

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA
FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LA DEFICIENTE GESTIÓN
EMPRESARIAL EN BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC: UNA
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD, AÑO 2014**

T E S I S

**Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presentada por el Bachiller :
CERNA RISCO, JUAN ANTONIO**

**Asesor:
Mg. MARIO OSWALDO PAREDES SANCHEZ**

**CAJAMARCA - SETIEMBRE
2014**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS CONTABLES
Y ADMINISTRATIVAS**

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



TESIS:

Para obtener el título de Licenciado en Administración

TITULO:

DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LA DEFICIENTE GESTIÓN
EMPRESARIAL EN BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC: UNA
PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD, AÑO 2014

AUTOR:

Cerna Risco, Juan Antonio

ASESOR:

Mg. Mario Oswaldo Paredes Sánchez.

Cajamarca, Setiembre del 2014

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación va dedicado a mis padres, a mi asesor y a todas las personas me apoyaron incondicionalmente para concluir satisfactoriamente el trabajo.

El autor

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por la fortaleza, la salud y la perseverancia que me da día a día, de igual manera agradezco a mis padres por el apoyo incondicional, la comprensión y la motivación que me brindaron para poder desarrollarme como persona y como profesional, también agradezco a mi asesor por la dedicación y apoyo para desarrollar con éxito este trabajo de investigación.

Finalmente agradezco a la empresa Blue Tower Editores del Perú SAC por brindarme la oportunidad y por la información requerida y así poder concluir satisfactoriamente el presente trabajo de investigación.

El autor

ÍNDICE

Dedicatoria	2
Agradecimiento.....	3
Introducción	11
Resumen	12
Abstract	14
Capítulo I: Planteamiento del problema	15
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	16
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3 Objetivos de la Investigación	17
1.3.1 Objetivo General	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 Justificación de la Investigación	17
1.4.1 Teórica	18
1.4.2 Práctica	18
1.4.3 Metodológica.....	18
1.5 Limitaciones.....	19
Capítulo II: Marco teórico	20
2.1 Antecedentes de la Investigación	21
2.1.1 Antecedentes Internacionales	21
2.1.2 Antecedentes Nacionales.....	23
2.1.3 Antecedentes Locales	24
2.2 Bases Teóricas.....	25
2.2.1 Planificación Estratégica	25
2.2.1.1 Etimología	25
2.2.1.2 Reseña Histórica.....	25
2.2.1.3 Teorías y enfoques de los maestros	27
2.2.1.4 Plan, Estrategia y Planeación Estratégica.....	31
2.2.1.4.1 Plan.....	31
2.2.1.4.2 Estrategia.....	31
2.2.1.4.3 Planeación Estratégica	33
2.2.1.4.3.1 Proceso de la Planeación Estratégica.....	33
2.2.1.4.3.2 Etapas de la planeación estratégica	36
2.2.1.4.3.3 ¿Por qué no se hace planeación estratégica?.....	38

2.2.1.5 Plan estratégico	39
2.2.1.5.1 Ventajas del plan estratégico	39
2.2.1.5.2 Diferencias entre plan estratégico y plan operativo	40
2.2.1.5.3 Importancia del plan estratégico	41
2.2.2 Balanced Scorecard	43
2.2.2.1 Etimología	43
2.2.2.2 Reseña histórica	43
2.2.2.3 Definición	43
2.2.2.4 Perspectivas.....	45
2.2.2.5 Beneficios.....	46
2.2.2.6 ¿Cómo se usa?	47
2.2.2.7 Importancia del Balanced Scorecard.....	51
2.2.2.8 El Balanced Scorecard en Perú	51
2.2.3 Gestión empresarial	53
2.2.3.1 Definición	53
2.2.3.2 Principales funciones de la gestión	54
2.2.3.3 ¿Cómo funciona la gestión?.....	56
2.2.3.4 Las cinco causas más frecuentes del fracaso de una Gestión Empresarial	57
2.2.3.5 Síntomas de una mala Gestión Empresarial	60
2.2.3.6 Pautas fundamentales para una gestión adecuada	61
2.2.3.7 Cualidades y conocimientos de un buen gestor.....	62
2.3 Definición de términos básicos	63
2.4 Operacionalización de variables.....	65
2.4.1 Hipótesis	65
2.4.2 Variables	65
2.4.3 Definición conceptual y operacional.....	65
Capítulo III: Planteamiento metodológico	67
3.1 Tipo de investigación.....	68
3.2 Diseño de investigación.....	68
3.3 Método de investigación.....	68
3.4 Alcance de la investigación	69
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	69
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	70

Capítulo IV: Resultados	71
4.1 Resultados de la investigación	72
4.2 Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta.....	107
4.3 Síntesis del análisis documental de la Empresa.....	110
Capítulo V: Propuesta del plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard	111
5.1 Estructura Empresarial de Blue Tower Editores del Perú SAC	112
5.2 Análisis del Macroambiente y Microambiente	115
5.3 Matriz estratégica de Blue Tower Editores del Perú SAC	124
5.4 Mapa estratégico de Blue Tower Editores del Perú SAC	127
Conclusiones y recomendaciones	128
Referencias bibliográficas	130
Bibliografía	130
Linkografía.....	131
Anexos	134
Instrumentos de Investigación	134
Prueba de Alfa de Cronbach	137
Prueba de Chi-cuadrado	139

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1: Diferencias entre el Plan estratégico y Plan operativo.....	41
CUADRO N° 2: Operacionalización de variables.	66
CUADRO N° 3: Empleados de Blue Tower Editores del Perú SAC	72
CUADRO N° 4: Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta	108
CUADRO N° 5: Síntesis del análisis documental de la Empresa.....	110
CUADRO N° 6: Valores para ponderación del FODA	115
CUADRO N° 7: Oportunidades	115
CUADRO N° 8: Amenazas.....	116
CUADRO N° 9: Fortalezas.....	117
CUADRO N° 10: Debilidades.....	117
CUADRO N° 11: Matriz de totales y porcentajes de FODA	118
CUADRO N° 12: Factores de optimización y riesgo	119

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: ¿De qué documentos administrativos tiene conocimiento?	72
TABLA N° 2: ¿Blue Tower cuenta con un plan estratégico?	73
TABLA N° 3: ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa?	74
TABLA N° 4: ¿Recibe capacitación constante por parte de la empresa?	75
TABLA N° 5: ¿Con que frecuencia la empresa evalúa el desempeño del personal de los empleados?	76
TABLA N° 6: ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la empresa?.....	77
TABLA N° 7: ¿Se siente identificado con la empresa?	78
TABLA N° 8: ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?	79
TABLA N° 9: ¿Está satisfecho con el servicio que brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?.....	80
TABLA N° 10: ¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la empresa?	81
TABLA N° 11: ¿Usted considera que el servicio que brinda la empresa satisface las necesidades de los usuarios?	82
TABLA N° 12: ¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación	

con los precios de la competencia?	83
TABLA N° 13: ¿La empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?	84
TABLA N° 14: ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?....	86
TABLA N° 15: ¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?.....	87
TABLA N° 16: ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos?	88
TABLA N° 17: ¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos seria?.....	89
TABLA N° 18: ¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?.....	91
TABLA N° 19: ¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted cree que es importante que la empresa cuente con un plan estratégico?	92
TABLA N° 20: ¿Qué mejoras considera que se con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?.....	93
TABLA N° 21: Documentos administrativos/Plan estratégico	94
TABLA N° 22: Misión, visión y objetivos/Funciones en el puesto de trabajo ..	95
TABLA N° 23: Recibe capacitación/Evaluación del desempeño personal	96
TABLA N° 24: Identificación con la empresa/Opiniones e inquietudes del personal	98
TABLA N° 25: Satisfacción con el servicio brindado/Satisfacción de usuarios	99
TABLA N° 26: Ventajas del servicio/Diferencia de precios con la competencia	101
TABLA N° 27: Inquietudes y sugerencias de los usuarios/Disminución de clientes.....	102
TABLA N° 28: Gestión de los jefes/Relación con los jefes.....	104
TABLA N° 29: Sugerencias de mejora para la empresa/Problemas por la falta de un plan estratégico.....	105
TABLA N° 30: Importancia de un plan estratégico/Mejoras si se cuenta con un plan estratégico.....	106
TABLA N° 31: Matriz FODA de Blue Tower Editores del Perú SAC	120
TABLA N° 32: Alineación de los objetivos estratégicos a las perspectivas del BSC.....	122

TABLA N° 33: Matriz estratégica para Blue Tower Editores del Perú SAC	
2014-2017.....	124

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1: ¿De qué documentos administrativos tiene conocimiento? .	73
GRÁFICO N° 2: ¿Blue Tower cuenta con un plan estratégico?.....	74
GRÁFICO N° 3: ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa? 75	
GRÁFICO N° 4: ¿Recibe capacitación constante por parte de la empresa? .	76
GRÁFICO N° 5: ¿Con que frecuencia la empresa evalúa el desempeño del personal de los empleados?	77
GRÁFICO N° 6: ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la empresa?.....	78
GRÁFICO N° 7: ¿Se siente identificado con la empresa?	79
GRÁFICO N° 8: ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?	80
GRÁFICO N° 9: ¿Está satisfecho con el servicio que brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?	81
GRÁFICO N° 10. ¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la empresa?	82
GRÁFICO N° 11: ¿Usted considera que el servicio que brinda la empresa satisface las necesidades de los usuarios?	83
GRÁFICO N° 12: ¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación con los precios de la competencia?	84
GRÁFICO N° 13: ¿La empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?	85
GRÁFICO N° 14: ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?.....	87
GRÁFICO N° 15: ¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?.....	88
GRÁFICO N° 16: ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos? ...	89
GRÁFICO N° 17: ¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos seria?.....	90
GRÁFICO N° 18: ¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?.....	92
GRÁFICO N° 19: ¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted	

cree que es importante que la empresa cuente con un plan estratégico?	93
GRÁFICO N° 20: ¿Qué mejoras considera que se generarían con propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?.....	94
GRÁFICO N° 21: Documentos administrativos/Plan estratégico	95
GRÁFICO N° 22: Misión, visión y objetivos/Funciones en el puesto de trabajo.....	96
GRÁFICO N° 23: Recibe capacitación/Evaluación del desempeño personal	97
GRÁFICO N° 24: Identificación con la empresa/Opiniones e inquietudes del personal	99
GRÁFICO N° 25: Satisfacción con el servicio brindado/Satisfacción de usuarios	100
GRÁFICO N° 26: Ventajas del servicio/Diferencia de precios con la competencia	102
GRÁFICO N° 27: Inquietudes y sugerencias de los usuarios/Disminución de Clientes.....	103
GRÁFICO N° 28: Gestión de los jefes/Relación con los jefes.....	104
GRÁFICO N° 29: Sugerencias de mejora para la empresa/Problemas por la falta de un plan estratégico	106
GRÁFICO N° 30: Importancia de un plan estratégico/Mejoras si se cuenta con un plan estratégico.....	107
GRÁFICO N° 31: Factores de optimización y riesgo.....	119

INTRODUCCIÓN

Actualmente la era de la información y el mundo globalizado han traído consigo gran variedad de nuevas exigencias para las organizaciones sin excepción. Los cambios en el entorno competitivo los han puesto bajo fuerte presión y la única forma de ser competitivos y mantenerse en el mercado es contar con las herramientas necesarias de gestión y la constante innovación.

