30	12	78

Del análisis se desprenden las siguientes estrategias:

F2: Flexibilidad del proceso constructivo.

A4: Existe un nivel competitivo creciente en el mercado de la construcción.

Estrategia FA 1: Tener una mayor experiencia en todos los proyectos de construcción civil.

F5: Experiencia de los empleadores en temas de operaciones técnicas.

A4: Existe un nivel competitivo creciente en el mercado de la construcción.

Estrategia FA 2: Incrementar la experiencia en proyectos de construcción.

Estrategias DO:

Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes para establecer claves de éxito y así poder tener un buen posicionamiento en el mercado. Las estrategias son muy importantes para lograr tales objetivos.

Tabla 6 Estrategia Do

DO	OPORTUNIDADES						TOTALES
	El crecimiento de permisos de construcción de Edificaciones en el Perú, permitiría a la organización incrementar su participación en el mercado nacional.	La autorización que se da para la construcción en la provincia de Chepén-Región La Libertad, permitiría a la empresa la inversión de proyectos de construcción en dichos Sectores.	Demanda del poder adquisitivo de los clientes por la calidad en la construcción de las viviendas.	Se obtiene alianzas estratégicas con empresas del rubro.	Facilidades para la adquisición de maquinarias con buena tecnología.	Posibilidad de ir creciendo con la implementación de proyectos constructivos innovadores y a un muy buen precio.	
DEBILIDADES	O1	O2	O3	O4	O5	O6	
D.1 En el análisis del flujo de caja se ve que los costos que se presupuesta son menores a los que se ejecuta.	3	3	1	3	1	9	20
D.2 Falta de motivación al personal de obra, menos hay un programa de incentivo.	1	1	1	1	1	3	8
D.3 Falta de un programa de capacitación y mejoramiento continuo.	3	3	1	9	1	3	20
TOTALES	7	7	3	13	3	15	48

Las estrategias resultantes son:

D1: En el análisis del flujo de caja se ve que los costos que se presupuestan son menores a los que se ejecutan.

O6: Posibilidad de ir creciendo con la implementación de proyectos constructivos innovadores y a un muy buen precio.

Estrategia DO 1: Implementación del sistema financiero para la empresa.

Estrategia DO 2: participar en la mayor cantidad Proyectos civiles con entidades públicas y privadas .

D3: Falta de un programa de capacitación y mejoramiento continuo.

O4: Se obtiene alianzas estratégicas con empresas del rubro.

Estrategia DO 3: Implementar capacitaciones para el personal entre empresas del rubro, buscando asociatividad.

Estrategia DO 4: Inculcar al personal motivación y compromiso con la empresa.

Estrategia DO 5: Capacitar al personal para la mejora continua en calidad, seguridad y manejo operacional de los procesos constructivos.

Estrategia DO 6: Comprometer al personal a alcanzar los objetivos alineados con la estrategia.

Estrategias DA:

Sirven para definir qué hacer con lo que afecta a la empresa la cual se convierte en algo preocupante, es por ello que es necesario diseñar estrategias que soporten los planes trazados por la organización.

Tabla 7 Estrategia DA

DA	AMENAZAS	Falta de conocimiento sobre la cantidad de demanda de los lugares autorizados para las construcciones.	No contar con obras de infraestructura básicos de alcantarillado, agua potable, electricidad y un mal catastro urbano en algunos sectores autorizados.	Altas tasas de interés de las instituciones Financieras para créditos hipotecarios.	Existe un nivel competitivo creciente en el mercado de la construcción.	Alto nivel de corrupción en las Autoridades Locales.	TOTALES
DEBILIDADES		A1	A2	A3	A4	A5	
D.1 En el análisis del flujo de caja se ve que los costos que se presupuesta son menores a los que se ejecuta.		1	3	1	9	3	17
D.2 Falta de motivación al personal de obra y tampoco hay un programa de incentivo.		3	3	1	3	1	11
D.3 Falta de un programa de capacitación y mejoramiento continuo.		3	3	1	3	3	13
TOTALES		7	9	3	15	7	41

Las estrategias resultantes son:

D1: En el análisis del flujo de caja se ve que los costos que se presupuesta son menores a los que se ejecuta.

A4: Existe un nivel competitivo creciente en el mercado de la construcción.

Estrategia DA 1: Tener mayor producción con menor costo.

4.3.3 Objetivos por Perspectivas

Teniendo el análisis de la matriz FODA, se puede encontrar los objetivos estratégicos que se deben de cumplir en cada una de las perspectivas que la empresa necesita, las cuales tenemos: la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y crecimiento; ya que todas estas perspectivas sirven para poder construir el Balanced Scorecard, BSC, o CMI (Cuadro de Mando Integral).

En la siguiente tabla se resume el listado de los objetivos estratégicos obtenidos de la matriz FODA.

Tabla 8 Objetivos estratégicos relacionados con las perspectivas

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVAS			
		Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
1	Poder consorciarse con otras empresas y poder ampliar las oportunidades de ganancias y mejorar también el proceso constructivo.				X
2	Ejecutar obras civiles con calidad y a menor costos.			X	
3	Entregar obras civiles de buena calidad, y alquilar equipos con la última tecnología.		X		
4	Planificar programas de renovación y adquisición de maquinaria.			X	
5	Tener una mayor experiencia en todos los proyectos de construcción civil constructivo.				
6	Incrementar la experiencia en proyectos de construcción.	X			
7	Implementación del sistema financiero para la empresa.	X			
8	Participar en la mayor cantidad Proyectos civiles con entidades públicas y privadas		X		
9	Implementar capacitaciones para el personal entre empresas del rubro, buscando asociatividad.				X

10	Inculcar al personal motivación y compromiso				X
11	Capacitar al personal para la mejora continua en calidad, seguridad y manejo operacional de los procesos constructivos.				X
12	Comprometer al personal a alcanzar los objetivos alineados con la estrategia.				X
13	Tener mayor producción con menor costo.	X			

Fuente. Elaboración del tesista

4.3.4. Perspectivas

Perspectiva Financiera

“Esta perspectiva tiene como cimiento aumentar ingresos para un mejor desarrollo, por lo cual el área financiera de la Constructora ICCons S.R.L., puede tener mejoras por medios de temas estratégicos a evaluar: Aumentar la ejecución de los proyectos de construcción utilizando eficientemente los recurso; y los objetivos que se tienen que alcanzar se mencionan a continuación: Incrementar el portafolio de proyectos de construcción. Poner en funcionamiento el sistema financiero para la empresa y tener una reducción de los costos operativos”.

