

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración



Una Institución Adventista

Propuesta de plan estratégico, utilizando la teoría del balance scorecard, en la empresa Carazas Contratistas EIRL, Cusco, 2018

Por:

Roberto Carazas Quin

Asesor:

Lic. Edmundo Minaya Alegría

Lima, agosto de 2018

DECLARACIÓN JURADA

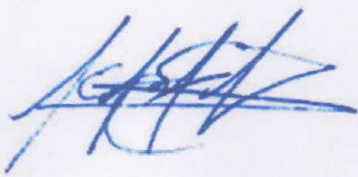
DE AUTORÍA DEL INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

El Lic. Edmundo Minaya Alegría de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración/Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

Que el presente informe de investigación titulado: **“Propuesta plan estratégico, utilizando la teoría del balance scorecard, en la Empresa Carazas Contratistas EIRL, Cusco 2018”** constituye la memoria que presenta el **Bachiller. Roberto Carazas Quin**, para aspirar al título de Profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales, ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en *Cusco*, el 30 de julio del año 2018



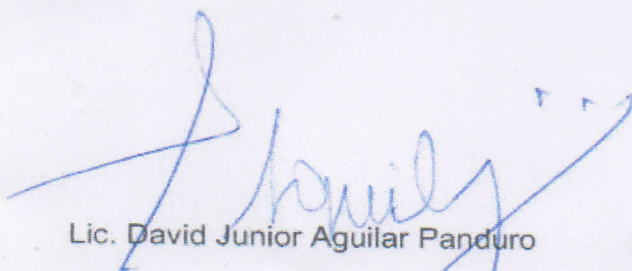
Lic. Edmundo Minaya Alegría
Asesor

**“Propuesta plan estratégico, utilizando la teoría del balance scorecard, en la
Empresa Carazas Contratistas EIRL, Cusco 2018”**

INFORME DE SUFICIENCIA PROFESIONAL


Presentada para optar el título profesional de licenciado en Administración y
Negocios Internacionales.

JURADO CALIFICADOR



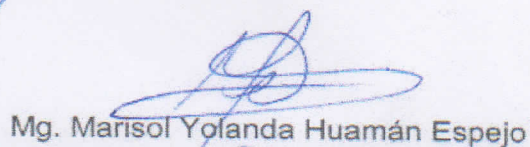
Lic. David Junior Aguilar Panduro

Presidente



Lic. Felicidad Castillo Castillo

Vocal



Mg. Marisol Yolanda Huamán Espejo

Secretaria



Mg. Karina Elizabeth Paredes Abanto

Vocal



Mg. Edmundo Minaya Alegría

Asesor

Cusco, 23 de Agosto del 2018

Dedicatoria

A la universidad por la formación profesional idónea, que facultará mi desarrollo en un mercado competitivo; a los docentes por sus conocimientos y experiencias brindadas durante mi tiempo de estudio.

A mi familia, quien me da fuerzas para seguir superándome, enseñar y demostrar que a pesar de las circunstancias de la vida, siempre hay una luz que nos guía y nunca es tarde para cumplir nuestras metas.

Agradecimiento

A Dios y a mi familia por darme la fuerza necesaria para concluir satisfactoriamente mi carrera profesional.

A la Universidad Peruana Unión por haberme transmitido conocimientos, enseñanzas y valores que servirán para mi desarrollo profesional.

De manera especial agradezco la acertada dirección de mi asesor el Lic. Edmundo Minaya Alegría y a mis dictaminantes por sus constantes y acertadas indicaciones sin las cuales este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE

Declaración Jurada	ii
Jurado Calificador	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento	v
Índice	vi
Términos y símbolos usados.....	ix
Resumen	x
Abstract.....	xi
Capítulo I	12
Contexto Profesional.....	12
1.1. Trayectoria profesional	12
1.2. Contexto de la experiencia lograda.....	13
1.3. Datos generales de la empresa	13
Capítulo II	17
Problema	17
2.1. Identificación del problema	17
2.2.1. Objetivo general	18
2.2.2. Objetivos específicos.....	18
2.3. Justificación	18
2.4. Presuposición filosófica	19
Capítulo III	19
Revisión de la Literatura	19
3.1. Antecedentes de la investigación.....	20
3.1.1. Antecedentes internacionales.....	20
3.1.2. Antecedentes nacionales.....	21
3.2. Revisión de literatura.....	22
3.2.1. Origen de la planeación estratégica	22
3.2.2. Planeación estratégica	23

3.2.3. Fundamentos de un plan estratégico	25
3.2.4. Modelos de la planeación estratégica	28
3.2.5. Origen del Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral	28
3.2.5. Definición Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral	29
4.1. Método para el abordaje de la experiencia	37
4.2. Lugar de ejecución y temporalidad	37
4.3. Población y muestra de la empresa	37
4.4. Operacionalización de variables	37
4.5. Técnicas e instrumentos	39
4.6. Desarrollo de la temática abordada	39
Capítulo V	43
Resultados	43
5.1. Resultados descriptivos del diagnóstico	43
5.2. Resumen de la propuesta del Balance Scorecard	61
Capítulo VI	64
Conclusiones y Recomendaciones	64
4.1. Conclusiones	64
4.2. Recomendaciones	65
Referencias.....	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de la temática abordada	38
Tabla 2. Análisis FODA	44
Tabla 3. Perspectiva financiera	51
Tabla 4. Perspectiva cliente	52
Tabla 5. Perspectiva de procesos internos.....	53
Tabla 6. Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional	54
Tabla 7. Tablero de control de perspectiva financiera	56
Tabla 8. Tablero de control de perspectiva cliente	56
Tabla 9. Tablero de control de perspectiva procesos internos.....	57
Tabla 10. Tablero de control de perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional.....	58
Tabla 11. Resumen de la propuesta del Balance Scorecard	61

Términos y símbolos usados

BC: Balance Scorecard

PC: Perspectiva del cliente

PF: Perspectiva financiera

PPI: Perspectiva de procesos internos

PPI y AO: Perspectiva innovación y aprendizaje organizacional

Resumen

El presente informe titulado “Propuesta de plan estratégico, utilizando la teoría del balance scorecard, en la empresa Carazas Contratistas EIRL, Cusco, 2018”, tiene como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard, lo que permitirá mejorar la gestión de la empresa. Para lo cual, previamente se llevó a cabo un diagnóstico situacional mediante el análisis FODA, permitiendo identificar una serie de problemas específicamente en la gestión empresarial, las cuales representan limitaciones en el desarrollo de la organización. En tal sentido, la propuesta pretende establecer iniciativas que mejoren la perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y finalmente de la perspectiva de la innovación y aprendizaje organizacional, mediante la teoría del Balance Scorecard. Por lo que, el informe orientará el rumbo de la empresa basándose en acciones, metas e indicadores. En este orden de ideas, la metodología empleada se enmarca bajo el paradigma positivista desde la perspectiva descriptiva con carácter propositivo.

En función a los resultados se detalla que las metas e iniciativas de implementación fueron formuladas para ser aplicadas por la empresa, lo que será de gran ayuda para el desarrollo y crecimiento de la misma. Finalmente se concluye que las estrategias del plan estratégico tienen como finalidad que la organización haga uso de herramientas, buscando a su vez ventajas competitivas y estrategias para el logro de productividad, por lo que se recomienda, hacer uso de las estrategias en cuanto a las cuatro perspectivas para que la empresa pueda incrementar su productividad.

Palabras claves: Planeación Estratégica, Balance Scorecard y Gestión.

Abstract

This report entitled "Strategic plan proposal, using the theory of balance scorecard, in the company Carazas Contractors EIRL, Cusco, 2018", aims to propose a strategic plan to improve the business management of the company Carazas Contractors EIRL, according to the theory of the Balance Scorecard, which will improve the management of the company. For which, previously a situational diagnosis was carried out through the SWOT analysis, allowing to identify a series of problems specifically in business management, which represent limitations in the development of the organization. In this regard, the proposal aims to establish initiatives that improve the financial perspective, customer perspective, perspective of internal processes and finally the perspective of innovation and organizational learning, through the theory of the Balance Scorecard. Therefore, the report will guide the direction of the company based on actions, goals and indicators. In this order of ideas, the methodology used is framed under the positivist paradigm from the descriptive perspective with a proactive character.

Based on the results it is detailed that the goals and implementation initiatives were formulated to be applied by the company, which will be of great help for the development and growth of the company. Finally, it is concluded that the strategies of the strategic plan are aimed at the company making use of tools, looking for competitive advantages and strategies for achieving productivity, so it is recommended to make use of the strategies regarding the four perspectives so that the company can increase its productivity.

Keywords: Strategic Planning, Balance Scorecard and Management.

Capítulo I

Contexto Profesional

1.1. Trayectoria profesional

Con la experiencia adquirida en la administración de una empresa privada y con la experiencia de administrar proyectos de infraestructura en el rubro público, decidí constituir una empresa propia con el nombre de Carazas Contratistas E.I.R.L. en el año 2012, donde vengo desempeñando el cargo de Gerente General encargándome durante más de 7 años de la planificación, organización, recursos humanos, comercialización y producción en el sector de la construcción.

Es por esta razón que durante el año 2012, presenté diferentes propuestas para el sector público, de los cuales nos otorgaron la buena pro para el proyecto: Perforación de rocas en la carretera Cusco – Pachar para el Gobierno Regional Cusco.

Debido a esto en el año 2013, contraté y ejecuté el proyecto: Habilitación y mantenimiento a la farmacia de la DIRESA Cusco.

Seguidamente en el año 2014, identifiqué la necesidad de contratar los servicios de un especialista en contrataciones con el estado y en conjunto, elaboramos propuestas en función de sus términos de referencia para postular a licitaciones de los proyectos: “Construcción del almacén de medicamentos” para la DIRESA Cusco, asimismo, ejecuté el proyecto: “Construcción de la planta de tratamiento de aguas servidas de la municipalidad de Capac Marca”.

Del mismo modo en 2015 y 2016, logré establecer contacto y negociar con la empresa PERURAIL para firmar un contrato y ejecutar el proyecto: “Mantenimiento de vías del km. 59+00 a 65+00 tramo Cusco – Machupicchu”.

En relación con las implicaciones, el año 2017 hasta la actualidad vengo ejecutando el proyecto: “Mantenimiento y acondicionamiento de la estación puente ruinas Machupicchu “PERURAIL”.

1.2. Contexto de la experiencia lograda

Durante mi experiencia, los logros más relevantes en el ejercicio de mis funciones son, haber ampliado consecutivamente la cartera de clientes, a través de una capacitación en contratación con el Estado; dicho conocimiento práctico, me permitió realizar los expedientes de propuestas en base a los términos de referencia que emitían dichas convocatorias, asimismo, he constituido un equipo de trabajo en el área de producción, lo que permitió a la empresa poder brindar los servicios de manera óptima con respecto a calidad y tiempos.

De lo anteriormente expuesto, es necesario resaltar que se logró incrementar el capital social de la empresa llegando en el presente año a un monto aproximado de S/ 210.000.00 doscientos diez mil soles, dicho monto permitió ampliar los activos tangibles e intangibles.

Por consiguiente, las tareas estratégicas que desarrollé para el logro de objetivos fue, identificar y negociar con diferentes proveedores de servicios el alquiler de equipos y mano de obra, con los cuales se llegó a establecer relaciones comerciales hasta la actualidad.