El plan estratégico contiene los lineamientos que guiarán el que hacer de la empresa en los próximos años, el objeto del plan estratégico es hacer de la empresa una entidad ejemplar, capaz de ofrecer al cliente interno y externo un servicio de primer nivel en materia previsional y el Balanced Scorecard es una respuesta a la necesidad de crear un marco de gestión estratégica compatible con la velocidad y las exigencias del mundo competitivo actual, es decir es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

Es indispensable que todas las organizaciones cuenten un con plan estratégico ya que les permitirá tener un futuro menos incierto, tomar decisiones más acertadas y poder ser más competitivos al cumplir con los objetivos planteados.

El trabajo de investigación se realizó en BLUE TOWER EDITORES DEL PERU S.A.C. (Blue Tower), empresa que se dedica a la capacitación de empresarios y profesionales en el idioma inglés, a través de los últimos avances tecnológicos y pedagógicos. Blue Tower ha diseñado el programa de súper aprendizaje denominado "ENGLISH MY WAY" para que las personas puedan aprender el idioma inglés en tan solo siete (7) meses, en condiciones de competencia y calidad reconocida a nivel nacional e internacional.

RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo proponer un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC, esta herramienta de la administración estratégica será de gran ayuda ya que con su posterior implementación contribuirá a cumplir con todos los objetivos y metas organizacionales.

La propuesta de un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard como herramienta, en la empresa busca el direccionamiento estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital intelectual, sus clientes y proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva.

A lo largo del presente trabajo de investigación se realizó una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos y prácticos del plan estratégico y del Balanced Scorecard propiamente dicho.

El trabajo de investigación tiene la siguiente estructura:

Capítulo I: Planteamiento del problema. En este capítulo se realizó la descripción de la realidad problemática para luego formular el problema y así poder establecer los objetivos de la investigación con juntamente con su respectiva justificación.

Capítulo II: Marco teórico. En este capítulo se describe toda la información teórica que nos servirá de base para poder desarrollar mejor nuestro trabajo de investigación.

Capítulo III: Planteamiento Metodológico. En este capítulo se describe los métodos y técnicas a seguir para la recolección, procesamiento de información y técnicas de análisis e interpretación de resultados.

Capítulo IV: Resultados. En este capítulo se detalla los resultados de los instrumentos de recolección de datos aplicados a los colaboradores de la empresa Blue Tower Editores del Perú SAC.

Capítulo V: Propuesta del plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard. En este capítulo se detalla datos generales de la empresa partiendo de un análisis situacional y concluyendo con estrategias alineadas a la metodología del Balanced Scorecard.

Conclusiones y recomendaciones. Aquí se enumera los resultados finales de la investigación y algunas sugerencias que servirán de ayuda para lograr mejorar la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC.

ABSTRACT

This thesis aims to propose a strategic plan based on the Balanced Scorecard to improve corporate governance in Blue Tower Editors Peru SAC, this tool of strategic management will help as its subsequent implementation will help fulfill all organizational objectives and goals. The proposal of a strategic plan based on the Balanced Scorecard as a tool in the company seeks strategic direction in view of what you want to accomplish with your financial resources, intellectual capital, its customers and suppliers to achieve a competitive advantage.

Throughout this research a thorough investigation of both theoretical and practical aspects of the strategic plan and the Balanced Scorecard itself was performed.

The research has the following structure:

Chapter I: THE PROBLEM. In this chapter a description of the problem actually was conducted to formulate the problem and then in order to establish the objectives of the research together with their respective justification.

Chapter II: Theoretical Framework. In this chapter all the theoretical information that will serve as a basis to further develop our research is described.

Chapter III: Methodological Approach. In this chapter the methods and techniques to be followed for collection, information processing and analysis techniques and interpretation of results is described.

Chapter IV: Results. In this chapter the results of the data collection instruments applied to the employees of the company Blue Tower Editors Peru SAC is detailed.

Chapter V: draft strategic plan based on the methodology of Balanced Scorecard. This chapter provides general information about the company based on a situational analysis and concluding with strategies aligned to the Balanced Scorecard methodology is detailed.

Conclusions and recommendations. Here are the final results of the investigation and some suggestions that will help to achieve better corporate governance in Blue Tower Editors Peru SAC is listed.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

Blue Tower Editores del Perú SAC es una empresa que ofrece cursos de capacitación para empresarios, ejecutivos y todo tipo de profesionales; actualmente se encuentra operando en varias ciudades del país como: Lima, Trujillo, Arequipa y Cajamarca.

Blue Tower Editores del Perú SAC ha diseñado el programa de súper aprendizaje denominado "ENGLISH MY WAY" para hablar el idioma inglés en solo siete (7) meses.

Desde entonces la empresa ha tenido un gran margen de aceptación en la ciudad de Cajamarca llegando a tener 400 usuarios hasta el año 2012.

El 2013 y principios de 2014 parece no haber sido un buen escenario para la Empresa ya que en los últimos meses ha registrado una baja en matrículas y notable insatisfacción de los usuarios en cuanto al servicio que reciben. Además de esto suma la falta de atención por parte de la empresa en cuanto a sus inquietudes y sugerencias para mejorar el servicio.

Si bien es cierto la empresa no invierte en publicidad masiva, y por ende no publicita el programa de súper aprendizaje "ENGLISH MY WAY" en los principales medios de comunicación, ya que creen que la mejor publicidad son los testimonios de sus usuarios; al recomendar el programa a sus familiares y personas de su entorno laboral y social, además se verificó que de alguna u otra manera hay poco interés de parte de la gerencia para implementar documentos administrativos como: MOF, RIT, etc; y tampoco cuenta con un plan estratégico que sirva de guía o le permita planificar a futuro sus objetivos y metas empresariales.

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las causas de la deficiente gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC que pueden ser revertidos a través de una propuesta de plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

- ✓ Determinar y analizar las causas de la deficiente gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC y proponer un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard para mejorarla.

1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para determinar las causas de la deficiente gestión empresarial.
- ✓ Identificar estrategias apropiadas para la empresa teniendo como base la metodología del Balanced Scorecard.
- ✓ Proponer y formular un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC.

1.4 Justificación de la investigación

Las empresas como Blue Tower Editores del Perú SAC encargadas de la capacitación en el idioma inglés deben asumir cada vez más, una mayor responsabilidad en los procedimientos para la valoración del desempeño de sus clientes internos y clientes externos, así como para su formación y estímulo, garantizando su calificación y competencia.

En relación a lo expresado los dirigentes, deben estar sincronizados con los cambios y necesidades generados en por la competencia y la sociedad, es por ello que la presente investigación está dirigida a analizar la relación existente entre capacitación que reciben los dirigentes y la calidad de la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC. Este trabajo de investigación aporta información valiosa que servirá de material de reflexión y acción sobre lo que deben hacer los gestores, al momento de mejorar procesos, y que acciones tomar para implementar el mismo. Un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard permitirá

alinearse la estrategia gerencial y empresarial con la acción diaria, monitorear los indicadores y sus metas.

1.4.1 Teórica

El presente trabajo de investigación contribuirá a mejorar la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC, pues los aportes de la misma permitirán la posibilidad de ampliar el marco referencial de la empresa y su impacto sobre la calidad de sus servicios.

1.4.2 Práctica

La presente investigación pretende aportar los elementos necesarios para mejorar la gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC y lograr obtener las herramientas necesarias para cumplir con los objetivos de mejora de la gestión y sus indicadores a fin de asegurar la calidad de la misma.

1.4.3 Metodológica

Desde esta perspectiva el trabajo de investigación es relevante ya que la gestión empresarial puede ser sometida a validez y confiabilidad para medir el grado de eficiencia al momento de su aplicación en Blue Tower Editores del Perú SAC, constituyéndose de esta manera en un modelo que puede servir a otras investigaciones o aplicarlo a situaciones similares con contextos diferentes.

En consecuencia, con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard y su posterior implementación Blue Tower Editores del Perú SAC, logrará mejorar la gestión empresarial y así mantener la fidelización de los antiguos y nuevos clientes, los cuales al terminar satisfactoriamente el programa y haber recibido un servicio de calidad serán la mejor carta de presentación para la empresa en el mercado actual. Consiguiendo de esta manera buena imagen, rentabilidad y permanencia en el mercado.

1.5 Limitaciones

- Una limitación de la presente investigación es la escasa disponibilidad de información, ya que en Blue Tower Editores del Perú SAC existen pocos datos relacionados con el tema motivo de la investigación.
- También la poca predisposición de los dirigentes de Blue Tower Editores del Perú SAC para brindar información con respecto a documentos administrativos afines.
- El temor de los empleados a brindar información sobre la gestión de sus dirigentes y obtener represalias posteriormente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.

2.1.1 Antecedentes Internacionales

- **ECHEVARRIA (2009)**, realizó la investigación *“Implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación Ecuatoriano”* en Quito.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ Las metas estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano permitirán vincular la planificación estratégica y mejorar su gestión empresarial.
- ✓ El Cuadro de Mando Integral con los indicadores claves de desempeño para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano, coadyuvarán al logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias.
- ✓ La Planificación Estratégica del Organismo de Acreditación Ecuatoriano permitirá cuantificar sus recursos necesarios para alcanzar las metas en el corto plazo.
- ✓ El talento humano es la base de la organización puesto que al prestar un servicio especializado la misma debe tener competencia técnica, entendiéndose por la misma educación, capacitación, formación.

Con la implementación del Balanced Scorecard como herramienta de gestión permitirá administrar eficientemente los recursos, cumpliendo con los objetivos y la visión institucional.