Perspectiva Clientes

“Esta perspectiva, se tiene que tener estrategias relacionadas al cliente para poder conseguir, satisfacer y retener a los futuros o existentes clientes ya que son claves para la empresa, por tal motivo, se ha establecido lo siguiente: Ofrecer un abanico de opciones habitacionales en la provincia de Trujillo, y otras regiones del país en la parte privada y toda carpeta de proyectos de obras civiles con entidades públicas es por eso como objetivos que se tienen que alcanzar son: Entregar proyectos y obras construidas con buena calidad, innovación y a precios económicos y ejecutar proyectos habitacionales u otros acorde a las necesidades y requerimientos de los clientes (obras privadas)”.

Perspectiva del Proceso Interno

“Esta perspectiva logra identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con la secuencia clave de la organización, como atender todos los detalles

del proceso constructivo y los objetivos que se tienen que alcanzar y poder cumplir con esta perspectiva, se mencionan a continuación: Programas de mejora continua del proceso constructivo, desarrollar proyectos de infraestructura tecnificada de calidad y a bajos costos, planificar programas de renovación y adquisición de maquinaria”.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

“La calidad total también llamada calidad de excelencia, se consigue con la participación de todos los empleadores. Empleadores suficientemente capacitados y en un constante crecimiento logran esa calidad. Como se puede observar, esta perspectiva es de vital importancia para el desarrollo de la empresa, ya que, el fortalecimiento de las capacidades y cualidades del Recurso Humano constituye el pilar fundamental de crecimiento empresarial, es por ello que se ha planteado el siguiente tema estratégico: Crecimiento del personal con capacitación, motivado y comprometido con los objetivos corporativos. Los objetivos que se tienen que alcanzar y poder cumplir con esta perspectiva, se mencionan a continuación: Implementar programas de mejoramiento continuo con capacitaciones para el personal entre empresas del rubro, Impulsar al personal motivación y compromiso con la empresa, Capacitar al personal sobre calidad, seguridad, medio ambiente y manejo operacional de los procesos constructivos y comprometer al personal a alcanzar los objetivos alineados con la estrategia adquirida”.

Perspectiva Financiera

- “Incrementar la carpeta de proyectos de construcción civil, que permitirá ir creciendo como empresa, ya que, Constructora ICCons S.R.L. manejaría una carpeta con diferentes tipos de proyectos y así podría ver crecer constantemente sus utilidades, teniendo un nivel competitivo en el mercado de la construcción”.
- “Diversificar la demanda financiera permitirá a la empresa atender con solvencia y controlar el manejo económico en todos los proyectos que desarrolla la empresa, por lo que habría un crecimiento organizacional”.
- “En la gestión operativa de la empresa muchas veces se ha incurrido en que sus costos han sobrepasado a los costos presupuestados afectando a la liquidez de la organización, por ello se tiene que entrar en un constante análisis para redefinir y así reducir dichos costos operativos”.

Perspectiva Cliente

- “Entregar sus proyectos y obras con calidad, innovando procesos y a precios económicos”.
- “Tener un producto de buena calidad según el requerimiento del cliente, tanto en obras privadas como públicas, teniendo como plus el alquiler de maquinaria; tener al cliente satisfecho, comprometido, y poco a poco crear estrategia para captar clientes, ya que al quedar bien con el cliente marcaríamos la diferencia con el mercado, brindando una estrategia competitiva para la Constructora ICCons S.R.L”.

Perspectiva del Proceso Interno

- “Tener programas de mejoramiento continuo del proceso constructivo. Este objetivo exige al sector de la construcción, la implementación de nuevas tecnologías de información y herramientas digitales como estrategia efectiva para la captura de datos confiables que contribuyan en mejorar indicadores de productividad, seguridad y calidad”.
- “Desarrollar proyectos de infraestructura tecnificada de calidad y a bajos costos aportaría al aumento de proyectos y a la vez contribuye al crecimiento organizacional, ya que, dichos proyectos serían necesarios para el beneficio poblacional, apoyándose en una de las fortalezas de la empresa como la experiencia de los trabajadores de la constructora”.
- “Planificar programas de renovación y adquisición de maquinaria por ello es importante implementar este objetivo con la idea de mejorar la producción del servicio que aportan las maquinarias”.

Perspectiva de Formación y Crecimiento

- “Implementar programas de mejoramiento continuo con capacitaciones para el personal y asociatividad entre empresas del rubro. La importancia de este objetivo es capacitar a los que no cuentan con ninguna o alguna experiencia en el campo, es importante que se brinde una ayuda elemental y conceptualizar los elementos para capacitar a nuestros trabajadores, obteniendo un crecimiento en su formación y en conjunto”.