1.3. Datos generales de la empresa

1.3.1. Razón social

Denominación: Carazas Contratistas E.I.R.L.

Distrito: Cusco

Provincia: Cusco

Departamento: Cusco

Domicilio Legal: Santa Ana D – 3

Of. Coordinación: Urb. Constancia A-8 / Wanchaq

RUC: 20490840487

1.3.2. Visión

Ser reconocidos para el 2022 como una de las empresas de mayor liderazgo y prestigio del sur del Perú, e incursionar en el ámbito internacional de la construcción, brindando nuestros servicios de manera oportuna, confiable y transparente.

1.3.3. Misión

Somos una empresa de construcción con experiencia en la creación y ejecución de proyectos, bajo el fomento del uso de la más alta tecnología y la innovación en cada uno de sus procesos.

1.3.4. Objetivos

- Captar proyectos de infraestructura vial, civil y de transporte con equipo y tecnología avanzada.
- Contribuir al desarrollo social y comunitario.

1.3.5. Valores

- Creatividad
- Responsabilidad
- Calidad

1.3.6. Organización

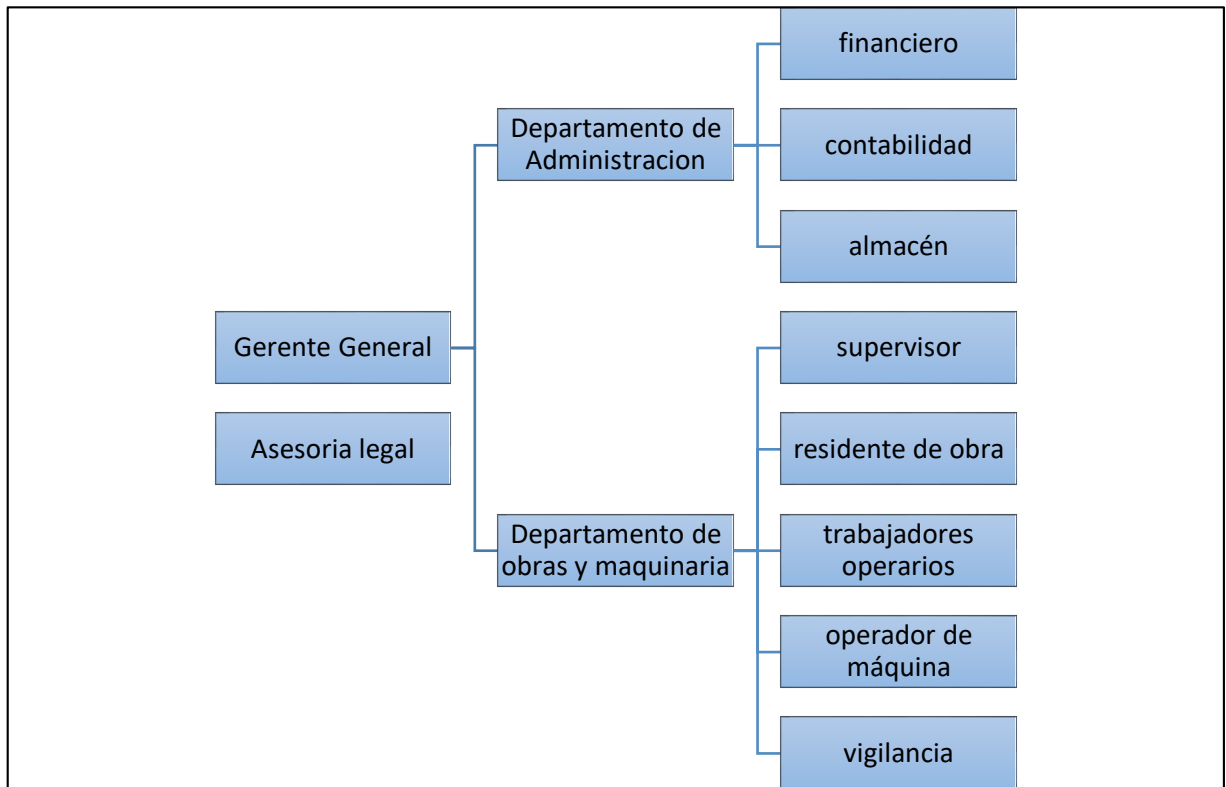


Figura 1. Organigrama

Fuente: Empresa Carazas

1.3.7. Experiencia profesional realizada

Las funciones ejecutadas, en la empresa se dieron con el propósito de establecer y definir los elementos primordiales de planeación e instrumentos para reclutar, seleccionar y para contratar los profesionales idóneos para los distintos puestos de la organización. Pues bien, mediante esta actividad se diseñaron los elementos básicos de planeación consistentes en la: misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas, conexas con las ventas, compras finanzas y de personal.

En este sentido para dicho procedimiento, se diagnosticó la situación de la empresa acerca de sus expectativas a corto, mediano y largo plazo; además de recabar información sobre las estrategias, procedimientos, políticas y normas no sólo en los procesos de compras, ventas, financieros sino también

de personal. De allí pues, se efectuó un taller con la colaboración de los directivos y líderes de la empresa, para el diseño de la misión de la empresa.

En efecto, se procesó la información para elaborar la propuesta de dichos elementos, de tal forma que fue presentada y validada en una reunión de trabajo.

Sobre las bases de las ideas expuestas, el diseño de los elementos de planeación requirió de la utilización de entrevistas, talleres y reuniones de trabajo con los propietarios, directivos y líderes de la empresa. Por consiguiente se elaboraron instrumentos enfocados para obtener información mediante preguntas directas.

En síntesis el diseño de las propuestas se realizó por medio del trabajo de gabinete, de modo que permitió ordenar, interpretar y procesar la información obtenida en las fases previas.

Finalmente como resultado de las actividades que desarrolladas se obtuvo la misión, visión, objetivos, estrategias, procedimientos, políticas y normas que actualmente se aplican no solo en los procesos de ventas, compras, financieros sino también de personal.

Capítulo II

Problema

2.1. Identificación del problema

La empresa Carazas Contratistas, durante los seis años de operaciones ha identificado aspectos que limitan tanto el crecimiento como su desarrollo empresarial; en consecuencia están sujetos a las deficiencias de la gerencia y dirección de la empresa. En otras palabras visto de esta forma, resulta claro que la organización no cuenta con un plan estratégico que se encuentre integrado con los objetivos de corto y mediano plazo.

En este caso es necesario hacer notar que, las deficiencias en cuanto a la dimensión económica, se vinculan por una parte a los altos costos de transporte de materiales, además el monopolio de los proveedores, no solo los altos costos de flete de maquinaria y equipo, sino también la falta de disponibilidad de materia prima, insumos de los mismos, generando mayores tiempos en la producción.

Ahora bien sobre el área del cliente, la empresa tiene limitaciones en los servicios a brindar, en consecuencia, no ha logrado posicionarse en el sector de la construcción; por una parte, los proyectos ejecutados no han logrado cumplir adecuadamente criterios de eficiencia y calidad. Por otro lado con respecto al área de procesos internos, la organización tiene deficiencias en los costos y plazos de producción, Algo semejante ocurre con el control de calidad y seguridad en el proceso productivo. Adicionalmente el área de relaciones comerciales y publicidad no lleva a la práctica trabajos u acciones comerciales, unificado a esto, la empresa no desarrolla el área inmobiliaria y obras públicas.

En pocas palabras como se ha mostrado, se identifican deficiencias en la empresa, ya que la parte administrativa recae en un solo trabajador que es el gerente, quien se encarga de hacer las gestiones correspondientes en todas las áreas funcionales de la empresa.

2.2. Objetivos de la investigación

2.2.1. Objetivo general

Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión empresarial de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard.

2.2.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar las necesidades manifiestas a propósito de la perspectiva financiera de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard.
2. Analizar las estrategias de la perspectiva del cliente de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard.
3. Establecer iniciativas en la perspectiva del proceso interno de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard.
4. Desarrollar estrategias en cuanto a la perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional de la empresa Carazas Contratistas EIRL, según la teoría del Balance Scorecard.

2.3. Justificación

El presente informe de suficiencia profesional, se considera relevante, pues es una de las actividades más importantes desarrolladas por el gerente de la empresa Carazas Contratistas E.I.R.L. dentro de sus funciones, siendo esta, una propuesta de planeamiento estratégico, utilizando la teoría del Balance Scorecard, a fin de que dicha entidad cuente con un instrumento de gestión y de liderazgo interno, permitiendo a su vez, establecer las bases para sincronizar los procesos con las estrategias y los esfuerzos de todos los colaboradores, de esta manera lograr los objetivos de la organización.

Por consiguiente la intención es reducir las incertidumbres en torno a los negocios futuros, en los que se va a direccionar la empresa, además de identificar las ventajas competitivas, que le permitirán incrementar sus resultados en todos los niveles de su gestión de manera cuantitativa y cualitativa.

En resumidas cuentas se considera que el presente estudio, servirá como material de consulta para futuras investigaciones concernientes al tema, ya que reúne diferentes conceptos y teorías relacionadas a la planificación estratégica y a la metodología del Balance Scorecard. Incluso, la justificación metodológica, del presente informe se basa en un sustento teórico, en la realización del diagnóstico utilizando técnicas e instrumentos validados los cuales son utilizados para la formulación de la propuesta de planificación estratégica.

Así pues en cuanto a la justificación social, la propuesta de plan estratégico permitirá a la empresa tener una adecuada organización interna, promoviendo un ambiente laboral agradable y de desarrollo para sus colaboradores, así mismo, una óptima relación con los agentes externos con los que interactúa, como es el caso de sus proveedores y clientes generando un beneficio a la sociedad.

2.4. Presuposición filosófica

Con respecto a la filosofía cristiana, el presente informe de suficiencia laboral, ha sido desarrollado bajo la cosmovisión cristiana que nos caracteriza, dado que creemos que el trabajo del hombre en todo ámbito debe estar bajo los principios establecidos por Dios, ya que está establecido que “todo se haga decentemente y con orden” refiere (1 Corintios 14:40); de allí que basados en nuestras creencias, tal como señala la Biblia en cada uno de sus contenidos, es necesario obrar con bien hacia nosotros mismos y nuestros prójimos. Así también, al detallar sobre nuestras diferentes cualidades y virtudes dotadas por el creador; consideramos que “el Señor nos ha dotado de un talento especial” (Levítico 19:13); por ello, el interés por la administración que nos conlleva a un adecuado uso de recursos no sólo materiales, sino también económicos y humanos en nuestra calidad de administradores.

Capítulo III

Revisión de la Literatura

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes internacionales

Para comenzar, este capítulo propone una revisión de la literatura y así darle énfasis a los estudios que sostienen esta temática, se apoya en investigaciones a nivel internacional como Suarez (2012), quien en su tesis titulada “Propuesta de cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Café La Granja”, propuso como objetivo general elaborar una propuesta de cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Café Granja La Esperanza. Con respecto a la metodología utilizada en la investigación fue descriptivo propositivo. Con referencia a lo anterior, se tuvo como conclusión principal que muchas empresas adoptan sistemas de medición de desempeño, como un mecanismo de gestión estratégica para lograr una adecuada alineación de los procesos de gestión y enfocar a toda la organización en la implementación de una estrategia a largo plazo, dado que ésta se refiere a la formulación básica de una visión, misión, políticas y objetivos, generando una relación deseable para el futuro.