- **GARCÍA, DEL RIO Y RODRÍGUEZ (2010)**, realizaron la investigación *“Balanced Scorecard y Eficiencia: Un estudio empírico en las Universidades”* en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Cádiz España. La investigación llegó a la siguiente conclusión:

El objetivo principal del trabajo ha sido validar un modelo de Balanced Scorecard (BSC) para la Universidad a través del estudio de las relaciones de eficiencia en la gestión entre sus dimensiones. Para cumplir este objetivo se parte de una propuesta de BSC para la Docencia e

Investigación en la Universidad. Posteriormente, se completa la validación estableciendo hipótesis de relaciones de eficiencia entre las perspectivas propuestas, empleando el Cuadro de Mando Integral (CMI). El resultado ha sido el establecimiento de un marco de análisis de las hipotéticas relaciones causa-efecto en el BSC en las instituciones universitarias.

- **MANCERO, TIGUA (2012)**, realizaron la investigación *“Análisis de factibilidad para la implementación de un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la unidad académica de educación semipresencial y a distancia de la universidad estatal de milagro”* en el milagro Ecuador. El trabajo de investigación llegó a la conclusión de que existen diferentes problemas que se pueden corregir con la propuesta de la implementación del modelo de planificación estratégica basado en le Balanced Scorecard, en la que se diseñó un mapa estratégico para la Unidad Académica de Educación Semipresencial y a Distancia, que permitirá conducir adecuadamente a la Unidad y también indicará las variables más sobresalientes, consecutivamente se clasificaron y definieron los indicadores que se sugieren para el mejoramiento de los procesos. Finalmente, concluyen con un estudio de factibilidad e impacto que tiene la implementación del modelo de planificación estratégica basado en le Balanced Scorecard propuesto, para así determinar no solo el beneficio que obtendrá la Unidad Académica como tal sino también el beneficio que obtendrá la comunidad universitaria.
- **CHIMBO, LOZANO (2012)**, realizaron la investigación *“Propuesta de planificación estratégica basada en el Balanced Scorecard, para la empresa pública correos del Ecuador CDE-EP”* en el distrito metropolitano de Quito. En el trabajo de investigación se llegó a la conclusión de que la planeación estratégica es parte de un proceso administrativo que pretende realizar un análisis entre los objetivos, las metas y la situación actual teniendo en cuenta los recursos, posibilidades y comportamiento. Es por eso que en este trabajo de investigación se procede a la implementación de un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard

como herramienta para el direccionamiento estratégico en miras de lo que desea lograr con sus recursos financieros, su capital intelectual, sus clientes y proveedores hacia la consecución de una ventaja competitiva favorable.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

- **ROMAN (2005)**, realizó la investigación *“Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard”* en la Pontificia Universidad Católica del Perú. Facultad de Ciencias e Ingeniería de Lima. El trabajo de investigación llegó a la conclusión de que el Balanced Scorecard es un sistema que ofrece una metodología práctica y estructurada para dirigir el proceso operativo de una empresa hacia un objetivo global definido en la visión y traducido en un conjunto de indicadores estratégicamente desplegados por toda la organización.

En el trabajo se realizó una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como sistema de gestión. Se analizó la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo rápidamente cambiante.

- **PÉREZ (2007)**, realizó la investigación *“Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007”*. El trabajo de investigación pretende explicar el desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced Scorecard, por parte de sus ejecutivos y determinar los beneficios en la gestión empresarial. Para este estudio han sido consideradas las dos empresas más grande de telecomunicaciones: Telefónica del Perú y Claro (América Mobil), para lo cual el autor realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos procedentes de cada una de las empresas, para poder medir el profesionalismo, la calidad de servicio y la toma de decisiones como parte del desarrollo empresarial y obtener resultados del antes y después del

uso del Balanced Scorecard, lo cual muestra en los resultados definitivamente un gran diferencia positiva en la gestión empresarial al usar el Balanced Scorecard.

- **FAJARDO, MUGAR (2009)**, realizó la investigación *“Desarrollo e implementación de un sistema de gestión empresarial para mejorar la rentabilidad de la empresa OLEOCENTRO EIOL EIRL”* Universidad Cesar Vallejo. El trabajo investigación muestra que la empresa OLEOCENTRO EIOL EIRL, carece de Sistemas de Informáticos en algunas de sus áreas y que puedan facilitar la labor de éstas; la falta de estas herramientas no le ha permitido realizar una buena gestión empresarial, es por eso que con el Desarrollo e implementación de un sistema de gestión empresarial la empresa emprenderá una nueva etapa integrándose a nuevas tecnologías, eliminando sustancialmente limitaciones de tiempo, viendo la manera de mejorar los servicios y acercase a los clientes en general, conociendo las necesidades de la empresa para mejorar la visión del futuro de la empresa. Permitiéndole a la gerencia conocer íntegramente sus flujos de entrada y salida, obteniendo la información que solicite en un tiempo real y facilitando la toma de decisiones.

2.1.3 Antecedentes Locales

- **VILLEGAS (2004)**, realizó la investigación *“Utilización del cuadro de mando integral y crecimiento sostenible de la empresa Caxamarca S.A.”*. Universidad nacional de Cajamarca. En el trabajo de investigación el autor menciona que la implementación del cuadro de mando integral permitió canalizar habilidades y conocimientos específicos de los empleados de la empresa para determinar la consecución de los objetivos a largo plazo. También permitió mejorar de la gestión empresarial al proceder a la reestructuración del sistema de remuneraciones con el objetivo de generación de valor para la empresa.

- **YOPLA (2011)**, realizó la investigación *“Propuesta de una estrategia y cuadro de mando integral para mejorar la gestión de la compañía Mana SRL”*. Universidad nacional de Cajamarca. El trabajo de investigación determinó que el cuadro de mando integral proporciona una estructura, un marco y un lenguaje para comunicar la misión, visión, y las estrategias de la empresa, en indicadores tangibles y así mejorar la gestión empresarial. También se formuló el cuadro de mando integral donde se detalló los objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico, metas e iniciativas estratégicas; de esta manera se podrán implementar las estrategias de manera efectiva, dado que esta herramienta traduce los objetivos e indicadores cuantificables, ayudando a la empresa a mejorar día a día en busca del cumplimiento de sus objetivos empresariales.

2.2 BASES TEÓRICAS

2.2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.2.1.1 Etimología:

Griego stategos “Un general”, “ejercito”, acaudillar.

Verbo griego stategos “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron con Neuman y Morgenstern en su obra “La teoría del Juego”; una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. (Salazar, 2011).

2.2.1.2 Reseña histórica:

La historia de la planificación estratégica comienza en el ejército. El concepto de estrategia se originó en el campo militar. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El arte de la guerra”, de SunTsu (1963)

escrito aproximadamente en el año 500 a.c. La palabra estrategia viene de "stategos" que en griego significa general. En ese terreno se le define como "La ciencia y el arte del mando militar aplicados a la planeación y conducción de operaciones de combate en gran escala". De acuerdo al Diccionario Webster del Nuevo Mundo, la estrategia es la ciencia de la planificación y dirección de operaciones a gran escala militar, con fuerzas de maniobra en la posición más ventajosa previa al compromiso real con el enemigo. (Guralnic, 1986, p. 39).

Aunque nuestra comprensión de la estrategia aplicada en la gestión se ha transformado, sigue siendo un elemento clave el objetivo de lograr una ventaja competitiva. Tomando su nombre y raíces del modelo militar, los primeros modelos de planeación estratégica formal refleja los valores jerárquicos y sistemas lineales de las organizaciones tradicionales.

La planificación estratégica en las organizaciones se originó en la década de 1950 y fue muy popular y extendido entre mediados de 1960 y mediados de 1970, cuando entonces la gente cree que es la respuesta para todos los problemas, y las empresas estadounidenses estaban "obsesionadas" con la planificación estratégica. (Mintzberg, 1994, p. 108).

Después de ese "boom" de la planificación estratégica fue echado a un lado y abandonado durante más de una década. La década de 1990 trajo el renacimiento de la planificación estratégica como un proceso con beneficios particulares en contextos particulares. (Mintzberg, 1994, p. 108).

Posteriores nuevos modelos de planificación estratégica se centra en la capacidad de adaptación al cambio, la flexibilidad y la importancia del pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional. "Agilidad estratégica" es cada vez más importante que la propia estrategia, porque la capacidad de la organización para tener éxito tiene más que ver con su capacidad de transformarse, de forma continua, de si tiene la estrategia correcta. Siendo estratégicamente ágil permite a las organizaciones transformar su estrategia en función de los cambios en su medio ambiente. (Gouillart, 1995, p. 58).

Como ya se mencionó anteriormente los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra "La Teoría del Juego", una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta. Solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de negocios. Su significado ha revolucionado de tal forma que ahora es parte de la forma de dirigir las organizaciones.

2.2.1.3 Teorías y enfoques de los Maestros

Existen diversos enfoques de la reflexión planificadora que se estructuran a partir de bases epistemológicas diversas. Entre ellos tienen particular importancia los siguientes:

2.2.1.3.1 La estrategia: Teoría de la Acción

Para Clausewitz, citado por Ossorio, (2003, p. 42) sostiene que:

El concepto de plan estratégico como el instrumento que traduce los objetivos políticos al terreno de la acción bélica. La táctica es el esfuerzo concreto y singular de combate en una porción del teatro de operaciones. Y la estrategia es la visión de conjunto y disposición de la fuerza propia que se sostiene en el marco de las turbulentas modificaciones de circunstancias y operaciones en el cuadro general de la guerra.

La estrategia redefine y reinterpreta las propias acciones tácticas desde una perspectiva general que comprende la correlación de fuerzas propias con las adversas. La unidad conceptual entre plan y estrategia en ningún caso hace desaparecer el significado que tiene cada uno de los conceptos separadamente. (Ossorio, 2003, p. 42).

El plan es el conjunto de acciones diseñadas para dar respuesta a una perspectiva estratégica, de conjunto, que sistematiza operaciones

y movimientos en correspondencia con la estrategia; vale decir, que se realizan para dar cumplimiento a la estrategia.

La estrategia es el cálculo permanente que actualiza al plan en sus modos de operación, de acuerdo con los nuevos datos que surgen de los cambios en el contexto y que requieren ser incorporados al plan para facilitar y sostener la trayectoria prevista hacia los objetivos estratégicos. (Ossorio, 2003, p. 43).