- “Impulsar en el personal motivación y compromiso con la empresa conllevando al fortalecimiento del desarrollo de sus operaciones”.
- “Capacitar al personal sobre calidad, seguridad, medio ambiente y manejo operacional de los procesos constructivos es otro de los pilares fundamentales para llegar a obtener eficiencia y eficacia en el desarrollo organizacional, es que, los trabajadores deben de estar capacitados continuamente sobre calidad, seguridad, medio ambiente y un buen manejo operacional de los procesos constructivos”.
- “Comprometer al personal para alcanzar los objetivos alineados con la estrategia pertinente. Una de las responsabilidades del Ingeniero encargado en la gestión de operaciones es liderar y alinear al equipo de trabajo para lograr alcanzar la visión y las metas de la organización y obtener los resultados esperados. El alineamiento es una condición necesaria para que la energía del trabajador no se derroche en vano, sino que sea canalizado con un buen enfoque y de forma productiva”.

Determinación de factores críticos de éxito

“Nos permite cumplir los altos niveles de rentabilidad y así poder lograr alcanzar la visión de la empresa Constructora ICCons S.R.L. Estos niveles de rentabilidad se darán después de implementar el Balanced Scorecard (BSC), analizando a cada uno de sus perspectivas, identificando los puntos críticos, para poder corregirlos mediante programas de acción”.

Programa de acción

El programa de acción para atender cada una de las perspectivas, se desarrolla así:

- **Perspectiva Financiera**
“Teniendo una evaluación mensual o anual a la de cartera de proyectos, con políticas de seguimiento a los indicadores de rentabilidad (Egreso y gastos)”.
- **Perspectiva Clientes**
“Con una urna de sugerencias como también preparar encuestas para que la empresa sea evaluada por los clientes, mejorar la atención a los clientes con una explicación bien fundamentada del producto”.
- **Perspectiva Procesos Internos**
“Adecuar los procesos de inversión, mejorar el presupuesto”.

- **Perspectiva Formación y Crecimiento**

“Capacitaciones constantes a todo el personal, realizando evaluaciones constantes al personal”.

4.3.5. Relación causa-efecto

“Al analizar detalladamente la definición de las cuatro perspectivas, se puede observar que existe una secuencia importante entre ellas, las cuales determinan una causalidad, esto expresa una cadena de declaraciones del tipo si/entonces. En la gestión de operaciones de la Constructora ICCons S.R.L. lo que busca es Altos Niveles de rentabilidad por medio de esta herramienta de gestión llamado Balanced Scorecard, las cuales tenemos: Financiero - Optimizar utilidades, cliente - Satisfacción del cliente en su demanda, proceso Interno - Generando valor y Crecimiento y Aprendizaje - conocimiento y herramientas requeridas”.

“Se trata de aquellos objetivos estratégicos encontrados en el análisis de la gestión de operaciones están enlazados mediante una relación causa – efecto, que mencionamos a continuación: Incrementar el valor de mercado - para el crecimiento de los ingresos - reduciendo los costos administrativos y burocráticos, Para el crecimiento en los ingresos - convencer al cliente que somos confiables, amigables, convenientes y proveemos acercamiento al cliente, para ser confiables, amigables y convenientes, necesitamos que los clientes se encuentren con empleados amigables y agradables, isponibilidad y conocimiento de los empleados y obreros en lo que hacen para el manejo adecuado de reclamos, entrega de proyectos ejecutados con calidad acorde a la necesidad y requerimiento del cliente y con acceso al financiamiento de los mismos, conocimiento de los trabajadores mediante un programa de mejoramiento continuo del proceso constructivo, para lo cual, todos los trabajadores pasarán constantemente por un entrenamiento básico en todo lo relacionado a sus políticas y a lo que hace la constructora”.

En resumen, se verifica que todos los objetivos estratégicos están relacionados en una larga cadena de causa-efecto, pasando a través de las diferentes perspectivas descritas, llegando a obtener Altos Niveles de Rentabilidad.

4.3.6. Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos importantes para cada perspectiva son:

Tabla 9 Indicadores para la Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	TIEMPO DE MEDICIÓN	DATOS OBTENIDOS	RESPONSABLE DEL ÁREA
Incrementar el carpeta de Proyectos de construcción	Porcentaje de Ventas en mercado	(Ingreso en S/. o \$ de ventas de Obras civiles y alquiler de maquinaria/total de ventas) *100	%	Mensual	Datos financieros	Gerente General
Poner en Funcionamiento el Sistema Financiero	Inversión para implementar un sistema financiero	Suma de costos de implementación	Soles	Anual	Expediente técnico	Gerente General
Tener una Reducción de los Costos Operativos	Ahorro en el Sistema Operativo	Ahorro en los costos* Material de Construcción	Soles	Mensual	Informe presentado	Ingeniero Civil

Fuente: Elaboración del tesista

Tabla 10 Indicadores para la Perspectiva del Cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	TIEMPO DE MEDICIÓN	DATOS OBTENIDOS	RESPONSABLE DEL ÁREA
Entregar Construcciones de buena calidad, innovadores y a precios económicos	Porcentaje de Construcciones de buena calidad, innovadores y a precios económicos	(Cantidad de Construcciones Innovadores/Portafolio de Proyectos de Construcción) *100	%	Semestral	Reporte de ventas	Gerente General
Construir Proyectos Habitacionales acordes a las necesidades de los clientes	Pedidos de Nuevos Diseños y Reclamos de Modificaciones	Cantidad de Pedidos de nuevos diseños y Reclamos de Modificaciones	Cantidad	Anual	Libro de Reclamaciones	Administrador