Por otra parte Soto (2012) en su tesis titulada “Planificación estratégica y Establecimiento de cuadro de mando integral para la empresa Energías Renovables Windled Austral S.A.”, planteó como objetivo general, desarrollar el plan estratégico de la empresa Energías Renovables Windled Austral, con un horizonte temporal de tres años y establecer un Cuadro de Mando Integral que contribuya al alcance de los objetivos estratégicos de la organización; la metodología de la investigación fue descriptivo propositivo. Entre las conclusiones más resaltantes el autor ultimó que, toda organización debe establecer cuál será la estrategia que debe aplicar, en función de sus ventajas competitivas y proyectarse en el largo plazo, de manera de enfocar sus esfuerzos en un objetivo común que contribuya directamente en su crecimiento y desarrollo. Para lograr realizar una correcta definición de cuáles serán estas estrategias se debe establecer el plan estratégico de la empresa, el cuál guiará a la empresa al logro de sus objetivos a largo plazo en función de sus

características internas y de los factores externos en donde se encuentra inserta la empresa.

3.1.2. Antecedentes nacionales

Llegado a este punto, es bueno hacer referencia en Vilca, Castillo, Linares y Domínguez (2012), en su tesis titulada “Planeamiento estratégico para el sector construcción del Departamento de La Libertad”, mencionan que el objetivo principal es contribuir y promover la competitividad de las empresas del sector, por lo que se plantea como visión que para el año 2020, el sector construcción del Departamento de la Libertad contará con empresas competitivas, que ejecutarán proyectos sostenibles e incrementarán su rentabilidad en un 5% minimizando sus costos con una gestión ordenada de sus procesos. Terminado, se concluyó en la identificación de las oportunidades de desarrollo generadas por el sector construcción, destacando las expectativas de construcciones de conjuntos habitacionales, centros comerciales, inversión en infraestructura promovidas por el gobierno regional; en el análisis externo, también se han identificado como posibles amenazas la recesión económica mundial.

En este orden de ideas, en el análisis interno y con la ayuda de especialistas profesionales en el sector, se identificó que las empresas son lideradas por gerentes con buena capacidad de decisión gerencial, así también estas empresas cuentan con buena posición financiera. A su vez se identificaron algunas debilidades de los procesos constructivos, como inadecuada certificación del personal de construcción y cuidado de la seguridad e higiene laboral en el lugar de trabajo, además de la poca supervisión por parte de los entes reguladores de los proyectos de construcción.

Cabe considerar por otra parte a Espinoza (2013), quien en su tesis titulada “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”, plantea como objetivo principal determinar que el plan estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú, permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar tanto la gestión como el desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana. Visto de esta forma, el tipo de investigación es descriptivo

aplicativo y de nivel descriptivo correlacional. En lo esencial, la conclusión principal de dicho estudio indica que, la aplicación del plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes de las unidades de investigación, que puede ser aplicado en las diferentes empresas del sector. En síntesis las herramientas de gestión del plan estratégico, sirven de ayuda para ver cuáles son los problemas o determinar si la empresa esta direccionándose correctamente en el trabajo de investigación se realizara esto y además averiguar si el colegio estaría cumpliendo objetivo que se trazarían.

3.2. Revisión de literatura

3.2.1. Origen de la planeación estratégica

Luego de una serie de reflexiones, cabe considerar los aportes de Ansoff y Hayes (1990), quienes en su estudio en la década de los cincuenta, hacen referencia que las organizaciones de producción de servicios y bienes, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente. Dando lugar al impulso de la planeación estratégica, lo que causó preocupación a los administradores de las organizaciones, indicando que lo planeado se traduzca en acciones apropiadas, dando lugar al proceso de la concepción de administración estratégica. Sin embargo, en la década de 1960 hasta mediados de 1980, la planeación estratégica subrayaba un enfoque de arriba abajo con relación a la fijación de metas y planeación, es decir, la alta dirección y los especialistas en planeación estratégica ejecutaban las metas y planes para toda la organización. Por consiguiente los gerentes solían recibir de manera constante las metas y planes de miembros del personal, además de actividades de planeación, limitándose al procedimiento específico ya presupuestados para sus unidades.

De ahí que, en este periodo tanto empresas como compañías de consultoría han modernizado distintas técnicas analíticas y enfoques de planeación, las cuales se convirtieron en modas corporativas. En cierto modo, estas técnicas se usaban en forma poco adecuada y conducían a decisiones estratégicas, que se basaban en conclusiones y evaluaciones simplistas. Por esta razón con frecuencia aparece una gran brecha entre gerentes estratégicos, tácticos y

operativos. De manera que gerentes y empleados se consideraban extraños en las organizaciones, por ende, sus compromisos con el éxito de la organización con el tiempo se iban perdiendo.

En fin, hoy por hoy los gerentes pretenden dar a conocer que las organizaciones son un fragmento del proceso de formación de estrategias. Por lo que, el ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas, ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización, para formar a sus compañías de manera más competitiva. Finalmente, la administración estratégica incluye a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. (Ansoff & Hayes, 1990).

3.2.2. Planeación estratégica

Mencionan López y Correa (2007), que “planificación es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan. Es decir, la planificación para concretar la idea, exige conocer sucesos, recursos necesarios, medios comprometidos, competencia, mercado, modelos, procesos y las posibilidades de variabilidad” (pág. 35).

Por otra parte para Hernández y Godínez (2014), “el plan estratégico es una herramienta de liderazgo interno usado para un curso de acción, logrando oportunidades como; alta productividad, rentabilidad, ingresos, utilidades, éxito administrativo, posicionamiento del mercado, expansión geográfica de mercado, tendencias de mercado, propuestas para inversiones” (pág. 73).

No obstante, López (2015), “la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, busca una o más ventajas competitivas de la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias creando ventajas, en función de la misión y objetivos” (pág. 95).

En este sentido las principales razones para que una organización aplique la planificación estratégica según (López y Correa, 2007, pág. 24) son:

1. Asegurar la organización: El proceso de planificación permite promover un compromiso compartido para la organización.

2. **Transformar la misión y visión en acción:** La planificación estratégica representa una oportunidad para construir un mapa de organización, un mapa que describa como cumplir la misión y alcanzar la visión. Es decir, el progreso de un plan de acción es la forma en la organización construyan su futuro y alcanza sus anhelos. Los procesos de planeación estratégica permiten convertir los programas y proyectos en acciones eficientes.
3. **Mantener la dirección de futuro:** Los organizadores muchas veces se ven sumidos en lo cotidiano, perdiéndose la idea a donde se dirigen. La planificación estratégica proporciona elementos para que la organización se evalúe y actualice las directrices de futuro. En otras palabras, permite generar ideas creativas, considerar alternativas, promover nuevas preguntas, además de volver a analizar la visión, misión de la organización y la forma en que se están haciendo las cosas.
4. **Encontrar lo mejor de la organización:** La planificación estratégica debe permitir que las personas valoren lo que hacen mejor. Mejor dicho, si las personas en una organización saben cuándo sea desempeñado con éxito, es probable que desee repetir estos momentos en el futuro.

Por lo que se debe tener en cuenta dentro de la planificación estrategia las políticas, los procedimientos, las reglas, los programas y presupuestos, conviene lo siguiente: .

1. **Las políticas:** Son principios generales que guían, orientan el pensamiento y la acción para la toma de decisiones. En definitiva, expresan sistemas de valores, filosofía y cultura organizacional. Otro punto es que incluye explícitamente objetivos para guiar las acciones en forma coherente.
2. **Los procedimientos:** A este respecto se le conoce como una secuencia cronología de acciones, es decir una tecnología estandarizada para el manejo de problemas o situaciones organizaciones, que tienen claramente definidas las variables y objetivos.
3. **Las reglas:** Si bien es cierto que las órdenes para seguir un curso de acción sin desviaciones, reflejan una decisión administrativa para estandarizar comportamientos, estas pueden formar parte de los procedimientos como una acción aparte.

4. Los programas: Con respecto a los planes específicos con metas, tanto los procedimientos como las reglas y elementos son necesarios para seguir un curso de acción para alcanzar unos objetivos predeterminados.
5. Los presupuestos: Es la expresión en términos numéricos de un plan o programas. También cuantifica los insumos y resultados esperados. Es decir, un punto de referencia para la evaluación.

3.2.3. Fundamentos de un plan estratégico

A. Desarrollo de la misión y visión

Luego de una serie de reflexiones, la acción estratégica tiene como principio el desarrollo de la visión, entendida como la función de preparación a la organización de manera idónea, considerando para ello aspiraciones y propuestas a realizar a futuro. En este sentido, el propósito de identificar la visión radica, en el desarrollo de objetivos y lineamientos concretos, permitiendo dar paso a la creación de una identidad de acción propia para la organización. (Fred, 2008)

Por tanto es necesario definir la misión de la organización entendida como indica Fred (2008), “una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la razón de ser de una empresa” (pág. 105).

B. Objetivos de la institución

Son establecidas y definidas la visión y misión, en el que se determina los objetivos primordiales, en los que se delinear los lineamientos estratégicos. El proceso de los objetivos, involucra encaminar de manera disciplinada los esfuerzos del personal y recursos disponibles. (Fred, 2008)

De acuerdo a lo anterior la importancia de los principales objetivos se refleja en los siguientes aspectos:

- Determina acciones impidiendo el desgaste de tiempo en propósitos no convenientes.
- Establece pautas precisas para el establecimiento de futuros proyectos.

- Permite identificar las principales fortalezas de la organización.
- Unifica criterios, conceptos y puntos de vista del personal.
- Reúne los esfuerzos de la organización en propósitos ya establecidos.
- Fomenta disciplina hacia el interior de la organización.
- Forja motivación al crear desafíos en el personal.

Por esta razón es necesario definir objetivos a nivel corporativo, por área o funciones, de manera a corto, mediano o largo plazo, en el cual se pueda efectuar la cuantificación y medición; para determinar el planteamiento correcto. (Fred, 2008)

C. Etapas de recopilación de información

El propósito de dicha etapa es, la recolección de datos e información suficiente para preparar el proceso de diseño estratégico, efectuando dos tipos de evaluación, una a nivel del entorno que rodea a la organización y otra a nivel interno. (Fred, 2008)

c.1. Evaluación del entorno

según el estudio se procura desarrollar estrategias reales, razonables que puedan ser alcanzables hacia futuro, para ello, es fundamental conocer con exactitud la situación que rodea a la organización, lo que, permitirá establecer criterios sobre la situación del entorno y de esta manera se pueda influir sobre los procesos y proyectos de la organización, que se pretende estudiar. (Fred, 2008)

Para tal efecto esta fase puede ser determinada como el proceso de auditoría del entorno de la dirección estratégica, la cual comprende:

- Identificación de todas aquellas oportunidades que podrían ser aprovechadas de manera conveniente por la organización.
- Identificación de todas aquellas amenazas que podrían afectar o repercutir de manera negativa a la organización.

A este respecto las vitales oportunidades y amenazas que podrían tener efecto sobre la organización están:

- Aspectos de orden social y cultural.
- Aspectos de orden ambiental y ecológico.
- Aspectos de orden político, tributario y legal.
- Aspectos de orden económico.
- Aspectos de orden tecnológico.