2.2.1.3.2 El planeamiento normativo

Para Ozbekhan, citado por Ossorio, (2003, p. 50) sostiene que:

La planeación comienza por la reflexión prospectiva y la definición de un futuro idealizado. El proceso de diseño idealizado del futuro no establece restricciones al proceso imaginativo salvo en el rango de factibilidad tecnológica que rodee la situación futura. En la reflexión prospectiva establece una estructura jerárquica constituida por tres niveles:

- a. Nivel de la planeación normativa:** Consiste en la definición de fines o ideales, la definición de futuros deseados y la derivación de objetivos congruentes con los objetivos anteriores. Este nivel se orienta a la determinación del “deber ser”, lo que “deberá ser hecho” y se vale de proyecciones directas que posibiliten establecer las consecuencias de no mediar la intervención deliberada sobre las variables. (Ossorio, 2003, p. 50).

- b. Nivel de la planeación estratégica:** Consiste en el análisis de factibilidad de los futuros idealizados mediante la contrastación del “debe ser” con el “puede ser”. Con la base conceptual de la situación existente y la situación deseada, la planeación estratégica establece las metas y define los resultados posibles. (Ossorio, 2003, p. 50).

c. Nivel de la planeación operativa: Consiste en la instrumentación de las decisiones formuladas anteriormente mediante el señalamiento de “lo que será hecho”. (Ossorio, 2003, p. 51).

La implantación produce cambios de estado en la realidad que se traducirán en alteraciones de los fines, consecuentemente con el cambio de las condiciones, por lo que se inicia nuevamente (o se continúa ininterrumpidamente) el ciclo de planeación.

2.2.1.3.3 El pensamiento estratégico de Ohmae

Para Ohmae, citado por Ossorio (2003, p. 52) sostiene que:

El pensamiento estratégico es el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores clave para enfrentar problemas que se muestran “al sentido común como un todo integrado”. El punto crucial de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes para reestructurar y ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado.

Para efectivizar lo anterior, propone superar las metodologías graduales de los sistemas de análisis formales, que caracterizan el pensamiento lineal, por lo que denomina la herramienta fundamental del pensamiento no gradual: el cerebro humano. En este sentido destaca la diferencia que existe entre los sistemas mecánicos, basados exclusivamente en el pensamiento lineal, los sistemas intuitivos, de escaso sustento en sus conclusiones, con el pensamiento estratégico que combina armoniosamente el análisis racional con la reintegración imaginativa, en un nuevo modelo de los componentes del problema. (Ossorio, 2003, p. 52).

En todos los casos la planificación debe establecer acciones concretas y específicas que identifiquen los asuntos críticos y la implantación de

las soluciones en las actividades diarias sin omitir los pasos necesarios.

“Ninguna solución, por perfecta que sea su forma de atacar el asunto crítico, surtirá el menor efecto mientras no se implante”.

2.2.1.3.4 Planeamiento estratégico de Levy

Para Levy, citado por Ossorio, (2003, p. 53) sostiene que:

Vivimos momentos de alta turbulencia en el contexto que hace imprescindible el planeamiento estratégico de la conducta empresarial. La conducta estratégica de una empresa, está constituida por dos procesos:

- a. El proceso de interacción de ésta con el entorno.
- b. El proceso dinámico de cambio de su configuración interna para una mejor interacción con el contexto (reorganización).

El planeamiento estratégico es el proceso de producción de planes de esa conducta ante la dinámica de cambio económico, cultural, tecnológico y socio-político del entorno. La conducta estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos (energía, materia, información y tiempo) para lograr objetivos y metas en las transacciones comerciales de la empresa con el entorno. (Ossorio, 2003 p. 53).

El planeamiento estratégico es el articulador de esos recursos o factores estratégicos. Su producto es una determinada conducta, la estrategia que es aquella que se ha encontrado como la mejor para solucionar un problema.

2.2.1.4 Plan, Estrategia y Planeación Estratégica

2.2.1.4.1 Plan

Es el ordenamiento de prioridades, líneas de acción, estrategias, objetivos y metas que se establecen a partir del diagnóstico global de una entidad determinada. Por ejemplo, si esa entidad es la República de Perú, hablamos de los planes de desarrollo de la administración de este o aquel presidente. Cada plan, puede comprender a su seno, varios programas y proyectos, los cuales puede enunciar, pero sin entrar a desarrollarlos en toda su extensión en el propio texto del plan. (Arango, 2000, párr. 1).

Entonces el plan define a grandes rasgos las ideas que van a orientar y condicionar el resto de niveles de la planificación para el mismo. Determina prioridades y criterios, cobertura de equipamientos y disposición de recursos, su previsión presupuestaria y horizonte temporal.

2.2.1.4.2 Estrategia

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas. (Castaño. 2010, párr. 3).

Según Peter Drucker (1954) citado por Valda, (2010) la define: Como una respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Qué debería ser?, es decir la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener.

Alfred Chandler (1962) citado por Salazar, (2011) la define: Como la determinación de metas y objetivos básicos a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.

Arnoldo Hax C. y S. Nicolás Majluf, (2006, p.14) proporcionan una de las definiciones más completas de estrategia disponibles:

- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y las prioridades de asignación de recursos.
- Los intentos de lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas en el entorno de la empresa, así como las fortalezas y debilidades de la organización.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos de interés.
- Tiene como objetivo desarrollar y fomentar las competencias básicas de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles para desarrollar las capacidades que aseguran una ventaja competitiva sostenible.

Henry Mintzberg (1972), citado por Salazar, (2011) sostiene que: En su opinión los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aun cuando hicieran planes.

En resumen, podemos definirla como un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto tiempo.

2.2.1.4.3 Planeación estratégica

La planeación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. (David, 1990), citado por Lozano, (2002, párr. 1).

La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo. Kotler, (1990), citado por Lozano, (2002, párr. 3).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa Koontz y Weihrich, (1994), citado por Lozano, (2002, párr. 4).

2.2.1.4.3.1 Proceso de la Planeación Estratégica

Lozano, (2002). Sostiene que:

El proceso de planeación estratégica tiene, básicamente cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera. El desarrollo del proceso da como resultado un plan estratégico.

1. Definir la Misión de la Organización. Toda organización tiene una misión que la define, en esencia ésta debe contestar a la pregunta: ¿En qué negocio estamos?, el tener bien claro la misión hace que se tenga muy claro el espacio del producto o servicio. Debe establecerse, también, la visión que responde a la pregunta: ¿Cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. (Lozano, 2002, párr. 2).

En la formulación de la misión, es pertinente considerar:

- ✓ Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ✓ Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- ✓ Mercados. ¿En qué mercados compite?
- ✓ Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ✓ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- ✓ Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la empresa y sus prioridades filosóficas?
- ✓ Concepto de sí misma. ¿Cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- ✓ Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la empresa?
- ✓ Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

2. Establecer los objetivos de la organización. Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización. (Lozano, 2002, párr. 1).

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible

cuantificando los resultados esperados. (Lozano, 2002, párr. 2).

- 3. Formular las estrategias de la organización.** El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. (Lozano, 2002, párr. 1).

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. (Lozano, 2002, párr. 2).

Para establecer las estrategias de la organización, se debe reflexionar acerca de los cambios a corto o largo plazo y la maximización de las utilidades. (Lozano, 2002, párr. 3).

Básicamente, hay cuatro tipos de alternativas estratégicas:

- ✓ Estrategias de penetración en el mercado,
- ✓ Estrategias de desarrollo del mercado,
- ✓ Estrategias para el desarrollo de productos
- ✓ Estrategias de diversificación.

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales. Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales. La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

2.2.1.4.3.2 Etapas de la planeación estratégica

A menudo hemos hecho comentarios sobre el proceso de planeación estratégica, el cual tiene como objetivo, precisamente, formular la estrategia, entendida como el producto creado por un proceso que permite, finalmente, implementarla.

David Garvin (1995), citado por Ruiz, (2012, párr. 2) sostiene que: La planeación estratégica se basa en un diagrama simple, sencillo de entender y a la vez, muy completo en el que se ilustran cuatro etapas.

1. Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la empresa para ver si es atractiva, también es necesario ver qué tan intensa es la competencia. Aquí se trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). (Ruiz, 2012, párr. 2).

Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con humildad, es decir, con objetividad hacia mi empresa y hacia mí mismo, esto nos permitirá saber cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades (o limitaciones) que pueden evitar que compita eficazmente. (Ruiz, 2012, párr. 3)

Una vez analizada la empresa y realizado el autodiagnóstico, valdría la pena crear dos o tres escenarios posibles, de situaciones que puedan presentarse, esto con la

intención de “probarme”, es decir, saber si estoy preparado para enfrentarlos y para identificar las posibles señales de alarma que me indiquen si estos escenarios pueden hacerse realidad. (Ruiz, 2012, párr. 4).

2. Formulación. Dentro del marco de referencia de mi empresa que está definido por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 5 o 10 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción. (Ruiz, 2012, párr. 5).

3. Programación. Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos. (Ruiz, 2012, párr. 6).

4. Ejecución. Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento. (Ruiz, 2012, párr. 6).

Como verán, es un esquema sencillo, sobrio, simple, a partir del cual puede entenderse bien el proceso de la planeación estratégica y no sólo eso también puede ayudar como guía para llevarla a cabo.

2.2.1.4.3.3 ¿Por qué no se hace planeación estratégica?

Según Apaza Mesa (2010, p. 17), describe algunas causas:

- La gerencia latinoamericana no tiene una cultura orientada al largo plazo y sus mayores esfuerzos se orientan a resolver los problemas vigentes del corto plazo.
- El ciclo de muchos productos desalienta la investigación a largo plazo.
- No existe una buena formación del nivel directivo en el medio peruano para analizar los cambios de tipo económico y social y su impacto en la empresa.
- Muchas organizaciones no cuentan con un área de planeación formado con personal idóneo que evalúe científicamente el entorno y determine con claridad los escenarios posibles a 3, 5 y 10 años de vista.
- El manejo monopólico u oligopólico de algunos sectores, dejan en un segundo plano el análisis de la competencia y del consumidor.
- Los componentes inestables de nuestra economía han creado una falsa conciencia de que en nuestro medio no se puede planificar más allá de un año.
- Algunos planes han fracasado porque no se han involucrado todos los niveles de la organización.
- Muchas organizaciones peruanas no han aprendido a prever cambios externos ni señales de alerta interna, pues no han diseñado un sistema coherente e integrado de indicadores de control de la gestión que les permita anticiparse al cambio y lograr el éxito.

2.2.1.5 Plan estratégico.

Según Sainz De Vicuña (2012, párr. 2), afirma que:

Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

2.2.1.5.1 Ventajas del Plan Estratégico

La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para desempeñar su misión, visión y estrategias?. El planeamiento estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias. (Lozada, 2010, párr. 2).