Fuente: Elaboración del tesista

Tabla 11 Indicadores para la Perspectiva Procesos Internos

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	TIEMPO DE MEDICIÓN	DATOS OBTENIDOS	RESPONSABLE DEL ÁREA
Desarrollar Py de Infraestructura civil de Calidad y a Bajos Costos	Costos de Construcciones Tecnificada	Cantidad de Construcciones civil *(Costos de materiales + costos de mantenimiento de equipos)	Soles	Semestral	Datos financieros	Gerente General
Tener Programas de Mejoramiento Continuo del Proceso Constructivo	Porcentaje de Mejoramiento Continuo	(Tiempo de proyección de la Obra/Tiempo real de la Obra) *100	%	Anual	Expediente Técnico	Gerente General
Planificar Programas de Renovación y Adquisición de Maquinarias	Disposición de Maquinarias	(Tiempo de Trabajo de la Maquinaria - Tiempo Muerto) /(Tiempo de Ejecución)*100	%	Anual	Informe presentado	Ingeniero Civil

Fuente: Elaboración del tesista

Tabla 12 Indicadores para la Perspectiva Formación y Crecimiento

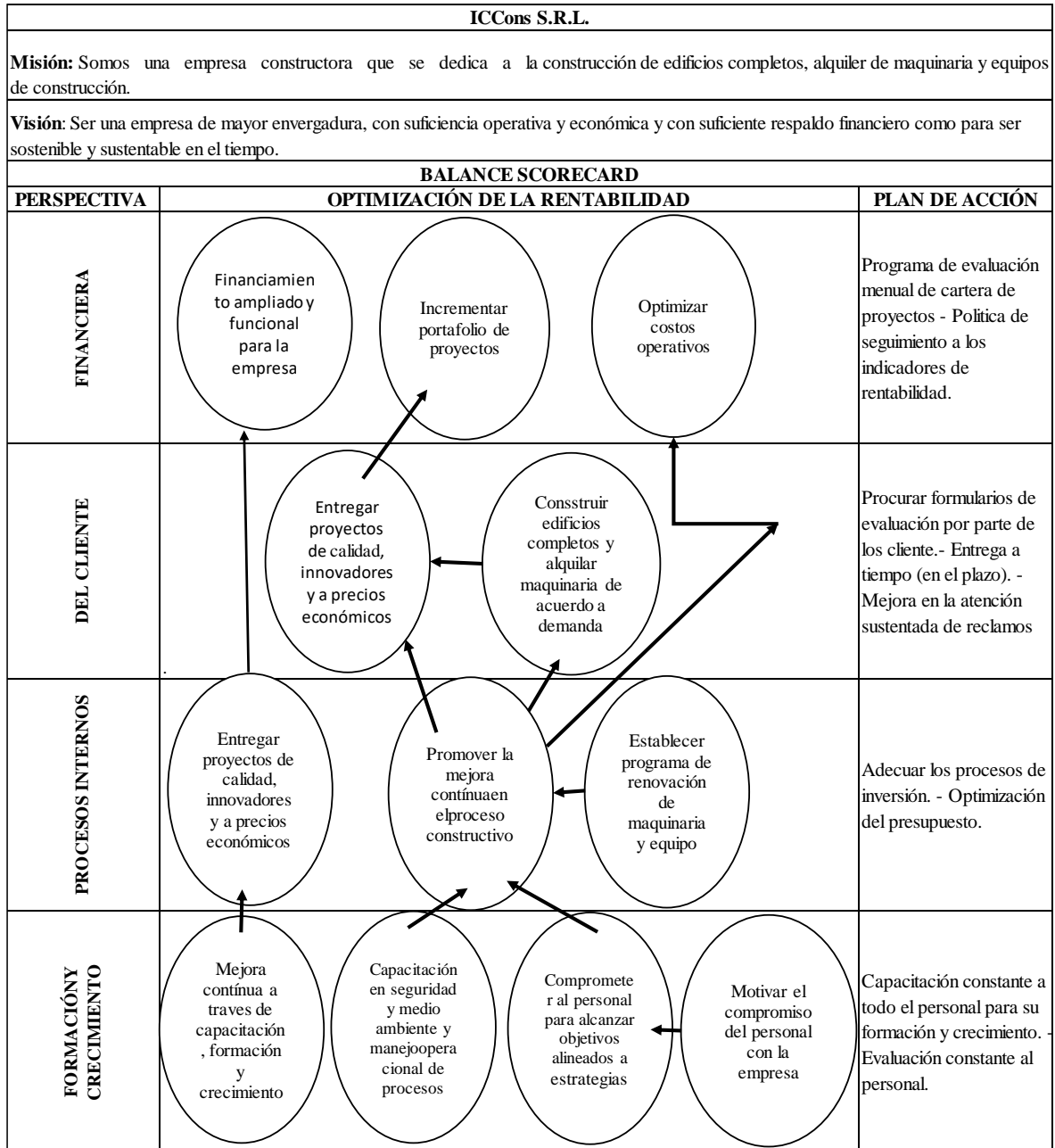
OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	FORMULA	UNIDAD DE MEDIDA	TIEMPO DE MEDICIÓN	DATOS OBTENIDOS	RESPONSABLE DEL ÁREA
Capacitar al Personal sobre Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Manejo Operacional de los Procesos Constructivos	Porcentaje para el Cumplimiento del Reglamento	Reglamento Ejecutadas/Reglamento Requeridas) *100	%	Anual	Pruebas de evaluación	Ingeniero Civil
Comprometer al Personal Alcanzar los Objetivos Alineados con la Estrategia Adquirida	Direccionamiento Estratégico	(Números de Trabajadores Direccionados a la Estrategia/Total de Trabajadores) *100	%	Cada cuatro meses	Pruebas de evaluación	Ingeniero Civil

Fuente: Elaboración del tesista

V. RESULTADOS

A continuación, se puede apreciar el diseño del Balanced Scorecard de la empresa Constructora ICCons S.R.L.

Figura 3 Balanced Scorecard de la empresa ICCons S.R.L.



Fuente: Elaboración tesista.