A fin de cuentas, llevar una auditoría del entorno, permite definir con cierta razonabilidad o grado de precisión las circunstancias presentes en el medio y su posibilidad de ocurrencia en determinado momento, para poder efectuar de manera anticipada las correcciones y compromisos en las acciones de importancia, situando a la empresa hacia posiciones de mayor estabilidad, afrontando situaciones que se presenten en el futuro. (Fred, 2008)

c.2. Evaluación interna

El análisis estratégico externo es necesario para construir un análisis específico de la situación interna de la organización, conllevando a una evaluación detallada de las principales condiciones que se encuentran presente en las distintas áreas, funcionales y acciones que son parte de los procesos desarrollados. (Hernández y Godínez, 2014)

Por tanto esta fase lleva a cabo una auditoría de la situación interna de la dirección estratégica, comprendiendo:

- Identificación de cuáles son las principales fortalezas con las que cuenta la organización y que pueden ser aprovechadas.
- Identificación de aquellas debilidades significativas que forman parte de la organización y que deberían ser superadas o corregidas.

De acuerdo a lo anterior, las fuerzas internas presentes en toda organización pueden ser identificadas sobre distintas áreas operativas y actividades, como son:

- Recursos Humanos
- Finanzas y Contabilidad.
- Producción y Competitividad.
- Gestión y Control de la Calidad.

- Investigación y Desarrollo.
- Ingeniería y Diseño
- Informática Aplicada.
- Comercialización de Productos.

3.2.4. Modelos de la planeación estratégica

A. Modelo de planeación de George Steiner

Para la planeación según Hernández y Godínez (2014), se encuentran los propósitos socioeconómicos fundamentales de la organización de la alta gerencia y los estudios del medio ambiente. Encontrándose los propósitos socioeconómicos y valores de alta gerencia.

B. Modelo de Willian Newman

Basada en la teoría clásica de la administración, el proceso de planeación desde el estudio de las etapas básicas de una decisión que se tome. En otras palabras se pueden encontrar diferentes etapas como: diagnóstico del problema, determinación de soluciones optativas, pronóstico de resultados; finalmente, la elección del camino a seguir. (Hernández y Godínez, 2014)

C. Modelo de planeación de Bateman y Snell

El proceso de planeación es un proceso dual, convergen en las etapas generales involucradas en el proceso de decisión y las etapas específicas de la planeación formal. La primera característica presupone, todas las acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se quiere resolver a través del proceso de planeación. (Hernández & Godínez, 2014)

3.2.5. Origen del Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan (profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton pretendían investigar nuevas formas de evaluar el rendimiento

organizativo para Analog Devices, una empresa del sector de semiconductores. (Kaplan, 2009)

Sobre el asunto cabe destacar que el primer artículo fue el “Balanced Scorecard –Measures that Drive Performance”, escrito por Robert Kaplan y el consultor David Norton de la firma Nolan y Norton para el “Harvard Business Review”, en Enero de 1992 (con base a un trabajo realizado para la empresa ya citada “Analog Devices Inc.” de semiconductores), tratándose sobre la necesidad del uso de nuevos sistemas de medición como clave para mejorar el desempeño Organizacional, a su vez ser más competitivo. Además se constituyó como sistema de evaluación del desempeño empresarial, convirtiéndose en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión. En este sentido su propósito era, introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, facilitando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía. (Kaplan, 2009)

3.2.5. Definición Balance Scorecard – Cuadro de Mando Integral

Según el estudio realizado Scaramussa (2010), el Balanced Scorecard o el cuadro de mando integral “es un sistema completo de gerencia que accede la integración de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio” (pág. 87).

De acuerdo a lo anterior, uno de los indicadores más destacados durante años es la evaluación organizacional, siendo este un aspecto financiero. Mientras tanto hoy por hoy, podría afirmarse que las necesidades han tenido un giro y están encaminadas a tener la capacidad de lograr excelentes resultados, mediante una planeación estratégica integradora de los distintos aspectos de la empresa, representándose en una revolución con relación al tradicional enfoque gerencial: es decir asumir el autocontrol. (Scaramussa, 2010)

3.2.5.1. Perspectivas del Balanced Scorecard

Como complemento se puede citar a Alveiro (2011), quien resume que la herramienta del Balanced Scorecard parte de la visión, como de la estrategia

empresarial. En este sentido, a partir de ello, se desarrollan los fines financieros obligatorios para alcanzar la visión creada, convirtiéndose en el mecanismo y estrategia que rige los resultados con los clientes. En otras palabras los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. Por otro lado, tal metodología reconoce que tanto el aprendizaje como el crecimiento provienen de la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se hace la definición de los objetivos propuestos para tal perspectiva.

A. Perspectiva financiera

Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantías de desarrollo y mantenimiento del negocio. De igual manera, esto requerirá de la definición tanto de objetivos como de índices, que respondan a las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras de desarrollo, beneficio, retorno de capital y uso de capital, entre otros. (Scaramussa, 2010)

Ahora bien, se debe tener claro que para alcanzar el éxito y saber cómo los accionistas ven la organización a un corto, mediano y largo plazo, deben medirse las ventas, la misma contribución marginal, la inversión en activos fijos y finalmente, el valor económico agregado (EVA). Es decir, debe tenerse claro que esta perspectiva tiene como intención la medición de aquellos resultados alcanzados, al igual que la realización de un análisis de la rentabilidad de la organización para los inversionistas. (Kaplan, 2009)

Por otro lado, puede establecerse que la arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye algunos objetivos estratégicos a saber:

- Maximizar el valor agregado.
- Incrementar los ingresos y diversificar las fuentes.
- Mejorar la eficiencia de las operaciones.
- Mejorar el uso del capital.

Del mismo modo, existen algunos indicadores que han de permitir el logro de ésta perspectiva, entre los cuales pueden destacarse:

- Valor económico agregado –EVA
- Retorno sobre capital empleado – ROCE
- Margen de operación
- Ingresos
- Rotación de activos
- Retorno de la inversión –ROI
- Relación deuda/patrimonio
- Inversión como porcentaje de la venta (Ramirez, 2010, pág. 31)

En resumidas cuentas puede decirse que, las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. (Kaplan, 2009, pág. 39)

B. Perspectiva de cliente

Esta perspectiva da respuesta a las esperanzas de los clientes. Ahora bien, el logro de los objetivos planteados en esta perspectiva dependerá en gran medida de la generación de los ingresos y por tal de la generación de valor ya reflejada en la perspectiva presentada anteriormente, es decir en la financiera. Sucede pues que, el entendimiento del negocio a través de la mirada o percepción que tienen los clientes, es base fundamental para la medición de la capacidad de la organización en la retención y satisfacción de las necesidades de éstos. Es decir la medición de estos dos últimos aspectos, da elementos fundamentales para la evaluación de los logros históricos; entender el cómo avanzar en la satisfacción de las necesidades de los clientes a un futuro, de la imagen que tienen de la organización, al igual que de la relación costo-beneficio y la futura penetración en el mercado, indicarán tanto la proyección como los logros alcanzados. (Alveiro, 2011, pág. 9)

Dentro de esta perspectiva Alveiro (2011), enfatiza que es preciso tener presente que la satisfacción de los clientes ha de estar sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee. En pocas palabras, tal propuesta de valor debe cumplir básicamente con el espectro de expectativas compuestas por:

- La calidad
- El precio
- Las relaciones
- La imagen que refleje en conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Frente a los indicadores que puede tener esta perspectiva, se pueden destacar:

Satisfacción de clientes

- Desviaciones de acuerdos de servicios
- Reclamos resueltos del total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes
- Mercado” (Ramirez, 2010, pág. 31)

Finalmente, puede decirse que en el pasado las organizaciones o las empresas podían concentrarse en sus capacidades internas, haciendo énfasis en la actuación del producto y en la innovación tecnológica. Ahora, aquellas que no comprenden las necesidades de sus clientes, descubren al final que sus competidores tienen todas las posibilidades de hacer incursiones con el ofrecimiento tanto de productos como de servicios mejor alineados con las preferencias de los clientes. Se debe tener en cuenta que si las “unidades desean conseguir una actuación financiera superior a largo plazo deben crear y entregar productos y servicios que sean valorados por los clientes”. (Kaplan, 2009, pág. 76)

C. Perspectiva de procesos internos

Dentro de este marco cabe considerar a Alveiro (2011), quien señala que con esta perspectiva “pueden identificarse tanto los objetivos como indicadores estratégicos, que están asociados a todos aquellos procesos claves de las

organizaciones y de cuyo éxito depende la satisfacción de todas las expectativas tanto de los accionistas como de los clientes” (pág. 107). Siendo las cosas así, resulta claro que esta perspectiva es desarrollada después de la definición de los objetivos e indicadores de la perspectiva financiera y de los clientes. En pocas palabras tal secuencia, permite el logro tanto de la alineación como de la identificación de cada una de las actividades y procesos que son clave, de igual manera permite el establecimiento de unos objetivos específicos garantes de la satisfacción de los clientes y los accionistas.

Es por eso que esta perspectiva busca, de igual manera, identificar varios elementos entre ellos los procesos clave de la organización, la rotación del personal, las habilidades existentes para su capacitación y dotación de aquellos conocimientos necesarios para el desempeño de su labor, así pues de esta forma alinear sus intereses con los que la organización ha establecido para el futuro. Otra de las pretensiones de dicha perspectiva, es la identificación de las habilidades del trabajo en equipo, para con ello crear lealtad del personal hacia la organización. (Kaplan, 2009)

Por otro lado, es preciso destacar que los indicadores a establecerse para esta perspectiva, no deben ser genéricos y deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la organización. Sin embargo, para una mayor comprensión se referencian algunos indicadores que pueden ser vistos como genéricos y que pueden estar asociados a procesos:

- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario por actividad
- Niveles de producción
- Costos de falla
- Costos reprocesos, desperdicio (costos de calidad)
- Beneficios derivados del mejoramiento continuo
- Eficiencia de uso de los activos” (Ramirez, 2010, pág. 38)

En resumen según Kaplan (2009), indica que el desarrollo del Balanced Scorecard tiene una secuencia lógica, es por ello que esta perspectiva lo que busca es, identificar aquellos procesos críticos para la consecución de los objetivos establecidos, tanto para los clientes como para los accionistas y así

poder de esta manera, satisfacer sus expectativas, complementando tanto los indicadores financieros así como las ventas, con medidas de calidad, rendimiento, producción y tiempos de ciclo; todo lo cual se lo traduce en que el enfoque del Balanced Scorecard permite que, las demandas de la actuación del proceso interno se deriven de las expectativas de los clientes externos concretos.

D. Perspectiva de aprendizaje

Por otra parte Alveiro (2011), sugiere qué perspectiva está orientada hacia los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de las empresas. Del mismo modo, ésta refleja la capacidad de adaptación a las nuevas realidades, a los cambios y a las mejoras que han de tener las organizaciones. Tales capacidades tienen como orientación las competencias modulares del negocio, que incluyen la competencia de su gente, el uso y adquisición de la tecnología como elemento impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica garante de una oportuna toma de decisión y el desarrollo de un clima cultural propio para afianzar todas aquellas acciones transformadoras de todo negocio. De forma constante y como resultado de la focalización en objetivos financieros a un corto plazo, los directivos o gerentes toman decisiones erradas que desmejoran la preparación de las capacidades futuras de los miembros de la organización, de los sistemas, de la tecnología y de los procesos establecidos.