El planeamiento estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Requiere actividades con orden y propósito. Se enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos.

- Señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para posible una posible participación.
- Contesta a las preguntas "y que pasa si..." Tales preguntas permiten al que hace la planificación, a través de una complejidad de variables ver e intuir los posibles planes de contingencia.
- Proporciona una base para el control. Este se ejecuta para cerciorarse que la planificación está dando los resultados buscados.
- Estimula la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar y lograr los objetivos.
- Obliga a la visualización del conjunto. Esta comprensión general es valiosa, pues capacita al gerente para ver las relaciones de importancia, obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- Aumenta y equilibra la utilización de las instalaciones. Se hace un mejor uso de lo que se dispone.
- Ayuda al gerente obtener status. La planificación adecuada ayuda al gerente a proporcionar una dirección confiada y agresiva.

2.2.1.5.2 Diferencias entre el Plan estratégico y el Plan operativo

El planeamiento estratégico brinda la perspectiva de largo plazo para la gestión de los negocios, el lugar donde queremos estar en el futuro. El planeamiento operativo da lugar al rendimiento, a la medida cuantificable del éxito alcanzado. Aunque estos dos componentes se yuxtaponen, cada uno de ellos requiere un nivel distinto de enfoque por parte de los ejecutivos que participan en el proceso. (Mintzberg. 2004, p. 18).

CUADRO N° 1: Diferencias entre el Plan estratégico y el Plan operativo.

Variables	Plan Estratégico	Plan Operativo
Periodo	Largo plazo mayor o igual a 4 años.	Mediano plazo 2 a 3 años. Y corto plazo 1 año
Responde a	¿Qué queremos ser? ¿Cómo lo haremos? (largo plazo)	¿Qué? ¿Cómo? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? y ¿Con qué? (corto plazo).
Énfasis	Búsqueda permanente para desarrollar la organización en el tiempo	En los aspectos ejecutivos y operativos (Día a día)
Alcance	A nivel de toda la organización	A nivel de unidades y divisiones
Relación	Lineamientos generales de la organización	Disgregación de Plan Estratégico en objetivos, programas y actividades menores
Incluye	Visión, Misión, Valores corporativos, Objetivos y Estrategias corporativas	Objetivos indicadores de gestión, programas, actividades, cronogramas, responsables y presupuestos.

FUENTE: Mintzberg. (2004, p. 19).

2.2.1.5.3 Importancia del Plan Estratégico

Es necesario que toda organización cuente con un plan estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

El plan estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando

este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino. (Ramos, 2009, párr. 2).

Para esto necesitamos:

- ✓ **Determinar la Dirección:** Es importante que la visión de la empresa plasmada en el plan estratégico siempre sea motivadora y retadora; estas visiones nutren a todos los trabajadores, le da un rumbo a una organización y por eso es importante definir las para saber cómo se va a llegar al objetivo, con qué valores y con qué conducta se va a trabajar. (Ramos, 2009, párr. 3).

- ✓ **Determinación de la Situación Actual:** Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis para saber cuál es la situación actual de la organización para saber cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Algunas Herramientas de gestión útiles para esto son las matrices como: MADE (Matriz de análisis y diagnóstico externo), MADi (Matriz de análisis y diagnóstico interno), y finalmente la Matriz FODA. (Ramos, 2009, párr. 4).

- ✓ **Formulación de la Estrategia:** Posteriormente se debe de definir cómo llegar a las metas trazadas. Se empieza primero definiendo las metas intermedias, porque no se puede ir directo a los objetivos finales, y a medida que se van llegando a estos objetivos, se amplían hasta llegar a esa visión final, llevando siempre un control a través de indicadores. (Ramos, 2009, párr. 5).

2.2.2 BALANCED SCORECARD

2.2.2.1 Etimología:

La traducción de Balanced Scorecard en español, literalmente, sería "Hoja de resultados equilibrada". Sin embargo, se le ha conocido por muchos nombres distintos, entre los cuales destacan "Tablero de Comando" y "Cuadro de Mando Integral". Muchos prefieren mantener el nombre en inglés.

2.2.2.2 Reseña histórica:

La idea similar al BSC surgió durante los años 60 en Francia, donde se utilizaba una herramienta llamada Tableau de Bord. Ella incorporaba diversos ratios para el control financiero de la empresa y con el paso del tiempo paso a incorporar indicadores no financieros que permitían también controlar, los diferentes procesos de negocio. (Pérez, 2003, p. 2).

El BSC surgió en 1990, con el estudio titulado "Measuring Performance in the Organizations of the Future", patrocinado por KPMG junto al Instituto Nolan. Originalmente los doctores Kaplan & Norton concibieron el Balanced Scorecard como un sistema de medición que tuviera en cuenta todas las áreas fundamentales de la empresa. Posteriormente evoluciona a lo que actualmente se conoce como un sistema de gestión estratégico. (Pérez, 2003, p. 2).

2.2.2.3 Definición:

Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo publicado en 1992 por Harvard Business Review, revolucionaron la gestión de empresas, con el concepto que sus objetivos se alineen a la visión y estrategias por medio de la categorización de los objetivos en diversas perspectivas, para traducirlas en acciones concretas que propician un óptimo seguimiento del desempeño. (Flores & Massiel. 2006, p. 4).

Balanced Scorecard (BSC), también conocido en español como Cuadro de Mando Integral (CMI), es un sistema de gestión que responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, ¿cómo nos ven nuestros clientes?, ¿qué procesos internos debemos mejorar?, ¿qué podemos mejorar para crear valor? y ¿cómo nos vemos ante los accionistas?. (Flores & Massiel. 2006, p. 4).

Cada una de estas preguntas se responde mediante un conjunto de esfuerzos medibles, colocados en cuatro diferentes perspectivas: perspectiva del cliente, perspectiva interna, perspectiva de innovación y aprendizaje, y perspectiva financiera. Estas perspectivas son las propuestas por los autores, pero se pueden modificar, agregar o quitar las mismas en función de la naturaleza de cada Organización. (Flores & Massiel. 2006, p. 4).

2.2.2.3.1 ¿Qué es el Balanced Scorecard (BSC)?

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro procesos o perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje e innovación. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la corporación para sus accionistas. (Pérez, 2003, p. 3).

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de los clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva. (Pérez, 2003, p. 3).

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa - Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel. El enlace de las cuatro perspectivas, constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard. (Pérez, 2003, p. 3).

2.2.2.4 Perspectivas:

Como se mencionó anteriormente, son cuatro perspectivas que se manejan en el Balanced Scorecard (BSC). Cada perspectiva tiene objetivos que se vinculan mediante una relación causa-efecto, son medibles a través de indicadores. Los indicadores tienen metas de corto, mediano o largo plazo. Cuando una meta no está siendo satisfecha, se diseñan iniciativas para mejorar un indicador en específico, que a su vez se refleja en una mejora en el desempeño de la empresa. (Flores & Massiel. 2006, p. 5).

- 1. Perspectiva Cliente:** La perspectiva cliente responde a la pregunta ¿cómo nos ven nuestros clientes?, se centra directamente a lo que el cliente necesita para garantizar la permanencia del interés hacia un producto o servicio, para que la empresa obtenga rentabilidad. Esta perspectiva brinda información acerca de lo que el cliente percibe, con base en ello se crean indicadores específicos, que le ayuda al tomador de decisiones a controlar lo que el cliente espera del producto y si se está cumpliendo ese requerimiento. Para esto consideran las categorías tiempo, calidad, funcionamiento, servicio, y costo. (Flores & Massiel. 2006, p. 5).

- 2. Perspectiva Interna:** Esta perspectiva ataca ¿qué procesos internos debemos mejorar?, enfocándose en los procesos clave del negocio que tienen mayor impacto con el cliente, los factores que afecta son calidad, ciclo de vida, habilidades del empleado, y productividad. Esta perspectiva muestra métricas sobre ciclo de vida, calidad,

productividad, y costo, aquellos que están encargados de los procesos internos deberán idear las métricas a partir de las acciones de los empleados. (Flores & Massiel. 2006, p. 6).

3. Perspectiva Financiera: ¿Cómo nos vemos ante los accionistas?, es la pregunta que responde esta perspectiva, es el resultado de acciones operacionales que le ayuda a la empresa a incrementar el retorno sobre la inversión, por sí sola no garantiza el éxito financiero porque para eso se necesitan tomar en cuenta todas las perspectivas anteriores, en esta perspectiva se elaboran indicadores de salud financiera de la empresa. (Flores & Massiel. 2006, p. 6).

4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje: Su definición responde a la pregunta ¿qué podemos mejorar para crear valor?, porque esta perspectiva se centra en la habilidad que tiene la empresa para la innovación, mejoras y aprendizaje de la compañía para generar valor. Esta perspectiva se enfoca en los indicadores de innovación, desarrollo e introducción de estándares para elaborar más rápidamente un producto, o la introducción de nuevos productos contemplados para futuras ventas. Así mismo contempla las capacidades de la gente, el clima organizacional y la tecnología alineados a la estrategia de la empresa. (Flores & Massiel. 2006, p. 5).

2.2.2.5 Beneficios:

El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. (Kaplan & Norton, 1992, p. 35).

Entre otros podemos considerar los siguientes beneficios:

- ✓ Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.

- ✓ Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- ✓ Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- ✓ Traducción de la visión y estrategias en acción.
- ✓ Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- ✓ Integración de información de diversas áreas de negocio.
- ✓ Capacidad de análisis.
- ✓ Mejoría en los indicadores financieros.
- ✓ Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.2.2.6 ¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores es que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas. (Infoviews, 2012, párr. 1).

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre la causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ellas y repercutirá sobre todas las demás. (Infoviews, 2012, párr. 2).

Un ejemplo simple puede ilustrar esta situación: Supongamos que los empleados necesitan capacitación e instalaciones adecuadas para estar satisfechos y por extensión, realizar bien su trabajo; si realizan bien su trabajo de forma individual estarán realizando procesos de negocio complejos que afectarán directamente el producto o servicio ofrecido para que éste sea de mejor calidad; un buen servicio provocará que el cliente esté satisfecho, recomiende y, por extensión, incremente la cuota de mercado, lo cual a su vez repercutirá en mayores ingresos y rentabilidad.

Pareciera un ejemplo muy trivial, pero de alguna forma es como afectan ciertas perspectivas sobre todas las demás. Cada una de las medidas forma parte de la cadena de relaciones causa-efecto que dan significado a la estrategia en la unidad de negocio. (Infoviews, 2012, párr. 3).