5.1. Caracterización de la empresa

5.1.1. Antecedentes

ICCons: CONSTRUCTORA ICCONS SRL

ICCons: Ingenieros Constructores y Consultores SRL; es una pequeña empresa, que inició actividades el 03/09/2003, es decir hace 17 años, está dedicada a la construcción de edificios completos, alquiler de maquinaria y equipos de construcción.

Número de RUC: 20453795153

Dirección del Domicilio Fiscal: Calle Las Gaviotas Nro. 1264 Urb. Los Pinos Etapa 1
La Libertad - Trujillo – Trujillo.

Gerente General: Sánchez Inostroza Cesar.

5.1.2. Direccionamiento Estratégico De La Empresa

La empresa ICCons SRL intentó un direccionamiento, sin mayor soporte estratégico, planteando los siguientes conceptos:

Misión

Somos una empresa constructora que se dedica a la construcción de edificios completos, alquiler de maquinaria y equipos de construcción.

Visión

Ser una empresa de mayor envergadura, con suficiencia operativa y económica y con suficiente respaldo financiero como para ser sostenible y sustentable en el tiempo.

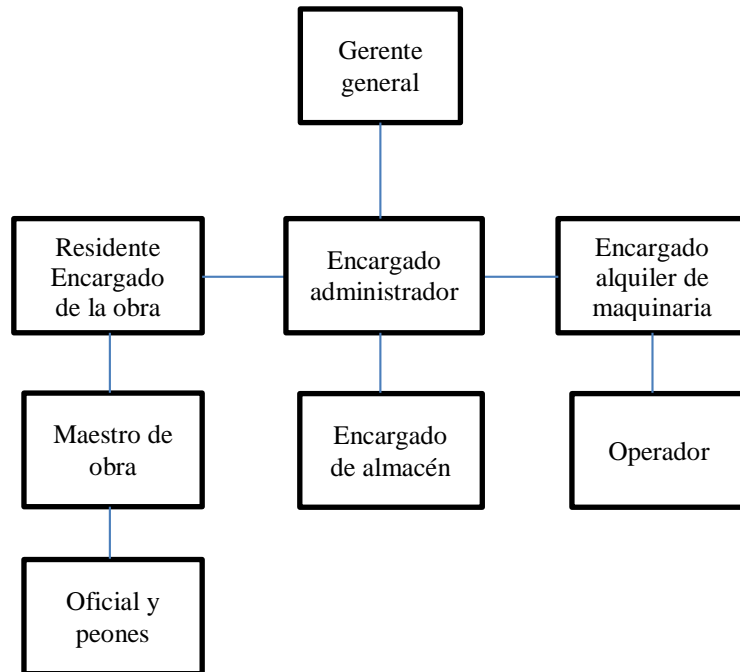
Valores

Muestra aquellos que corresponden a simples recomendaciones de carácter técnico, obviando lo filosófico.

Estructura Organizacional

“La estructura organizacional, se puede apreciar los diferentes rangos que está conformada la empresa Constructora ICCons SRL. Es por eso que se necesita una representación gráfica u organigrama en la estructura de una empresa para poder mostrar las relaciones que existen entre sus diferentes partes y funciones en cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas”.

Figura 4 Organigrama ICCons SRL



Fuente: Elaboración del tesista

Tabla 13 Información histórica de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio ICCons S.R.L.

Período	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2018-08	4	0	4
2018-09	4	0	4
2018-10	4	0	4
2018-11	4	0	6
2018-12	4	0	4
2019-01	4	0	7
2019-02	4	0	5
2019-03	4	0	4
2019-04	4	0	3
2019-05	4	0	3
2019-06	21	0	4
2019-07	29	0	9

Tabla 14 Resultados periodos 2018-2019

	2018												
	MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL	INGRESOS						S/974,377.04	S/707,074.87	S/906,882.77	S/1,006,296.46	S/712,519.54	S/816,671.06	S/1,377,505.27
	EGRESOS						S/150,426.40	S/573,900.98	S/729,675.73	S/808,472.33	S/581,370.65	S/662,040.04	S/1,093,756.58
	NETO						S/823,950.64	S/133,173.89	S/177,207.04	S/197,824.13	S/131,148.89	S/154,631.02	S/283,748.69
ALQUILER DE MAQUINARIA	VENTAS	S/98,545.65	S/99,683.46	S/150,799.74	S/48,243.29	S/70,493.53	S/532,281.49	S/462,865.96	S/504,284.15	S/332,890.75	S/225,460.00	S/208,351.44	S/195,430.93
	COMPRAS	S/81,529.49	S/83,000.93	S/124,195.69	S/40,088.75	S/57,399.38	S/432,016.20	S/374,990.94	S/401,979.23	S/269,168.43	S/183,844.60	S/168,737.41	S/158,017.92
	UTILIDAD	S/17,016.16	S/16,682.53	S/26,604.05	S/8,154.54	S/13,094.15	S/100,265.29	S/87,875.02	S/102,304.92	S/63,722.32	S/41,615.40	S/39,614.03	S/37,413.01

	2019												
	MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
OBRAS DE CONSTRUCCIÓN CIVIL	INGRESOS	S/523,640.00	S/856,230.00	S/987,654.00	S/865,423.00	S/1,236,798.00	S/1,325,649.00	S/1,453,201.00	S/1,100,312.00	S/1,875,642.00	S/2,307,502.39	S/901,254.00	S/1,546,987.00
	EGRESOS	S/350,256.00	S/241,235.00	S/452,631.00	S/421,562.00	S/358,964.00	S/345,521.00	S/557,894.00	S/498,752.00	S/564,123.00	S/578,961.00	S/159,763.00	S/546,987.00
	NETO	S/173,384.00	S/614,995.00	S/535,023.00	S/443,861.00	S/877,834.00	S/980,128.00	S/895,307.00	S/601,560.00	S/1,311,519.00	S/1,728,541.39	S/741,491.00	S/1,000,000.00
ALQUILER DE MAQUINARIA	VENTAS	S/48,906.21	S/194,781.39	S/92,333.43	S/250,464.04	S/119,955.31	S/778,821.53	S/699,437.90	S/113,595.41	S/130,854.67	S/98,025.00	S/165,789.00	S/145,862.00
	COMPRAS	S/71,614.16	S/156,240.58	S/75,885.57	S/205,235.49	S/100,285.77	S/645,412.66	S/584,119.82	S/94,482.87	S/109,517.95	S/109,517.95	S/97,521.00	S/109,517.95
	UTILIDAD	-S/22,707.95	S/38,540.81	S/16,447.86	S/45,228.55	S/19,669.54	S/133,408.87	S/115,318.08	S/19,112.54	S/21,336.72	S/2,296,009.44	S/68,268.00	S/36,344.05