De acuerdo con lo anterior el sostenimiento de tales acciones puede acarrear nefastas consecuencias en el sustento futuro del negocio, siendo así una barrera más que un apoyo para el logro de la excelencia en los procesos, en la satisfacción de los clientes y socios al igual que en las relaciones con el entorno. Del mismo modo, puede convertirse también en un bloqueo de oportunidad para el desarrollo de grandes valores corporativos.

Mientras tanto puede afirmarse que, actualmente estos elementos como activos importantes en el desempeño del negocio, son considerados aspectos que merecen una gran atención, pues dentro del Balanced Scorecard esta perspectiva es la que refuerza ese valor de invertir para crear un valor futuro,

no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo y crecimiento de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que de igual manera son importantes, pero que no responden por sí solos a las nuevas realidades de los negocios.

En relación con las implicaciones anteriores el éxito a un largo plazo y el crecimiento organizacional, puede estar medido en la inversión en nuevas tecnologías y en el establecimiento de una organización de aprendizaje continuo.

Del mismo modo, puede establecerse que el desarrollo de habilidades críticas, la disponibilidad de tecnologías, la inversión en promover tanto los productos como los servicios y la inversión en el desarrollo de investigación, permitirán que se haga una evaluación de los alcances desde el punto de vista de esta perspectiva. Frente a la definición de indicadores, puede establecerse que ésta perspectiva es capaz de incluir algunos como:

- “Brecha de competencias clave (personal)
- Desarrollo de competencias clave
- Retención de personal clave
- Captura y aplicación de tecnologías y valor agregado
- Ciclo de toma de decisiones clave
- Disponibilidad y uso de información estratégica
- Progreso en sistemas de información estratégica
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional” (Ramirez, 2010, pág. 42)

Por su parte llama la atención el estudio de Kaplan (2009), pues revela que “las organizaciones también deben invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos si es que quieren alcanzar unos objetivos de crecimiento financiero a largo plazo”, ello debido a que en última instancia, la capacidad de descubrir las ambiciosas metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de crecimiento y aprendizaje de la organización.

3.2.5.2. Las cuatro fases para la implementación del Balanced Scorecard

Para Alveiro (2011), los presentes modelos empresariales y de gestión de manera constante están acentuando esa necesidad de obtener una visión global de ella misma, por parte de los directivos, por ende es recomendable el establecimiento de informes organizados, normalizados y programados en torno al concepto del Balanced Scorecard. En pocas palabras los propósitos del Balanced Scorecard son detectar todas las deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Por otra parte, el Balanced Scorecard es primordial para cada nivel de responsabilidad permite la adaptación constante a la situación de cada momento, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales, además de la inclusión de la medición y las variables de carácter cualitativo.

3.2.5.3. Tablero de comando (semaforización)

Según Kaplan (2009), en su estudio, el tablero de comando es una moderna herramienta de ayuda en los procesos de planeamiento, gestión, control en las organizaciones, uniendo estas mediciones con el plan estratégico de la organización. En este sentido, el mismo integra gráficamente los indicadores considerados clave en una organización, permitiendo la integración, clasificación y selección de información para la gestión, con datos provenientes de todos los sectores y sistemas de la organización y del entorno, posibilitando, mediante una semaforización, la calificación de cada uno de los puntos críticos comparándolos con valores esperados.

Capítulo IV

Marco metodológico

4.1. Método para el abordaje de la experiencia

El presente informe laboral corresponde al método Descriptivo – propositivo, por consiguiente se pretende describir los elementos y características, para luego investigar a profundidad y propositiva, ya que el informe brinda soluciones que permitan menguar los problemas identificados en la empresa.

4.2. Lugar de ejecución y temporalidad

Se ejecuta en la empresa Carazas Contratistas, en la ciudad del Cusco, durante el período 2018.

4.3. Población y muestra de la empresa

La población de estudio es la empresa Carazas Contratistas.

4.4. Operacionalización de variables

Tabla 1.

Operacionalización de la temática abordada

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES
Plan Estratégico	Mencionan López y Correa (2007), que “planificación es organizar una producción, un servicio, un proyecto o una empresa conforme a un plan. La planificación para concretar la idea, exige conocer sucesos, recursos necesarios, medios comprometidos, competencia, mercado, modelos, procesos y las posibilidades de variabilidad” (pág. 35).	Perspectiva financiera	PF1: Aumento de la rentabilidad en los proyectos PF2: Aumento en las ventas PF3: Optimizar costos
		Perspectiva del cliente	PC1: Proyectos eficientes y de calidad PC2: Posicionar en el sector PC3: Nuevos servicios
		Perspectiva procesos internos	PPI 1: Eficiencia en los plazos y costos PPI 2: Control de calidad y seguridad PPI 3: Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad PPI 4: Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas
		Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional	PPI y AO 1: Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad PPI y AO 2: Potenciar las relaciones comerciales y publicidad PPI y AO 3: Incorporación de nuevos rubros de negocio

Fuente: Elaboración Propia

4.5. Técnicas e instrumentos

Se recogieron los datos a través de las técnicas de observación, entrevista personal y análisis documental.

Los instrumentos empleados fueron las fichas de observación, notas de apunte, documentos administrativos y contables de la empresa. Las principales fuentes internas fueron los libros contables y archivos digitales de la organización. Finalmente entre los documentos de análisis, se utilizó el plan estratégico con la que cuenta la institución descrita.

4.6. Desarrollo de la temática abordada

Para abordar el tema primero se realizó un diagnóstico detallado de las funciones, procedimientos y operaciones que se llevan a cabo dentro de la organización, además de analizar el entorno en el cual se encuentra la empresa, todo esto enfocado al plan estratégico lo que conlleva al cumplimiento de metas, objetivos e iniciativas. Al mismo tiempo buscar la integración de todos los miembros de la empresa, su posterior implementación y mejoramiento continuo, con el objeto de que se sientan motivados a los cambios.

Al finalizar el estudio se pretende presentar a la empresa el plan estratégico de la organización, con un horizonte temporal de tres años mediante el Balance Scorecard, este último se incluye, como una poderosa herramienta, que permite un mayor entendimiento de lo planteado en el plan estratégico y se analice de manera esquemática la estrategia de la empresa. Por otro lado, se proyecta que el estudio sirva como base para el establecimiento de planes estratégicos para organizaciones del mismo rubro, de esta manera las empresas serán capaces de generar ventajas competitivas, mejorar sus procesos, incrementar sus utilidades, generar más puestos de trabajo y contribuir de manera directa al desarrollo económico y social del país.

Pasos a desarrollar

A. Perspectiva financiera

PF1: Aumento de la rentabilidad en los proyectos

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PF2: Aumento en las ventas

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PF3: Optimizar costos

Indicadores:

B. Perspectiva del cliente

PC1: Proyectos eficientes y de calidad

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PC2: Posicionar en el sector

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PC3: Nuevos servicios

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

C. Perspectiva procesos internos

PPI 1: Eficiencia en los plazos y costos

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PPI 2: Control de calidad y seguridad

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PPI 3: Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PPI 4: Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

D. Perspectiva innovación y aprendizaje organizacional

PPI y AO 1: Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

PPI y AO 2: Potenciar las relaciones comerciales y publicidad

Indicadores:

Metas:

Iniciativas

PPI y AO 3: Incorporación de nuevos rubros de negocio

Indicadores:

Metas:

Iniciativas:

Recomendaciones para el programa

- Presentación de la herramienta ante toda la empresa con la conformidad de la Gerencia General.
- Capacitación de todas las áreas funcionales de la empresa, mediante reuniones informativas mediante la Gerencia General, para explicar los detalles de la herramienta. Es vital entregar documentación escrita a cada miembro para que puedan analizar y estudiar sus características.
- Designar los responsables de cada área funcional para los indicadores asignados.
- El responsable de cada indicador tendrá que rendir cuentas ante la Gerencia General sobre el cumplimiento de las metas.
- Capacitación sobre cada una de las metas propuestas en el CMI y las acciones por seguir para el logro de cada una de ellas.
- La Gerencia General debe efectuar evaluaciones periódicas sobre el desempeño de las áreas funcionales en la implementación del modelo.

Capítulo V

Resultados

5.1. Resultados descriptivos del diagnóstico

En relación con las implicaciones del tema en estudio, el objetivo consiste en desarrollar una proposición de mejora, para la estructura organizacional de la empresa con base en el modelo del Cuadro de Mando Integral, con el fin de optimizar su desempeño.

A este respecto la empresa Carazas Contratistas, en su planteamiento de plan estratégico, considera la metodología del Balance Scorecard con el cual se pretende gestionar en las áreas de la institución a estudiar, de manera integral; a través de la gerencia general, se controlará el cumplimiento de las actividades propuestas. Asimismo, se realizará el monitoreo sobre la ejecución de cada actividad, evaluando a su vez el procedimiento y la calidad de los resultados, involucrando a toda la organización en hacer de sus actividades una práctica para el logro de los objetivos, siendo estos cuantificables mediante indicadores.

Es por ello, que se formula la matriz FODA de la empresa, a continuación:

Tabla 2.

Analisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en la ejecución de mantenimiento de infraestructura. - Experiencia en construcción de infraestructura. - Experiencia en mantenimiento de vía férrea. - La experiencia del personal técnico en trabajos de ejecución. - Compromiso del equipo técnico. - Buenas relaciones con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de servicios tercerizados con empresas privadas de gran envergadura. - Adquisición de terrenos para almacén y desarrollo de proyecto inmobiliario. - Contratos de servicios con instituciones del Estado. - Incremento de la demanda en los servicios de la industria de la construcción. - Acceso a créditos financieros. - Conformación de sociedad. - Adquisición de maquinaria, equipos y herramientas.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de un instrumento de gestión. - Prácticas de gestión administrativa deficientes por parte del gerente. - Deficiencias en optimización de costos. - No se cuenta con instrumentos de control de procesos y calidad. - No se realizan prácticas comerciales para un adecuado posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación de contratos con clientes permanentes. - Pérdida de proveedores. - Incremento de costos de producción. - Incremento y/o posicionamiento de competidores. - Renuncia de personal estratégico.

Fuente: Elaboración Propia

5.1.1. Alcance de la propuesta

Propuesta de un modelo de gestión basado en el BALANCED SCORECARD en la empresa Carazas Contratistas. El desarrollo de BALANCED SCORECARD, se ha desarrollado una vez revisado el análisis FODA de la empresa, con lo que se ha ubicado los objetivos estratégicos de acuerdo a las perspectivas.

5.1.2. Perspectivas de la empresa

A. Perspectiva financiera

PF 1: Rentabilidad en los proyectos.

PF 2: Incremento de ventas.

PF 3: Optimizar costos.

B. Perspectiva clientes

PC 1: Proyectos eficientes y de calidad.

PC 2: Nuevos servicios.

PC 3: Posicionarse en el sector.

C. Perspectiva procesos internos

PPI 1: Eficiencia en los plazos y costos de los proyectos.

PPI 2: Control de calidad y seguridad.

PPI 3: Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad.

PPI 4: Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas.