1. Definición de Misión, Visión y Estrategias.

El punto inicial para poder diseñar un modelo de BSC es la definición de la misión, visión y estrategias, no es sencillo, sin embargo, normalmente la gente llega a acuerdos en este sentido, pues son muy genéricos los objetivos de crecimientos que se persiguen. Donde la mayoría tropieza es en la interpretación de las estrategias. Por ejemplo, el crecimiento de la empresa difícilmente sería cuestionable, pero para algunos, el crecimiento puede significar aumento geográfico, para otros mayores ingresos o incremento de empleados. Llegar a consensos sobre las estrategias lleva a establecer tanto objetivos como indicadores que midan los objetivos. (Infoviews, 2012, párr. 4).

2. Mapas estratégicos:

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de las relaciones causales. Son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. (Apaza, 2010, p. 176).

3. Definición de Indicadores.

Entendida la visión y estrategias de la empresa es posible determinar los objetivos que hay que cumplir para lograr la estrategia y aterrizarlos en indicadores. Es importante que los indicadores no controlen la actividad pasada solamente, los indicadores deben reflejar los resultados muy puntuales de los

objetivos, pero también deberán informar sobre el avance para alcanzar esos objetivos.

Según Apaza Mesa, (2010), se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** También se les llama indicadores de efecto, miden la consecuencia del objetivo estratégico.
- **Indicadores de causa:** También se les llama indicadores inductores, miden el resultado de las acciones que permiten su consecución.

Otro aspecto que hay que resaltar es el número de indicadores que deberán formar parte del escenario principal o maestro. Según Kaplan y Norton, un número adecuado para esta labor es de 7 indicadores por perspectiva y si son menos, mejor.

El ideal de 7 indicadores por perspectiva no significa que no pueda haber más, simplemente pueden consultarse en caso de hacer un análisis más a conciencia, pero los mencionados serán aquellos que se consulten frecuentemente y puedan, verdaderamente, indicar el estado de salud de la compañía o área de negocio. (Infoviews, 2012, párr. 6).

4. Implementación del BSC.

Una vez definido el modelo de negocio y los indicadores de acción y resultados, es posible implementar el BSC de dos formas:

- ✓ **Modelo de control y seguimiento.** En caso de que la visión, estrategias e indicadores estén perfectamente definidos y acordados, el BSC puede implementarse como un tradicional modelo de análisis por excepción.

Se da un seguimiento puntual sobre los avances en el logro de las estrategias con respecto a lo planteado y el BSC libera una

cantidad de trabajo importante al directivo, al realizar análisis por excepción de aquellos procesos conocidos que, eventualmente, requieren de más tiempo para su análisis; un análisis que sólo se da cuando no corresponden los datos con el objetivo. (Infoviews, 2012, párr. 7).

- ✓ **Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.** En empresas donde no existe un acuerdo unánime, que están en crecimiento o se quiere aprovechar el potencial de los empleados sin perder el control de la empresa, el BSC no debe utilizarse como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo que enriquezca las definiciones originales.

En este caso, los valores de los indicadores pueden aprovecharse para adecuar la estrategia planteada originalmente y, por extensión, los rumbos de la empresa. A diferencia del modelo de control, el estratega necesita constantemente analizar los indicadores y tomar decisiones que reorienten los esfuerzos para obtener máximos beneficios. (Infoviews, 2012, párr. 8).

5. Feedback y aprendizaje estratégico.

En uno de los aspectos más innovadores, BSC no termina en el análisis de los indicadores. Es un proceso permanente en el que puede haber feedback de un bucle, que consiste en corregir las desviaciones para alcanzar los objetivos fijos definidos y feedback de doble bucle, donde los estrategas cuestionan y reflexionan sobre la vigencia y actualidad de la teoría planteada en un inicio, y su posible adecuación.

El feedback sugiere aprendizaje estratégico, que es la capacidad de formación de la organización a nivel ejecutivo, es el poder "aprender la forma de utilizar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica". (Infoviews, 2012, párr. 9).

2.2.2.7 Importancia del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una poderosa herramienta moderna para la gestión integral del negocio, pues define la hoja de ruta a seguir para alcanzar la misión de la empresa. Dicha hoja parte de los objetivos estratégicos, pero llega también a los objetivos operativos. Con ello, le da vida diaria a la estrategia, colocándola en el centro del trabajo de los empleados y desplazando a otros distractores comunes, como el cumplimiento del presupuesto o las pérdidas y ganancias. (Enríquez, 2012, párr. 1).

Es Balanced porque intenta equilibrar los ímpetus de la gerencia de alcanzar los objetivos puramente financieros, dándole mayor peso a lo no financiero (clima laboral, satisfacción del cliente, etc.), siempre y cuando esté alineado a mejorar consistentemente las finanzas del negocio en el tiempo. Asimismo, porque equilibra el peso de los objetivos con los indicadores y porque es el link entre el corto y largo plazo al gestionar la porción corriente de la estrategia. (Enríquez, 2012, párr. 2).

En cuanto a Scorecard, lo es porque promueve la idea de que “no se puede gestionar lo que no se puede medir”. Por lo tanto, incluye indicadores monitoreados visualmente (tipo semáforo) en un tablero de control similar al de un piloto de avión, aunque de mejor calidad que éste. (Enríquez, 2012, párr. 3).

2.2.2.8 Balanced Scorecard en Perú

El Balanced Scorecard se ha constituido en la herramienta preferida por los gerentes de las empresas para clarificar, comunicar y poner en marcha sus estrategias. Creado en la década del noventa por los Drs. Kaplan y Norton, profesores de la Universidad de Harvard, viene siendo utilizada exitosamente por pequeñas, medianas y grandes empresas, de los diferentes sectores de la economía. (Estratex, 2014, párr. 1).

Según estudios realizados por los Drs. Kaplan y Norton, solo 1 de cada 10 organizaciones logra ejecutar con éxito su estrategia. La metodología del Balanced Scorecard justamente ayuda a los líderes de las organizaciones a ejecutar lo planificado. (Estratex, 2014, párr. 2).

La metodología del Balanced Scorecard en el Perú ha ayudado a las organizaciones a: Clarificar sus estrategias para obtener una ventaja competitiva.

- ✓ Tener una conciencia de los objetivos a largo plazo.
- ✓ Traducir la estrategia en términos operativos.
- ✓ Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización y a sus partes interesadas.
- ✓ Generar sinergias entre las áreas funcionales y actuar alineadamente.
- ✓ Visualizar cómo los activos intangibles pueden generar valor para la organización.
- ✓ Identificar los indicadores claves de gestión.
- ✓ Conocer si la estrategia está dando los resultados esperados.
- ✓ Tomar mejores decisiones empresariales en función a los resultados obtenidos.
- ✓ Ajustar la estrategia a tiempo cuando esta se vea afectada por factores internos o externos a la organización.
- ✓ Acelerar el proceso de aprendizaje de las organizaciones, a través de un monitoreo continuo de la estrategia.
- ✓ En definitiva, la metodología del Balanced Scorecard puede generar muchísimas oportunidades de mejora para las organizaciones que la apliquen correctamente.

2.2.2.8.1 El Balanced Scorecard en empresas de Perú

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los

objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia. (Morales, 2010, párr. 1).

1. Empresas Privadas: NESTLE, IBM DEL PERU S A C, ADEXUS PERU SA, GMD S A, GRUPO UPGRADE S.A.C., SYNOPSIS PERU S.R.L., CORPORACION SLIN SAC, AGA, ADRA Perú, A&T del Perú, Banco de Crédito del Perú, Cajas Municipales de Lima, Tacna, Huancayo e Ica, Hoteles Casa Andina, Cementos Pacasmayo, Cineplanet, Corporación J.R. Lindley (Inca Kola), JH Iberoamérica, Maquinarias S.A, Minera Yanacocha, Pacífico Seguros, Petroperú, Red de Energía del Perú, Ripley, Scotiabank y Telefónica del Perú (t-Gestiona). (Morales, 2010, párr. 2).

2. Empresas Públicas: Essalud, Fonafe, Minsur, ONP, Osinerg, Osiptel, Sunat y Tribunal Fiscal. (Morales, 2010, párr. 3).

2.2.3 GESTIÓN EMPRESARIAL

2.2.3.1 Definición: El término gestión (del que se deriva gestionar: Hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera) hace referencia a acciones para lograr un fin. (Thompson, (2012, párr. 1).

En cuanto a la gestión de empresarial, ésta abarca todas las acciones (que suelen estar enmarcadas dentro de reglas y procedimientos operativos previamente establecidos) que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado. (Thompson, 2012, párr. 2).

Estas acciones o diligencias suelen ser cuatro: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Dirección y 4) Control. Todo ello, para lograr objetivos concretos previamente planteados y con tiempos específicos para cumplirlos, por ejemplo: Conseguir una "x" cuota de mercado en un plazo de 1 año, lograr un "x" crecimiento en los próximos 6 meses,

generar una determinada utilidad durante los siguientes 12 meses, entre otros. (Thompson, 2012, párr. 3).

Entonces, se podría decir que la gestión empresarial consiste en asumir la responsabilidad de conducir la empresa (dentro de un marco de reglas, procedimientos, aspectos legales y éticos) hacia objetivos concretos y en tiempos específicos, planificando las actividades que se consideren necesarias, organizando los recursos disponibles, dirigiendo a las personas y controlando que lo planificado se vaya cumpliendo o adaptando a las realidades del mercado o contexto. (Thompson, 2012, párr. 4).

Cabe señalar, que la gestión empresarial es también conocida como "dirección de empresa", "administración de empresa", "acción de administrar una empresa", pero también podríamos llamarla: "conducción de empresa" (conducir: Guiar o dirigir hacia un lugar; Guiar o dirigir a un objetivo o a una situación; Guiar o dirigir un negocio o la actuación de una colectividad). (Thompson, 2012, párr. 5).

2.2.3.1.1 ¿Qué es la gestión empresarial?

La Gestión de empresarial es el conjunto de acciones que se realizan dentro de un marco de reglas y procedimientos para lograr objetivos concretos en tiempos específicos. (Thompson, 2012, párr. 6).

Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. (Domínguez, 2006, párr. 1).

2.2.3.2 Principales funciones de la gestión: Se puede decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales. (Domínguez, 2006, párr. 2):

- ✓ **La primera de esas funciones es la Planificación:** Se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos se refiere a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. (Domínguez, 2006, párr. 3).