5.1.3. El proceso de construcción en Constructora ICCons S.R.L.

Constructora ICCons SRL en estudio no posee una cadena de valor única, desarrolla sus procesos de acuerdo al tipo de obra que ejecuta, destacándose los siguientes:

5.1.4. El Proceso para construir edificaciones

Obras Preliminares

Esta Partida en la mayoría de obras civiles consiste en trazo, replanteo y nivelación del área a construir

Considera los trabajos necesarios para la ubicación de estructuras e instalaciones existentes y/o proyectadas, colocación de B.M. auxiliares de referencia y otras, para el trazo de los trabajos a ejecutar, etc. Incluyen también los trabajos de campo y gabinete, para la elaboración de los planos, croquis y demás documentos de replanteo de la obra.

Movimiento de Tierras

Partida que consiste en la excavación, nivelación (corte y relleno) y eliminación del material excedente.

En esta partida podemos encontrar diferentes tipos de suelo como :

a. Terreno normal

Conformado por materiales sueltos tales como: arena, limo, arena limosa, gravillas, etc. Y terrenos consolidados tales como; hormigón compacto, afirmado o mezcla de ellos, etc. los cuales pueden ser excavados sin dificultad a pulso y/o con equipo mecánico.

b. Terreno semirocoso

El constituido por terreno normal mezclado con bolonería de diámetro de 8" hasta (□) y/o con roca fragmentada de volúmenes 4 dm³ hasta 10 dm³ y, que para su extracción no se requiera el empleo de equipos de rotura y/o explosivos.

c. Terreno rocoso

Conformado por roca descompuesta, y/o roca fija, y/o bolonería mayores de (□) de diámetro, en que necesariamente se requiera para su extracción, la utilización de equipos de rotura y/o explosivos.

Excavaciones para cimentación

En esta partida se puede realizar con maquinaria como también a mano de obra, la cual será realizar la excavación de diferentes dimensiones para diferentes tipos de estructuras, mayormente de edificación, como por ejemplo centros habitacionales, centros educativos, centros deportivos, etc.

Obras de concreto simple

En ésta partida se puede realizar en diferentes tipos de construcciones civiles que se puedan presentar como por ejemplo en zapatas continuas, veredas, sardineles, cunetas. En general a todas estructuras tanto en edificación como en pavimentos y saneamiento que no requiera acero.

Obras de Concreto Armado

En ésta partida es en donde se una el concreto con el acero, donde el concreto esta constituido por cemento, arena , piedra y agua; En cualquier tipo de proyecto, ya sea de Edificación, pavimentación y saneamiento, podemos utilizar concreto Armado. La cual siempre cuando se aplique se tiene que vibrar para una mejor conformación de la estructura.

Vigas y columnas de concreto FC 210 KG/CM2 y acero FY 4200 KG/CM2

En ésta partida nos basamos mayormente en obras de edificaciones, donde el acero juega un papel importante, la cual va a depender de las dimensiones ya sea de vigas y/o columnas. Posteriormente se colocará el concreto, que en la mayoría de casos es de $f'c = 210 \text{ Kg/cm}^2$

Vaciado, Encofrado y Desencofrado

El vaciado de concreto puede ser por sistema de bombeo o como también manual, las cual debe de cumplir ciertas características como el Slum y resistencia (ruptura de probetas). El encofrado es aquella se usa para amoldar el concreto según el diseño de la estructura, y el desencofrado se realiza luego de haber vaciado el concreto para luego curarlo y lograr su resistencia optima.

Albañilería confinada

Es el conjunto de bloques, ya puede ser ladrillos de arcilla, o de concreto que van estar unidos mediante mortero, donde todo este conjunto está rodeado de estructuras armadas, como columnas y vigas.

Proceso de construcción de la albañilería confinada:

“En la construcción de los muros portantes confinados se emplearon ladrillos de arcilla, la idea es que califica como unidades sólidas se cumplió con las especificaciones de uso que señala la norma E.070”.

“Producto de la cocción en el horno, los ladrillos de arcilla acumulan polvo en su superficie que deben ser limpiados o lavados antes de ser asentados en el mortero. Durante esta operación eliminamos aquellos ladrillos resquebrajados que presentan grietas o estén mal cocidos. Luego de limpiar los ladrillos de arcilla regamos durante media hora y unas diez horas antes de asentarlos. La finalidad de esta operación es disminuir la succión que presentan y que el agua retenida sirva para curar el mortero.

En el caso del mortero que se utiliza se prepara en obra; la mezcla se remueve en seco hasta lograr un color uniforme. Este mortero se prepara en pocas cantidades, en una batea impermeable para que no pierda agua con facilidad. La cantidad de agua que se debe echar en la mezcla seca depende del albañil, pero lo ideal es lograr un mortero trabajable, que discurra y cubra toda el área de asentado de ladrillos. La extensión del mortero sobre una hilera de ladrillo no es mayor a 0.8 m, esto es para evitar endurecimiento, y el espesor de la junta no debe ser mayor que 15 mm; estas recomendaciones lo ejecutamos para evitar pérdidas de resistencia a compresión y a fuerza cortante en la albañilería.