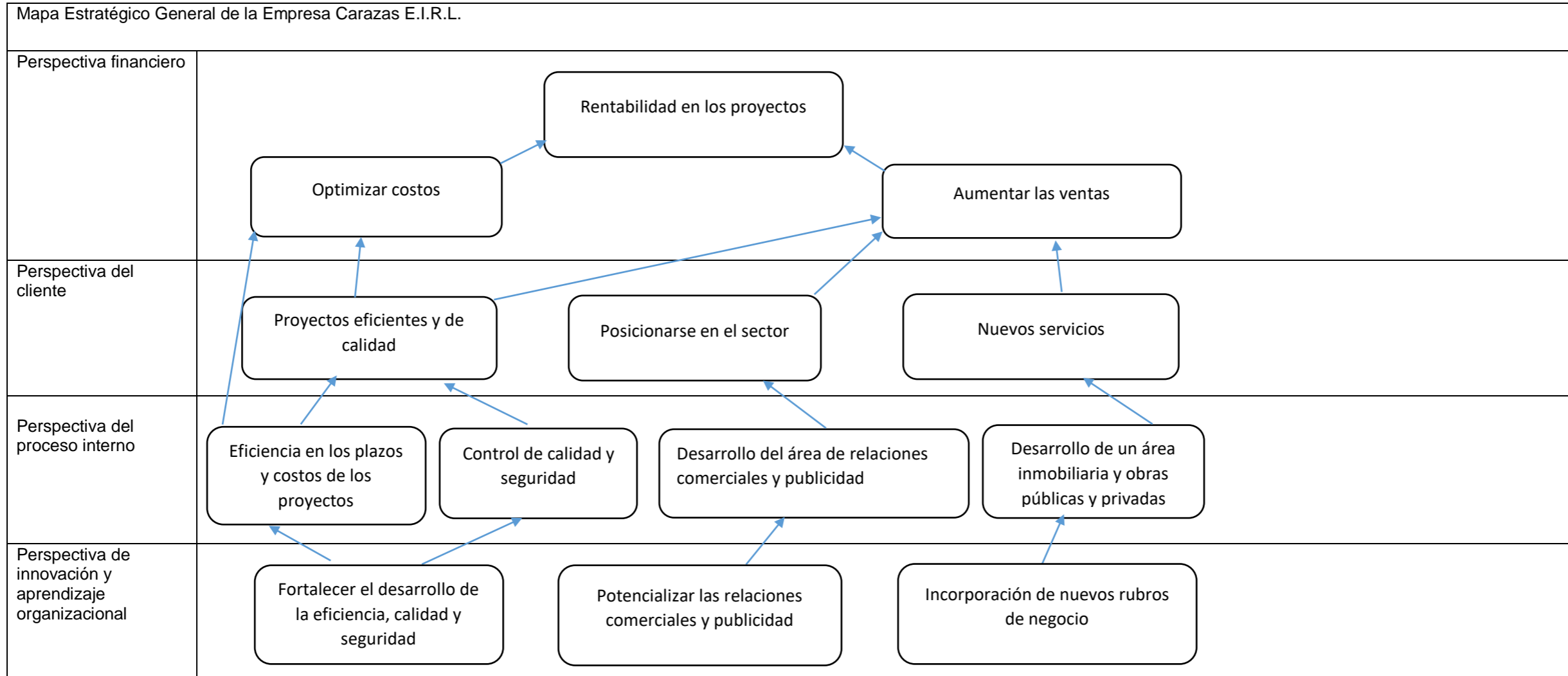
D. Perspectiva innovación y aprendizaje organizacional

PPI y AO 1: Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad.

PPI Y AO 2: Potenciar las relaciones comerciales y publicidad.

PPI Y AO 3: Incorporación de nuevos rubros de negocios.

5.1.3. Mapa estratégico



5.1.4. Balance Scorecard

Luego de haber desarrollado los componentes del BALANCED SCORECARD y de acuerdo a las características de la empresa, la propuesta de modelo de gestión para la empresa Carazas Contratistas es la siguiente:

5.1.4.1. Balance Scorecard según las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas

A. Descripción de la perspectiva financiera

PF1: Aumento de la rentabilidad en los proyectos

Indicadores:

Presupuesto del proyecto

Metas: Incremento de 10%

Iniciativas:

- Realizar procesos de costeos a detalle en base a costos de mercado actualizados.
- Uso de software de gestión de proyectos.

PF2: Aumento en las ventas

Indicadores:

Nº de ventas. Ventas: 2018 - 2022

Metas: Aumento en un 35%

Iniciativas:

- Posicionamiento comercial en el sector de la industria de la construcción.
- Elaboración de página web de la empresa.
- Formulación de un plan de marketing.
- Elaborar un portafolio de clientes potenciales y realizar visitas comerciales.

PF3: Optimizar costos

Indicadores:

Costos proyectados /costos ejecutados

Metas: Aumento en un 10%

Iniciativas:

- Optimizar el proceso de producción.
- Realizar negociaciones adecuadas con los proveedores de materia prima, insumos y servicios.
- Monitorear el cumplimiento de la programación de las acciones previstas.

B. Descripción de la perspectiva del cliente

PC1: Proyectos eficientes y de calidad

Indicadores:

Incrementar los niveles de calidad de productos y servicios.

Metas: Incremento de 20%

Iniciativas:

- Diseñar un plan de control de procesos.
- Formular un plan de adquisiciones.
- Aplicar el plan de monitoreo de procesos y actividades

PC2: Posicionar en el sector

Indicadores:

Número de clientes 2018 -2022

Metas: Incrementar el 4 de clientes semestralmente

Iniciativas:

- Crear un directorio de clientes y potenciales clientes.
- Contratar los servicios de un representante comercial.

PC3: Nuevos servicios

Indicadores:

Número de servicios proyectados/ Número de servicios ejecutados. (anual)

Metas: Incrementar el N° de servicios

Iniciativas:

- Desarrollar innovaciones en los productos y/o servicios.
- Propuesta del área inmobiliaria.
- Propuesta del área de obras públicas.
- Contratación de un personal especialista en licitaciones públicas y privadas.

C. Descripción de la perspectiva procesos internos**PPI 1: Eficiencia en los plazos y costos****Indicadores:**

Tiempos y costos de contrato cumplidos

Metas: Cumplir al 100%

Iniciativas:

- Gestionar cada uno de los proyectos con un software de gestión.
- Prever o gestionar el capital de trabajo para la ejecución de los proyectos.
- Contar con los servicios de un asistente administrativo y operativo.

PPI 2: Control de calidad y seguridad**Indicadores:**

N° de observaciones/ N° de accidentes

Metas: Cumplir con el control de calidad y seguridad al 100%

Iniciativas:

- Diseñar un plan de seguridad y salud en el trabajo en cada proyecto.
- Implementar el plan de seguridad en cada proyecto.

PPI 3: Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad

Indicadores:

Valor del cliente

Metas: Incrementar en un 35% de clientes cada año.

Iniciativas:

- Contratar el servicio de un representante comercial con conocimiento en contrataciones con el Estado.
- Desarrollar una cartera de potenciales clientes.

PPI 4: Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas**Indicadores:**

Nº proyectos semestralmente

Metas: Cumplir al 100% con los proyectos

Iniciativas:

- Contratación del personal necesario.
- Gestionar terrenos para el progreso del proyecto inmobiliario.
- Gestionar el financiamiento para el proyecto inmobiliario.

D. Descripción de la perspectiva innovación y aprendizaje organizacional**PPI y AO 1: Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad****Indicadores:**

Nº de innovaciones en los procesos productivos

Metas: Incorporación de 4 buenas prácticas de eficiencia, calidad y seguridad en los proyectos.

Iniciativas:

- Desarrollo y capacitación en conocer y desplegar la eficiencia.
- Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante
- Aplicación de lecciones aprendidas

PPI y AO 2: Potenciar las relaciones comerciales y publicidad

Indicadores:

Publicidad en la página web (N° de visitas de posibles clientes)

Metas: Incrementar la difusión publicitaria en un 35% anualmente.

Iniciativas

- Evaluación del material publicitario.
- Reuniones constantes con el área comercial.

PPI y AO 3: Incorporación de nuevos rubros de negocio**Indicadores:**

Crecimiento anual de áreas

Metas:

Crecimiento en un 20% anualmente

Iniciativas:

- Organización del área de proyectos inmobiliarios
- Organización del área de obras públicas
- Seguimiento a la publicidad

5.1.5. Cuadro de Balance Scorecard por cada perspectiva

Con respecto a la perspectiva financiera, se ha planteado estrategias, que a continuación se presentan, en primer lugar la optimización de costos para ser una empresa competitiva en el mercado, segundo incrementar el número de ventas y tercero aumentar la rentabilidad en los proyectos desarrollados.

Tabla 3.

Perspectiva financiera

PF	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
PF 1	Aumento de la rentabilidad en los proyectos	Presupuesto de proyectos	Aumento de 10%	Realizar procesos de costeos a detalle en base a actualizados / Uso de software de gestión de proyectos
PF 2	Aumento en las ventas	N° de Ventas 2018 – 2022	Aumento de 35%	Posicionamiento comercial en el sector de la industria de la construcción/ Elaboración de página web de la empresa/ Formulación de un plan de marketing/ Elaborar un portafolio de clientes potenciales y realizar visitas comerciales.
PF 3	Optimización de costos	Costos proyectado/costos ejecutados	A favor del 10%	Optimizar el proceso de producción. Realizar negociaciones adecuadas con los proveedores de materia prima, insumos y servicios. Monitorear el cumplimiento de la programación de las acciones previstas.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto, a la perspectiva del cliente, se han planteado estrategias, entre ellas: La ejecución de proyectos eficientes y de calidad, con el objetivo de posicionarse en el sector de la industria de la construcción y desarrollar nuevos servicios que los clientes demanden.

Tabla 4.

Perspectiva cliente

PC	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
PC 1	Proyectos eficientes y de calidad	Incrementar los niveles de calidad de productos y servicios	Al 20%	Diseñar un plan de control de procesos. Formular un plan de adquisiciones. Aplicar el plan de monitoreo de procesos y actividades
PC 2	Posicionar en el sector	Número de clientes 2018 - 2022	4 clientes semestralmente	Crear un directorio de clientes y potenciales clientes. Contratar los servicios de un representante comercial.
PC 3	Nuevos servicios	Número de servicios proyectados/Números de servicios ejecutados (anual)	5 servicios	Desarrollar nuevos productos y/o servicios. Propuesta del área inmobiliaria. Propuesta del área de obras públicas. Contratación de un personal especialista en licitaciones públicas y privadas.

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la perspectiva de procesos internos, se ha planteado 4 estrategias, en la que se sobresalen la eficiencia en los plazos y costos, el control de calidad y seguridad, también el desarrollo del área tanto de relaciones comerciales como de publicidad, finalmente el desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas.

Tabla 5.