- ✓ **La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la Organización:** Donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados. (Domínguez, 2006, párr. 4).

- ✓ **La Dirección de la empresa en base al concepto de gestión:** Implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa. (Domínguez, 2006, párr. 5).

- ✓ **El Control es la función final:** Que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio. (Domínguez, 2006, párr. 6).

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, se puede notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización, permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. (Domínguez, 2006, párr. 7).

En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos empresariales, se recomienda entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa. (Domínguez, 2006, párr. 8).

2.2.3.3 ¿Cómo funciona la gestión?

Con frecuencia se promocionan en la empresa a trabajadores competentes para asumir cargos de responsabilidad, pero si no se les recicla, seguirán trabajando como siempre. No se percatan que han pasado a una tarea distinta y pretenden aplicar las mismas recetas que antaño. Un vendedor, que sea promocionado a Jefe de Venta, debe asumir nuevas actitudes y adquirir la formación adecuada, pues su sistema de trabajo ha cambiado sustancialmente. (Domínguez, 2006, párr. 9).

Y así en todos los puestos de la organización. Una de las mejores definiciones de las funciones de un directivo es la que hace años dio Luther Gulik, (1962) citado por Domínguez, quien identificó las seis funciones fundamentales de toda gerencia:

- ✓ Planificación: "Tener una visión global de la empresa y su entorno, tomando decisiones concretas sobre objetivos concretos"
- ✓ Organización: "Obtener el mejor aprovechamiento de las personas y de los recursos disponibles para obtener resultados"
- ✓ Personal: "El entusiasmo preciso para organizar y motivar a un grupo específico de personas"
- ✓ Dirección: "Un elevado nivel de comunicación con su personal y habilidad para crear un ambiente propicio para alcanzar los objetivos de eficacia y rentabilidad de la empresa"
- ✓ Control: "Cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados"

- ✓ Representatividad: "El Gerente es la "personalidad" que representa a la organización ante otras organizaciones similares, gubernamentales, proveedores, instituciones financieras, etc."

2.2.3.4 Las cinco causas más frecuentes del fracaso de una gestión Empresarial

Si queremos hablar de éxito, parece contradictorio que empecemos hablando del fracaso. No obstante, lo lógico es empezar por ahí. Tan importante es saber lo que se debe hacer como lo que no se debe hacer. Como bien se conoce esa famosa estadística según la cual 9 de cada 10 empresas tienen que cerrar antes de cumplir su quinto año de vida. Somos conscientes y sabemos que esta estadística es totalmente cierta. Es por eso que debemos conocer las causas del fracaso y que ayudará a evitarlo en la medida de lo posible. (Mata, 2011, párr. 1).

Causa 1: No realizar planes estratégicos a largo plazo.

Esta es, probablemente, la mayor causa de fracaso en las organizaciones. Un proyecto que se centre exclusivamente en el "aquí y ahora", sencillamente, no tiene futuro. Entre otras cosas, porque para cuando llegue a darse cuenta de que el mercado ha cambiado, la mayoría de sus competidores ya tendrán mayor experiencia utilizando los nuevos principios y herramientas.

Esta cultura de la innovación no se debe producir solo en multinacionales y grandes empresas, de hecho, los resultados más sorprendentes se producen en Pymes que adoptan esta realidad en sus planes estratégicos. En cualquier caso, poco servirá contratar los servicios de una empresa consultora si carece de la disposición y convicción necesarias para aplicar los cambios. En última instancia, usted es, en buena parte, responsable de las actuaciones y resultados de su empresa. (Mata, 2011, párr. 2).

Causa 2: Presupuestos conservadores o ineficaces de Marketing.

La mayoría de los expertos en Marketing suelen quejarse de que el presupuesto aportado a sus departamentos es siempre insuficiente. También es verdad, que muchos de ellos no son capaces de entender las reglas indispensables de las inversiones y las finanzas, por lo que no es sorprendente que, en muchos casos, las acciones de Marketing resulten ineficaces.

En el otro lado, tenemos a empresas muy poco implicadas con la filosofía Marketing que consideran que invertir parte de sus recursos en acciones de marca son una pérdida de tiempo y dinero, por lo tanto sus presupuestos de marketing son siempre insuficientes para los resultados que ellos quieren conseguir.

Cualquiera de ambas actuaciones es equivocada. Usted debe saber encontrar el punto intermedio, y dar al presupuesto de marketing los recursos necesarios para poder conseguir los objetivos que se le pidan, exigiendo a cambio, una rentabilidad adecuada para seguir manteniendo esas inversiones. (Mata, 2011, párr. 3).

Causa 3: Mala gestión financiera de los beneficios.

En general, las estructuras de la mayoría de negocios dependen demasiado de la financiación ajena. La financiación propia no debería suponer, bajo ningún concepto, menos de un 40% de los recursos financieros totales de cualquier proyecto. Lo contrario sería más propio de operaciones de carácter especulativo que de una inversión sería con visión en el largo plazo.

De igual manera, muchos propietarios de empresa, “ahogan” literalmente a la empresa en los primeros años de vida. A menudo se recomienda reinvertir los beneficios, durante al menos los 5 primeros años con el objetivo de capitalizar de manera suficiente el negocio. En cualquier caso, lo más recomendable es invertir en negocios con un margen de, aproximadamente, unos 10 años, antes de empezar a retribuir a los propietarios, si queremos que tengan las máximas posibilidades de éxito. (Mata, 2011, párr. 4).

Causa 4: Falta de estrategia en Recursos Humanos y Gestión del Talento.

Muchas empresas son incapaces de conseguir a los mejores profesionales para sus plantillas, debido principalmente, a unas directrices y políticas de selección de personal propias de la primera mitad del siglo pasado. Una empresa que no perciba a sus trabajadores como su más valioso capital, está en serios problemas. La mayoría de procesos se hacen con excesiva rapidez y movidos por criterios subjetivos más que por procesos verdaderamente lógicos y científicos.

De igual manera se debe, planificar y mejorar de manera continua aspectos como planes de retribución, sistema de ascensos u otras recompensas que hagan que nuestros trabajadores se sientan cómodos y a gusto dentro de nuestra organización va a ayudarle a mejorar sus resultados. Es importante tener en cuenta que, su objetivo como empresario o directivo está por encima del trabajo operativo o trabajo de campo.

Un líder, lidera para que otros puedan alcanzar con su trabajo los objetivos de la organización. Eso nunca se debe olvidar. (Mata, 2011, párr. 5).

Causa 5: Falta de Inversión en IDI (Investigación + Desarrollo + Innovación)

Muchas empresas dejan que sus productos y servicios se estanquen, y con el tiempo se ven superados por soluciones propuestas por empresas más innovadoras. Incluso en los servicios tradicionales, encontramos modelos de negocio y propuestas diferentes e innovadoras. Un problema grave es que nuestro proyecto parezca "otro más de lo mismo".

Piense en Apple y en el recientemente fallecido Steve Jobs. Empresas fabricantes de tecnología hay muchas, pero Apple siempre parece aportar "algo más" a sus clientes. No se debe tener miedo de ser diferente. Con bastante frecuencia, las empresas "diferentes" se

convierten en referentes en su sector. Y, para conseguirlo, la inversión en IDI es completamente necesaria. (Mata, 2011, párr. 6).

2.2.3.5 Síntomas de una mala gestión empresarial

Cada una de las actitudes o decisiones que se toman tienen una repercusión ya sea positiva o negativamente, tienen su efecto en el desempeño de los equipos de trabajos, y por ende, de toda la organización. Este tipo de situaciones hace referencia a la necesidad de optimizar el desempeño de los líderes de la organización a través de la formación académica. Y si bien es cierto que un programa de desarrollo no alcanza a modificar totalmente las conductas de las personas, sí apoya de modo significativo el desarrollo de competencias que permitirán contribuir al mejoramiento de los resultados. (Reyes, 2009, párr. 1).

En este sentido, se exponen a continuación algunos de los síntomas que indican la necesidad de una intervención en capacitación para los gerentes, jefes y líderes de procesos:

- ✓ Existe poca planeación del trabajo que realizan con los equipos de trabajo.
- ✓ Casi nunca se reúnen con personas del equipo para organizar el trabajo.
- ✓ No se caracterizan por ser puntuales y cumplidos en sus compromisos con clientes internos y externos.
- ✓ Pocas veces evalúan los resultados de su trabajo y el de su equipo.
- ✓ Hace mucho que no toman un curso de actualización sobre los temas relacionados con su trabajo.
- ✓ No establecen relaciones con personas de otras áreas o empresas para hacer mejor su trabajo.
- ✓ Se les percibe como muy estáticos y no desarrollan alternativas para satisfacer la necesidad de sus clientes.

- ✓ Sus decisiones no son rápidas y en ocasiones tampoco son acertadas.
- ✓ Hacen un inadecuado manejo de los conflictos que se presentan con clientes y compañeros de trabajo.
- ✓ Los llamados de atención los hace en público sin medir las consecuencias de ello.
- ✓ Pocas veces reconocen en los demás el trabajo bien hecho.
- ✓ Su trabajo no necesariamente sirve como ejemplo a los demás.
- ✓ Casi nunca enseñan a los demás sus conocimientos.
- ✓ Sus tiempos de trabajo dependen más de los horarios que de los resultados.
- ✓ No siempre mantienen buenas relaciones con sus compañeros.

2.2.3.6 Pautas fundamentales para una gestión adecuada

Para lograr obtener éxito en la empresa y poder mantenerlo existen muchas fórmulas, sin embargo, existen ciertas pautas fundamentales que los empresarios o administradores deben de tomar en cuenta para gestionar adecuadamente su negocio. (León, 2012, Pautas para la gestión, párr. 1).

- ✓ Querer y cuidar a los clientes compradores.
- ✓ Encuentre a los compradores que usted quiera.
- ✓ Descubra qué quieren sus clientes compradores.
- ✓ Oriente a su cliente comprador a obtener lo que quiera.
- ✓ Entregue siempre un valor entregado.

El éxito de una gestión empresarial dependerá de muchos factores, por ejemplo, la localización, competencia, etc. Sin embargo el empresario puede crear su propio modelo según la gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros. (León, 2012, Pautas para la gestión, párr. 3).

Por otro lado cuando el buen empresario o administrador está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- ✓ Planear a corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones.
- ✓ Reducción y control de costos.
- ✓ Generación de valor agregado.
- ✓ Prever el cambio.
- ✓ Mantener una visión amplia del negocio.