Una vez preparados los ladrillos y morteros se van asentando los aparejos pueden ser de sogas, cabeza o en amarre americano, según sea el caso, porque en cualquiera de ellas la resistencia unitaria al esfuerzo cortante es la misma. Más bien, este tipo de asentamiento depende de la calidad del ladrillo que tenemos, del mortero y de la técnica con que se está construyendo. Este proceso de asentamiento se repite hasta alcanzar una altura máxima de 1.3 m. No seguimos construyendo más hiladas porque las hiladas inferiores todavía están frescas y podrían aplastarse desalineándose el muro. Después de culminar cada jornada de trabajo limpiamos la rebaba de mortero del muro con una plancha, pasándola de arriba hacia abajo. Los desperdicios que quedaron lo eliminamos del lugar”.

Método de construcción de la obra:

“Todo depende de la mano Califica que trabaje en la obra, tiene que ser realizada por persona calificado y capacitado.

La utilización de maquinaria, también deberá ser utilizado por personal calificado y capacitado, para evitar accidentes”.

Revoques y Enlucidos:

“Los revoques vienen de cambiar la cara a las fachadas de las casas, edificios u otros, mediante una capa de mortero de espesores variables, según las necesidades.

Los enlucidos sirven para proteger y dar durabilidad al elemento recubierto en la fachada, proteger a las paredes exteriores de fenómenos climatológicos, corregir el desplome en elementos verticales, corregir de desniveles los elementos horizontales, preparar las superficies para su acabado final.

Hay varios tipos de tarrajeos: los tarrajeos rayado primario, tarrajeos en interiores, tarrajeos en exteriores, tarrajeo fino, tarrajeos impermeabilizantes, tarrajeo escarchado, tarrajeos especiales, tarrajeo sobre malla metálica en muros de adobe, tarrajeo de ductos.

Se tiene dos formas de dar acabado final al enlucido: Directamente en la última capa de enlucido fresco, con revestimientos colocados sobre un acabado seco, luego de algún tiempo de enlucida la superficie”.

Losas o cubiertas

Se ejecutan diversos tipos de losas, como de tipo losa aligerada; la cual supone tableros rectangulares cuyos bordes descansaron sobre las vigas.

Antes de vaciar el concreto se coloca las instalaciones de drenaje, eléctricas y sanitarias.

Se procede a fabricar un encofrado de madera, de superficie plana, se tiene que distribuir el acero de refuerzo uniformemente en todo el ancho de la losa (vigüeta, bovedilla, malla) para luego vaciar el concreto.

Luego al curado del concreto poniéndolo agua constantemente y luego se procede a desencofrar la losa.

5.2. Maquinaria y Equipo

5.2.1. Maquinaria

La logística que utiliza la empresa Constructora ICCons S.R.L. como maquinarias y equipos tiene un buen tiempo de uso, la cual presentamos a continuación:

Tabla 15 Maquinaria-Uso

MAQUINARIA	USO
Cargador frontal CASE 621G (2)	Carga y Movimientos de Materiales de Construcción.
Mini retroexcavadora JCB 1cx (2)	Excava cimientos o zapatas y zanjas de menores dimensiones..
Excavadora CAT 336d21 (2)	Excava todo tipo de terreno
Pisón Compactador Manual (4)	Se utiliza para la compactación de pequeñas superficies.
Volquete Volvo FMX 15 m ³ (8)	Transporta material pesado

Fuente: Elaboración del tesista.

5.2.2. Equipo

Los equipos con las que cuenta la empresa se van a clasificar con respecto a la función que cumple, las que presentamos a continuación:

Equipo para Encofrado

Tableros de madera para losas

Puntales de madera

Madera para encofrado de columnas y vigas

Equipo para Excavación

Mini retroexcavadora jcb 1cx (2)

Excavadora CAT 336d21 (2)

Equipo para Transportar materiales

Volquete Volvo FMX 15 m³ (8)

5.3. Evaluación Situacional de la Empresa

“Constructora ICCons S.R.L. es una empresa contratista de construcción en el sector público y privado dedicado a proyectos y obras civiles y al alquiler de maquinaria y equipo de construcción”.

“Actualmente nuestros proyectos se encuentran en el departamento de La Libertad y en el departamento de Cajamarca. Al momento del estudio la empresa, específicamente en el área de construcción, que se dio para poder implementar el Balanced Scorecard se encontró que no se cuenta con un diagnóstico FODA, por lo que se hizo necesario indagar a profundidad sobre los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la empresa, y de esta forma determinar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas que tiene la organización”.

5.3.1. Fortalezas

Tiene una estructura jerárquica de acuerdo a las necesidades de sus proyectos.

Los valores éticos y morales se practican.

Existe buen ambiente laboral.

Se planifica de acuerdo a la dificultad del proyecto.

Capacita a los trabajadores.

Los proyectos cumplen con los estándares de calidad y plazos fijos.

La empresa se esfuerza en cumplir con todas sus obligaciones y pagos.

Procura calidad en su producto.

5.3.2. Debilidades

Incapacidad en la gestión y en la operatividad para detectar errores.

No cuenta con la publicidad necesaria para atraer más clientes

Algunos trabajadores desconocen la misión y visión de la empresa.

No cuenta con personal de mantenimiento de maquinarias y equipos.

Equipos y maquinarias con algunos años de antigüedad.

No cuenta con una sucursal cuando el proyecto está fuera de Trujillo.

No cuenta con una cadena de valor, ni una Matriz FODA, la cual le imposibilita a la organización en tener un mejor conocimiento y control.

No cuenta con un software en las herramientas de gestión.