Perspectiva de procesos internos

PPI	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Iniciativas
PPI 1	Eficiencia en los plazos y costos	Tiempos y costos de contrato cumplidos	Cumplir al 100%	Gestionar cada uno de los proyectos con un software de gestión/ Prever o gestionar el capital de trabajo para la ejecución de los proyectos. / Contar con los servicios de un asistente administrativo y operativo.
PPI 2	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y número de accidentes	100%	Diseñar un plan de seguridad y salud en el trabajo en cada proyecto / Implementar el plan de seguridad en cada proyecto.
PPI 3	Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	Incrementar en un 35% de clientes cada año	Contratar el servicio de un representante comercial con conocimiento en contrataciones con el Estado / Desarrollar una cartera de potenciales clientes.
PPI 4	Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas	Número de proyectos semestralmente	Cumplir al 100% con los proyectos	Contratación del personal necesario/ Gestionar terrenos para el desarrollo del proyecto inmobiliario/ Gestionar el financiamiento para el proyecto inmobiliario.

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto, a la perspectiva de Innovación y Aprendizaje Institucional, se ha planteado 3 estrategias, entre ellas: fortalecer el desarrollo de eficiencia, calidad y seguridad en los proyectos realizados, potenciar las relaciones comerciales y publicidad.

Tabla 6.

Perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

PPI	Objetivos estratégicos		Indicadores	Metas	Iniciativas
Y AO	PPI Y AO	1 Fortalecer el desarrollo de eficiencia, calidad y seguridad	N° de innovaciones en los procesos productivos	Incorporar 4 buenas prácticas de eficiencia, calidad y seguridad en los proyectos	Desarrollo y capacitación en conocer y desarrollar la eficiencia. Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante Aplicación de lecciones aprendidas
	PPI Y AO	2 Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Publicidad en la página web (N° de visitas de posibles clientes)	Incremento del 35% anualmente	Evaluación del material publicitario. Reuniones constantes con el área comercial.
	PPI Y AO	3 Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del área lo proyectado /con los real	Crecimiento en un 20% anual	Organización del área de proyectos inmobiliarios Organización del área de obras públicas Seguimiento a la publicidad

Fuente: Elaboración Propia

5.1.6. Cuadro de Balance Scorecard general

5.1.6.1. Tablero de control (Rangos verde, ámbar y rojo)

Tabla 7.

Tablero de control de perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA									
Objetivos estratégicos		Indicador	Proyección (metas)	Datos históricos	Iniciativas	Verde	Ambar	Rojo	
PF	1	Aumento de la rentabilidad en los proyectos	Presupuesto de proyectos	10%	2%	Realizar procesos de costeos a detalle en base a actualizados / Uso de software de gestión de proyectos	≥ 5%	> 2% o < 5%	>2%
	2	Aumento en las ventas	N° de ventas 2018	35%	20%	Posicionamiento comercial en el sector de la industria de la construcción/ Elaboración de página web de la empresa/ Formulación de un plan de marketing/ Elaborar un portafolio de clientes potenciales y realizar visitas comerciales.	≥ 25%	>21% o < 25%	≤ 21%
	3	Optimizar costos	Costos proyectados/ costos ejecutados	10%	2%	Optimizar el proceso de producción. Realizar negociaciones adecuadas con los proveedores de materia prima, insumos y servicios. Monitorear el cumplimiento de la programación de las acciones previstas.	≥ 5%	>5% o < 2%	≤ 1%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8.

Tablero de control de perspectiva cliente

PERSPECTIVA CLIENTE							Verde	Ambar	Rojo
Objetivos estratégicos	Indicadores	Proyección (metas)	Datos históricos	Iniciativas					
PF 1	Proyectos eficientes y calidad	Incrementar los niveles de calidad de productos y servicios	al 100%	75%	Control de observaciones a los proyectos por parte del cliente/ Elaboración de un cuadro identificando la eficiencia en el Proyecto/ Tomar encuestas de satisfacción a los clientes.	≥ 85	> 80% o < 85%	≤ 80	
2	Posicionar en el sector	Número de clientes 2018 – 2022	4	1	Crear un directorio de clientes y potenciales clientes/ Contratar los servicios de un representante comercial.	≥ 2	>1 o < 2	≤ 1	
3	Nuevos servicios	Número de servicios proyectados/ Números de servicios ejecutados (anual)	5	0	Desarrollar nuevos productos y/o servicios/ Propuesta del área inmobiliaria/ Propuesta del área de obras públicas/ Contratación de un personal especialista en licitaciones públicas y privadas.	≥ 3	>0 o < 3	≤ 0	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9.

Tablero de control de perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						Verde	Ambar	Rojo
Objetivos estratégicos	Indicadores	Proyección (metas)	Datos históricos	Iniciativas				
PPI 1	Eficiencia en los plazos y costos	Tiempos y costos de contrato cumplidos	100%	87%	Gestionar cada uno de los proyectos con un software de gestión/ Prever o gestionar el capital de trabajo para la ejecución de los proyectos/ Contar con los servicios de un asistente administrativo y operativo.	≥ 85	> 80% o < 85%	≤ 80
2	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y número de accidentes	100%	90%	Diseñar un plan de seguridad y salud en el trabajo en cada proyecto / Implementar el plan de seguridad en cada proyecto.	≥ 90%	>80% o < 90%	≤ 80%
3	Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	35%	25%	Contratar el servicio de un representante comercial con conocimiento en contrataciones con el Estado / Desarrollar una cartera de potenciales clientes.	≥ 40%	>20% o < 40%	≤ 20%
	Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas	Número de proyectos semestralmente	100%	90%	Contratación del personal necesario/ Gestionar terrenos para el desarrollo del proyecto inmobiliario/ Gestionar el financiamiento para el proyecto inmobiliario.	≥ 50%	>0% o < 50%	≤ 0%

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10.

Tablero de control de perspectiva de innovación y aprendizaje organizacional

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL									
Objetivos estratégicos		Indicadores	Proyección (metas)	Datos históricos	Iniciativas	Verde	Ambar	Rojo	
PPI Y AO	1	Fortalecer el desarrollo de eficiencia, calidad y seguridad	N° de innovaciones en los procesos productivos	4	2	Desarrollo y capacitación en conocer y desarrollar la eficiencia. Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante Aplicación de lecciones aprendidas	≥ 2	> 0 o < 2	≤ 0
	2	Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Publicidad en la página web (N° de visitas de posibles clientes)	35%	25%	Evaluación del material publicitario/ Reuniones constantes con el área comercial.	≥ 20%	>0% o < 20%	≤ 0%
	3	Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del área lo proyectado /con los real	20%	12%	Organización del área de proyectos inmobiliarios Organización del área de obras públicas Seguimiento a la publicidad	≥ 20%	>0% o < 20%	≤ 0

Fuente: Elaboración Propia

5.1.7. Costo beneficio del modelo de gestión Balance Scorecard en la empresa Carazas

EL objetivo es determinar el retorno de la inversión del proyecto, dicho de otro modo se preparará el análisis de costos del proceso y se determinará las proyecciones de beneficios.

5.1.7.1. Beneficios tangibles

- Incremento de ventas en 25% anual. Ventas de los años pasados.
- Aumentar la rentabilidad de los proyectos en 5%. Realizar los comparativos de rentabilidad entre proyectos similares anteriores y actuales. Reduciendo los costos no productivos en proyectos similares.
- Clientes satisfechos al 90%, presentaremos las encuestas.
- Aumentar clientes en 10% anualmente.
- Ampliar nuevos rubros de negocios, cumplir el 60% de rubros proyectados.

5.1.7.2. Beneficios no tangibles

- La organización conocerá cual es la visión a alcanzar y porque es importante su participación diaria.
- La información integral del desarrollo de la organización, permitirá a la dirección la toma de decisiones más precisas para actuar.

5.2. Resumen de la propuesta del Balance Scorecard

Tabla 11.

Resumen de la propuesta del Balance Scorecard

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS O DESARROLLO	RECURSO NECESARIO	CANTIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL	RESPONSABLE/ COORDINACION
Perspectiva financiera	Aumento de la rentabilidad en los proyectos	Presupuesto de proyectos	Aumento de 10%	Realizar procesos de costeos a detalle en base a actualizados / Uso de software de gestión de proyectos	1 Gerente General al 30 %	12	1500	18,000	-Gerente General
	Aumento en las ventas	N° de Ventas 2018 – 2022	Aumento de 35%	Posicionamiento comercial en el sector de la industria de la construcción/ Elaboración de página web de la empresa/ Formulación de un plan de marketing/ Elaborar un portafolio de clientes potenciales y realizar visitas comerciales.	1 Administrador al 30 %	12	1000	12,000	-Gerente General -Asistente Administrativo
					1 Servicio de páginas Web.	1 servicio	1500	1500	
					1 Asistente Comercial Al 25 %	12	500	6,000	
Optimización de costos	Costos proyectado/ costos ejecutados	A favor del 10%	Optimizar el proceso de producción realizar negociaciones adecuadas con los proveedores de materia prima, insumos y servicios. Monitorear el cumplimiento de la programación de las acciones previstas.	1 Administrador 1 Asistente administrativo 25 %	12 12	1,000 500	12,000 6,000	-Gerente General - Ingeniero Industrial	
Perspectiva del cliente	Proyectos eficientes y de calidad	Incrementar los niveles de calidad de productos y servicios	Al 20%	Diseñar un plan de control de procesos. Formular un plan de adquisiciones Aplicar el plan de monitoreo de procesos y actividades	Ingeniero Industrial Al 30 %	12	1000	12,000	Gerente General Administrador
	Posicionar en el sector	Número de clientes 2018 - 2022	4 clientes semestralmente	Crear un directorio de clientes y potenciales clientes. Contratar los servicios de un representante comercial.	Asistente comercial Al 25 %	12	500	6,000	-Administrador -Gerente General

	Nuevos servicios	Número de servicios proyectados/Números de servicios ejecutados (anual)	5 servicios	Desarrollar nuevos productos y/o servicios. Propuesta del área inmobiliaria. Propuesta del área de obras públicas. Contratación de un personal especialista en licitaciones públicas y privadas.	Ingeniero Industrial Al 30 %	12	1000	12,000	-Administrador -Gerente General - Residentes de obra
Perspectiva de procesos internos	Eficiencia en los plazos y costos	Tiempos y costos de contrato cumplidos	Cumplir al 100%	Gestionar cada uno de los proyectos con un software de gestión/ Prever o gestionar el capital de trabajo para la ejecución de los proyectos. / Contar con los servicios de un asistente administrativo y operativo.	1 Ingeniero Residente de obras al 100 %	12	3,000	36,000	
					Maestros de obra	12	2,000	24,000	- Administrador -Gerente General
					Asistente administrativo de obra al 50 %	12	850	10,200	
	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y número de accidentes	100%	Diseñar un plan de seguridad y salud en el trabajo en cada proyecto / Implementar el plan de seguridad en cada proyecto.	Ingeniero Industrial Al 30 %	12	1000	12,000	- Administrador -Gerente General
	Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	Incrementar en un 35% de clientes cada año	Contratar el servicio de un representante comercial con conocimiento en contrataciones con el Estado / Desarrollar una cartera de potenciales clientes.	Asistente Comercial al 0.25 %	500	12	6,000	-Gerente General - Ingeniero Industrial.
Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y privadas	Número de proyectos semestralmente	Cumplir al 100% con los proyectos	Contratación del personal necesario/ Gestionar terrenos para el desarrollo del proyecto inmobiliario/ Gestionar el financiamiento para el proyecto inmobiliario.	1 Gerente General al 30 %	12	1500	18,000	- Gerente General Administrador - Ingeniero Industrial.	
Perspectivas de innovación y aprendizaje organizacional	Fortalecer el desarrollo de eficiencia, calidad y seguridad	N° de innovaciones en los procesos productivos	Incorporar 4 buenas prácticas de eficiencia, calidad y seguridad en los proyectos	Desarrollo y capacitación en conocer y desarrollar la eficiencia. Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante Aplicación de lecciones aprendidas	1 Administrador Al 30 %	12	1000	12,000	Gerente General Ingeniero Industrial.

Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Publicidad en la página web (N° de visitas de posibles clientes)	Incremento del 35% anualmente	Evaluación del material publicitario. Reuniones constantes con el área comercial.	Asistente Comercial	0.25	500	6,000	-Asistente - administrativo - Ingeniero Industrial
Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del área lo proyectado /con los real	Crecimiento en un 20% anual	Organización del área de proyectos inmobiliarios Organización del área de obras públicas Seguimiento a la publicidad	1 Gerente General al 30 %	12	1500	18,000	Asistente administrativo Ingeniero Industrial.
TOTAL ANUAL EN SOLES								S/ 227,000.00

Fuente: Elaboración Propia

Capítulo VI

Conclusiones y Recomendaciones

4.1. Conclusiones

1. Se propuso un plan estratégico para la mejora de la gestión empresarial de la empresa Carazas Contratistas EIRL, con el propósito de que la organización haga uso de herramientas, buscando a su vez ventajas competitivas y estrategias para el logro de productividad.
2. Se hizo un diagnóstico de estrategias en cuanto a las perspectivas financieras, con la meta de maximizar costos de producción, incrementando los ingresos y mejorando la eficiencia de las operaciones de la compañía
3. Se analizaron estrategias en cuanto a la perspectiva del cliente, con el objeto de cumplir como empresa, las expectativas en cuanto a la calidad, precio y relaciones con los potenciales clientes.
4. Se establecieron iniciativas con respecto a las perspectivas del proceso interno, con la finalidad de que la empresa pueda identificar los procesos claves de la organización, rotación del personal y las habilidades existentes para su capacitación de los mismos, generando eficiencia en la mano de obra.
5. Se desarrollaron estrategias en cuanto a las perspectivas de innovación y aprendizaje organizacional, todo en función para que la organización tenga una estructura de acciones a invertir como: infraestructura, personal, sistemas y procedimientos que permitan el crecimiento financiero a largo plazo de la empresa.

4.2.Recomendaciones

La empresa Carazas Contratistas, debe:

1. Hacer uso del plan estratégico propuesto, ya que permitirá mejorar la gestión empresarial de la empresa y la productividad, lo cual beneficiará directamente a la empresa.
2. Practicar y ejecutar las estrategias de las perspectivas financieras, para que pueda contribuir con la mejora en los procesos de producción, generando mayor productividad y crecimiento.
3. Ejecutar estrategias de las perspectivas del cliente, pues, es deber de la empresa satisfacer las expectativas de sus potenciales clientes.
4. Establecer estrategias en cuanto a la perspectiva del proceso interno, lo que permitirá identificar aquellos procesos críticos, que a su vez permitirá cumplir con los objetivos establecidos para que los clientes puedan satisfacer sus expectativas.
5. Desarrollar estrategias en las perspectivas de innovación y aprendizaje organizacional, ya que dicha perspectiva tiene como objeto lograr el éxito a un largo plazo y crecimiento organizacional en el personal.

Referencias

- Alveiro, C. (2011). El Balanced Scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. Escuela Interamericana de Bibliotecología, 6-7.
- Amendola, L. (2006). Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos. Tesis. Universidad Politécnica de Valencia, Valencia.
- Ansoff, I., y Hayes, R. (1990). El pensamiento estratégico. México: Edición Trillas.
- Apaza, M. (2010). Balance Scorecard Gerencia Estratégica y del Valor. Lima - Perú: Ediciones Pacífico.
- Espinoza, M. (2013). Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana. Tesis. Universidad Mayor San Marcos, Lima.
- Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- Hernández, G., y Godínez, A. (2014). Planificación estratégica total. México.
- Kaplan, R. e. (2009). Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.
- López, M., y Correa, J. (2007). Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información. Caldas: Universidad de Caldas Ingeniería.
- Lopez, R. (2015). planeamiento Estratégico Empresarial. Tesis. Universidad Privada de Pucallpa, Pucallpa.
- Ramirez, C. e. (2010). El Balanced Scorecard como herramienta metodológica para evaluar la gestión en la unidad de compras en el municipio de Medellín. Tesis de Especialización en Alta Gerencia. Universidad de Medellín.
- Scaramussa, S. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia (Vol. 13).
- Soto, M. (2012). Planificación Estratégica y Establecimiento de Cuadro de Mando Integral para la Empresa Energías Renovables Windled Austral S.A. Tesis. Universidad Austral de Chile, Puerto Montt - Chile.
- Suarez, L. (2012). Propuesta del cuadro de mando integral (CMI) para la empresa Café Granja La Esperanza. Tesis. Universidad ICESI, Santiago de Cali. Obtenido de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/68164/1/propuesta_cuadro_integralcmi.pdf
- Vilca, J., Castillo, F., Linares, E., y Domínguez, J. (2012). Planeamiento Estratégico para el Sector Construcción del Departamento de La Libertad.

Tesis. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4592/VILA_CASTILLO_LINARES_DOMINGUEZ_CONSTRUCCION.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Anexo

Anexo 1: Certificado de vigencia de poder

sunarp

ZONA REGISTRAL N° X - SEDE CUSCO
Oficina Registral de Cusco

Publicidad N° 2018-03678788
30/05/2018 10:56:23

REGISTRO DE PERSONAS JURÍDICAS LIBRO DE EMPRESAS INDIVIDUALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

CERTIFICADO DE VIGENCIA

El funcionario que suscribe, **CERTIFICA:**

Que, en la partida electrónica N° 11121234 del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de Cusco, consta registrado y vigente el **PODER** a favor de **CARAZAS QUIN ROBERTO**, identificado con D.N.I N° 23999858, cuyos datos se precisan a continuación:

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL: CARAZAS CONTRATISTAS EMPRESA INDIVIDUAL DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
LIBRO: EMPRESAS INDIVIDUALES DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
ASIENTO: A00001
CARGO: TITULAR-GERENTE

FACULTADES:

SON ATRIBUCIONES DEL GERENTE: SIN PERJUICIO DE LAS SEÑALADAS EN EL DECRETO LEY NRO.21621:

1. ORGANIZAR EL RÉGIMEN INTERNO DE LA EMPRESA.
2. CELEBRAR CONTRATOS INHERENTES AL OBJETO DE LA EMPRESA, FIJANDO SUS CONDICIONES; SUPERVISAR Y FISCALIZAR EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.
3. REPRESENTAR A LA EMPRESA ANTE LOS PODERES DEL ESTADO, INSTITUCIONES NACIONALES Y EXTRANJERAS, GOZANDO DE LAS FACULTADES GENERALES Y ESPECIALES A QUE SE REFIEREN LOS ARTÍCULOS 74, 75, 77 Y 436 DEL CÓDIGO PROCESAL CIVIL. TAMBIÉN GOZA DE LA FACULTAD A QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 10 DE LA LEY N° 26636.
4. CUIDAR LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.
5. ABRIR Y CERRAR CUENTAS CORRIENTES, BANCARIAS, MERCANTILES Y GIRAR CONTRA LAS MISMAS, COBRAR Y ENDOSAR CHEQUES DE LA EMPRESA, ASÍ COMO ENDOSAR Y DESCONTAR DOCUMENTOS DE CRÉDITO, SOLICITAR SOBREGIROS, PRÉSTAMOS, CRÉDITOS O FINANCIACIONES PARA DESARROLLAR EL OBJETO SOCIAL CELEBRANDO LOS CONTRATOS RESPECTIVOS.
6. SOLICITAR TODA CLASE DE PRÉSTAMOS CON GARANTÍA HIPOTECARIA MOBILIARIA Y DE CUALQUIER FORMA, ADEMÁS CONOCIMIENTO DE EMBARQUE, CARTA DE CRÉDITO, CARTA DE PORTE, CARTAS FIANZAS, POLIZAS, LETRAS DE CAMBIO, PAGARES, FACTURAS CONFORMADAS Y CUALQUIER OTRO TÍTULO VALOR.
7. SUSCRIBIR CONTRATOS DE ARRENDAMIENTO Y SUBARRENDAMIENTO.
8. COMPRAR Y VENDER LOS BIENES SEAN MUEBLES O INMUEBLES DE LA EMPRESA, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS CONTRATOS.
9. CELEBRAR, SUSCRIBIR LEASING O ARRENDAMIENTO FINANCIERO, CONSORCIO, ASOCIACION EN PARTICIPACION Y CUALQUIER OTRO CONTRATO DE COLABORACION EMPRESARIAL, VINCULADOS AL OBJETO DE LA EMPRESA.
10. AUTORIZAR A SOLA FIRMA LA ADQUISICIÓN DE BIENES, CONTRATACIÓN DE OBRAS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS PERSONALES.
11. NOMBRAR, PROMOVER, SUSPENDER Y DESPEDIR A LOS EMPLEADOS Y SERVIDORES DE LA EMPRESA.
12. CONCEDER LICENCIA AL PERSONAL DE LA EMPRESA.
13. CUIDAR DE LA CONTABILIDAD Y FORMULAR EL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS, EL BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA Y LOS DEMÁS ESTADOS Y ANÁLISIS CONTABLES QUE SOLICITE EL TITULAR.
14. SOLICITAR, ADQUIRIR, TRANFERIR REGISTROS DE PATENTES, MARCAS, NOMBRES COMERCIALES CONFORME A LEY, SUSCRIBIENDO CUALQUIER CLASE DE DOCUMENTOS VINCULADOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL.
15. PARTICIPAR EN LICITACIONES, CONCURSOS PUBLICOS Y/O ADJUDICACIONES, SUSCRIBIENDO LOS RESPECTIVOS DOCUMENTOS, QUE CONLLEVE A LA REALIZACION DEL OBJETO SOCIAL.

DOCUMENTO QUE DIO MÉRITO A LA INSCRIPCIÓN:

ASÍ Y MAS AMPLIAMENTE CONSTA DE LA ESCRITURA PÚBLICA DE FECHA 22.02.2012 OTORGADA ANTE NOTARIO PÚBLICO DE CUSCO DR. JORGE OSWALDO BUSTAMANTE ARAGON.

II. ANOTACIONES EN EL REGISTRO PERSONAL O EN EL RUBRO OTROS:
NINGUNO.

III. TITULOS PENDIENTES:
NINGUNO.

IV. DATOS ADICIONALES DE RELEVANCIA PARA CONOCIMIENTO DE TERCEROS:



Ingrid Cornejo Lazo
ABOGADO CERTIFICADOR,
Zona Registral N° X - Sede Cusco

* LOS CERTIFICADOS QUE EXTIENDEN LAS OFICINAS REGISTRALES ACREDITAN LA EXISTENCIA O INEXISTENCIA DE INSCRIPCIONES O ANOTACIONES EN EL REGISTRO AL TIEMPO DE SU EXPEDICIÓN (ART. 140° DEL T.U.O DEL REGLAMENTO GENERAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS APROBADO POR RESOLUCIÓN N° 125-2012-SUNARP-SN).

Anexo 2: Fotografías de proyectos en ejecución por la empresa Carazas