5.3.3. Oportunidades

Necesidad del producto en diversas locaciones.

Cuenta con la posibilidad de tener acceso a créditos.

Puede computarizar su sistema contable.

Su mayor participación es en proyectos y obras públicas.

Diversifica su oferta

La empresa labora ya más de 10 años por lo tanto contiene experiencia y profesionalismo en el rubro.

5.3.4. Amenazas

Existen empresas que ofrecen los mismos servicios rebajando su oferta económica.

Manejo de costos altos de algunos insumos y materiales para la construcción.

No se cuenta con una persona encargada del análisis del mercado y competencias.

5.3.5. Estrategias

Buscar oportunidades de crecimiento en proyectos de mediana y gran complejidad.

Trabajar con tecnología de punta y monitorear los proyectos.

Manejo eficiente del capital empresarial para abrir sucursales en los lugares accesibles a sus clientes ofreciendo servicios de construcción con innovación y calidad, superando sus expectativas usando la mejor tecnología y con personal altamente calificado.

VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones:

- C1 al OE1: Se determinó el estado de situación de la empresa ICCons S.R.L. al año 2019, es decir antes de la implementación del BSC, por lo que se tomó en consideración proponer en el área de gestión de operaciones la implementación de la herramienta de gestión llamado Balanced Scorecard para un mejor control y enfoque sobre el cumplimiento de sus estrategias.
- C2 al OE2: A través del Balanced Scorecard se logró el diseño de estrategias como propuesta de mejora integral señalando los objetivos estratégicos para llegar a cumplir el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la empresa y así tener altos niveles de rentabilidad.
- C3 al OE3: Se estableció la delimitación del modelo de gestión de la empresa, al establecer un Direccionamiento Estratégico eficaz para que la Empresa optimice su manejo operativo, ya que, al direccionar hacia donde se pretende llegar, y establecer los parámetros del cómo llegar, da como resultado un óptimo manejo operacional de la constructora.

6.2. Recomendaciones

- “Aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de mejoramiento continuo en todas las áreas de la empresa como la de operaciones, ya que, se ha demostrado las ventajas que este traería a la empresa, con respecto a las otras empresas del rubro.
- “Constructora ICCons SRL se debe de impulsar y gestionar capacitaciones y entrenamientos para sus trabajadores, con la finalidad de obtener los mejores objetivos estratégicos que desea la empresa”.
- “Para implementar el Balanced Scorecard se debe contar con un personal comprometido con la organización para lograr el máximo beneficio de esta herramienta de gestión y por tanto alcanzar la visión de la empresa”.

REFERENCIAS

- Castro, M., & Huaripata, M. (2016). *Propuesta de diseño de un BSC para el control de la gestión de la empresa de servicios San Andrés SAC, 2016*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- González, L. & Hernández D. (2017) “*Modelo de simulación para evaluar las decisiones estratégicas de un comité local de AIESEC basados en el Balanced Scorecard*”. Para optar el título de Ingeniero Industrial. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Bogotá – Colombia.
- Guajardo J., (2017) “*Aplicación Modelo Balanced Scorecard En superintendencia del medio ambiente optimización del modelo de gestión de fiscalización división de fiscalización*”. Para optar el grado de magister en Gestión y políticas públicas. Universidad de Chile. Santiago de Chile – Chile.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Kaplan S. & Norton P. David. (1995). “*The balanced scorecard-measures that drive performance*”, in Harvard Business Review; 1992b; pp. 71 – 79
- Kaplan S. & Norton P., (1996) “*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*”; Harvard Business Review; Enero – Febrero.
- Logroño, J. (2015). *Estructuración de un mecanismo que viabilice la aplicación del BSC en la empresa "Prime Injection" en la ciudad de Guayaquil* . Guayaquil: Universidad Internacional del Ecuador .
- Marchand, W. (2013). *Metodología de implantación del modelo BSC para la gestión estratégica de TIC caso: Universidad Agraria de la Selva*. Piura: Universidad de Piura.
- Mendoza, J. (2015). *Aplicación del BSC en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.* Trujillo: Universidad Nacional de Trujillo.
- Núñez, J. (2016). *Propuesta de sistema de BSC para la compañía Thermosolutions Group*. Ciudad Universitaria de Rodrigo Facio: Universidad de Costa Rica.

- Ramírez, J. (2013). *Implementación de BSC en una empresa de desarrollo de de software - Caso Qipux*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Rojas, G. (2015). *Los procesos del BSC*. Iquitos: Universidad Nacional de la Amazonia Peruana.
- Solórzano, A. (2014). *Propuesta de implementación del BSC o CMI para medir la gestión de los recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca*. Cuenca: Universidad Politécnica Sañesiana.
- Suárez, F., & Gonzáles, M. (Junio de 2017). Análisis de la aplicación del BSC como herramienta de diagnóstico adaptada a las microempresas. *Revista de Economía & Administración*, 14(1).
- Terreros, M. (2017). *Implementación de un BSC para mejorar la oportunidad de información de productividad hora médico en el Hospital Daniel Alcides Carrión* . Huancayo : Universidad Nacional del Centro del Perú.
- Yananse, Y. (2018). *La herramienta de gestión BSC y su influencia en la rentabilidad económica de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la vía Huanchac Manzanares, Huancayo 2017* . Huancayo : Universidad Continental.

ANEXOS

Anexo 1: “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 Edificaciones completas ejecutadas	
4	N° de Maquinas en alquiler	
5	Nivel de rentabilidad por edificaciones	
6	Nivel de rentabilidad por alquiler de maquinarias	
7	N° de directivos de la empresa	
8	N° de personas calificadas como técnicos	
9	N° de personas con grado universitario	

Anexo 2: “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?					

Anexo 3: “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°	Pregunt a
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 ICCons SRL 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
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?