2.2.3.7 Cualidades y conocimientos de un buen gestor

El gerente tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, pero si aplica esta responsabilidad únicamente en términos de control y supervisión, no estará cumpliendo con ella. Tiene que establecer un sistema de interrelación que indique: (Domínguez, 2006, Cualidades de un buen gestor, párr. 1).

- ✓ El personal deberá conocer con claridad que se espera de ellos.
- ✓ El personal deberá participar directamente en la fijación de sus objetivos de trabajo. Esto propiciará la claridad y eficacia de la tarea a desarrollar y hará que el subordinado se sienta más comprometido y dispuesto a colaborar.
- ✓ El personal deberá sentirse apoyado con los recursos físicos y humanos necesarios para lograr sus objetivos.
- ✓ El personal aportará y podrá desarrollar sus propios recursos personales para poder actuar con mayor eficacia. Por su parte la empresa le ayudará a conseguirlo mediante el asesoramiento o consejos permanentes e incluso con una formación adicional.
- ✓ El personal deberá recibir información coherente o comentarios críticos sobre su actuación. Si bien habrá que criticar a veces su actuación, esto le servirá de incentivo y no de amenaza coercitiva que pueda lesionar su autoestima. El conseguir estos objetivos en las relaciones personales y el respaldo sin límites de la dirección supone mayor recompensa que los meros incentivos económicos.

2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

1. **Actividad:** Acción o series de acciones emprendidas para producir los resultados inmediatos planeados. (Ossorio, 2003).
2. **Administración:** Planificar, organizar, dirigir y controlar el proceso de transformación de los recursos organizacionales, intelectuales, humanos y/o físicos/materiales (inputs / insumos) en las actividades que generarán los resultados de desarrollo (productos, efectos e impactos). (Ossorio, 2003).
3. **Balanced Scorecard:** Es una metodología que permite alinear la visión y estrategias de una empresa y traducirlas en acciones concretas para un óptimo seguimiento de desempeño. (Flores & Massiel, 2006).
4. **Efectividad:** La efectividad de un sistema de ventas está relacionada con varios factores: tipo y calidad del producto o servicio, el precio, las habilidades y preparación del vendedor. (Ossorio, 2003).
5. **Empatía:** Facultad de proyectarnos en la personalidad de otros. Anticiparnos a las expectativas de otra persona. (Bonilla, 2005).
6. **Estrategia:** Arte de dirigir operaciones. Arte, traza para dirigir un asunto. (Chacón, 1999)
7. **Estrategia Corporativa:** Establece de que forma el centro corporativo agrega valor al conglomerado de empresas. (Ossorio, 2003).
8. **Gestión empresarial:** Son todas las acciones que están destinadas a lograr objetivos concretos de la empresa en un tiempo determinado. (Thompson, 2012).
9. **Mapa de Procesos:** Identificación gráfica de la estructura de procesos que conforman el sistema de gestión. (Ossorio, 2003).
10. **Meta:** instancia intermedia en la consecución de los objetivos. (García, 2006).
11. **Objetivo:** Pretensión de alcanzar ciertas situaciones deseadas. Está fuertemente relacionado con los fines últimos de la organización. (Ossorio, 2003).
12. **Plan:** Toma anticipada de decisiones. Reflexión sobre los fines y los medios. (Ossorio, 2003).
13. **Planificación:** Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el

desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico (de un país, una región o un continente), la investigación científica, etc.(Ossorio, 2003).

- 14. Plan estratégico:** El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. (Sainz De Vicuña, 2012).
- 15. Procesos:** Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones. (Ossorio, 2003).
- 16. Productividad:** Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos. (Bain, 2007).
- 17. Recursos:** Cualquier ventaja material o espiritual que tenga por encima de mi interlocutor. (Ossorio, 2003).
- 18. Servicio:** Cualquier actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a la venta. Es esencialmente intangible y no puede resultar en propiedad de algo concreto. El servicio puede o no estar ligado a un producto físico o tangible. (Walker, 2002).
- 19. Situación:** Se refiere a la realidad observada desde el punto de vista particular de un actor, desde sus intenciones, deseos, necesidades. Es autorreferencial, posiciona al actor frente a un "otro", ya sea semejante o diferente. (Ossorio, 2003).
- 20. Visión:** Es una idea fuerza ubicada en un futuro lejano relacionada con la situación ideal que se quiere alcanzar. (Cárdenas, 2008).

2.4 OPERACIONALIZACIÓN VARIABLES

2.4.1 Hipótesis

Las causas de la deficiente gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC, están referidas fundamentalmente al bajo nivel en la prestación del servicio que puede ser revertido a través de la propuesta y la posterior implementación de un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard.

2.4.2 Variables

2.4.2.1 Variable independiente:

- Plan estratégico basado en la metodología del BSC.

2.4.2.2 Variable dependiente:

- Gestión empresarial.

2.4.3 Definición conceptual y operacional

2.4.2.3.1 Definición Conceptual:

- **Plan estratégico basado en la metodología del BSC:** El plan estratégico es un modelo de gestión que contiene los lineamientos que guiarán el que hacer de la empresa en los próximos años. El BSC es una metodología que ayuda a traducir la estrategia y visión de negocio en acciones concretas y que propician un óptimo seguimiento del desempeño de las mismas.
- **Gestión empresarial:** Conjunto de actuaciones necesarias para conseguir un objetivo en un determinado tiempo.

2.4.2.3.2 Definición operacional

CUADRO N° 2: Operacionalización de variables.

VARIABLES	DIMENCIONES	INDICADORES	INDICES DE MEDICION
Plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard	<ul style="list-style-type: none"> Financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> Crecimiento Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> % de crecimiento de las ventas. % Utilidades.
	<ul style="list-style-type: none"> Cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción de los Clientes. Fidelización de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> Encuestas a usuarios. % Usuarios que asisten frecuentemente.
	<ul style="list-style-type: none"> Proceso interno. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente Infraestructura e instalaciones. Gestión de horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> N° usuarios atendidos. N° ambientes disponibles. N° consultants (profesores).
	<ul style="list-style-type: none"> Aprendizaje y crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación. Experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> N° capacitaciones por año. N° de años de trabajo.
Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> Estratégica Táctica Operativa 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivos cumplidos. Colaboradores comprometidos. Clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> % de usuarios certificados (que han concluido el programa). % de rotación de colaboradores. % quejas y reclamos.

FUENTE: Elaboración propia.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO

3.1 Tipo de investigación

Descriptivo: Este tipo de investigación es de carácter descriptivo y propositivo porque pretende describir o identificar los elementos y características del problema de investigación (variables), poniendo de manifiesto sus peculiaridades y las relaciones de asociación entre ellas sin la manipulación de las mismas.

Propositivo: Porque propone un plan estratégico basado en el Balanced Scorecard para mejorar la gestión empresarial en todas las áreas Blue Tower Editores del Perú SAC.

3.2 Diseño de investigación

No experimental: Este trabajo de investigación está considerado dentro de un diseño no experimental, puesto que su fin es la observación de sus variables y no la manipulación de esta. De la misma manera este estudio tiene la característica de diseño transversal o transeccional porque se estudia y describe los datos, se obtiene en un periodo de tiempo determinado sin ningún tipo de interrupciones.

3.3 Método de investigación

La investigación se realizó a través de la aplicación de los métodos de investigación que a continuación se explican:

Inductivo: Porque se procedió a la observación de las variables y a describirlas con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter general que permitan elaborar una formulación de un plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard.

Deductivo: Porque se inició con la observación y descripción de las variables en forma general con el propósito de llegar a conclusiones y premisas de carácter particular contenidas explícitamente en el problema de investigación.

Analítico: Porque se identificó cada una de las partes que constituye la variable, así mismo se estableció las relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación.

Sintético: Porque se partió de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir se analizó cada una de las variables para establecer su relación o asociación para arribar a conclusiones.

3.4 Alcance de la investigación

3.4.1 Población y muestra

3.4.1.1 Población: Se tomó como unidad de análisis la empresa Blue Tower Editores del Perú SAC y sus 20 empleados.

3.4.1.2 Muestra (N): Por ser una población pequeña se tomó como muestra la totalidad de la población (censo).

N = 20

3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron son los siguientes:

- a) **Análisis bibliográfico y documental:** Referidos a la bibliografía básica de profundización y especializada relacionada con el plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard.
- b) **Encuestas:** Para la presente investigación se utilizó encuestas por cuestionarios los mismos que fueron aplicados a los empleados de la empresa Blue Tower Editores del Perú SAC y la información obtenida sirvió para la comprobación de la hipótesis.

3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

3.6.1 Técnica de procesamiento de información:

- ✓ El procesamiento de los datos se realizó en forma manual y computarizada mediante la utilización del Excel y el SPSS 21.
- ✓ Una vez efectuado el acopio de los datos mediante la aplicación de los instrumentos se procedió a tabularlos de manera sistematizada para facilitar la cuantificación de los indicadores con la finalidad de obtener la validez de las conclusiones.
- ✓ Se utilizó el Excel y el SPSS 21 los cuales facilitaron el procesamiento de la información.

3.6.2 Técnica de análisis e interpretación de los resultados

Se usó las siguientes formas de análisis:

- ✓ Para el análisis de los datos se utilizó la escala de Lickert.
- ✓ Se analizó la información para cada variable e indicador seleccionado.
- ✓ Se representó estadísticamente las variables e indicadores seleccionados: manejo tabular y análisis comparativo.
- ✓ Se validó la información a través de la contrastación de la hipótesis.
- ✓ Se elaboró y redactó la síntesis de una nueva estructura de los elementos fundamentales, desechando algunos datos de escaso grado de significación de importancia.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

4.1.1 **La encuesta:** Para la presente investigación se aplicó encuestas por cuestionario a los 20 empleados de la empresa Blue Tower Editores del Perú SAC que a continuación se detallan:

CUADRO N° 3: Empleados de Blue Tower Editores del Perú SAC por áreas.

EMPLEADOS DE BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC			
N°	AREA	PUESTO	N° EMPLEADOS
1	Administrativa	Director Administrativo	1
2	Administrativa	Asistente Administrativo	1
3	Administrativa	Ejecutivo de Verificación	1
4	Administrativa	Ejecutivas de Cuentas	3
5	Administrativa	Recepcionistas	2
6	Administrativa	Agentes de Seguridad	1
7	Administrativa	Mantenimiento	1
8	LAC	English Consultant Master (profesor a cargo de LAC)	1
9	LAC	English Consultant (profesor)	2
10	Gestión y Desarrollo	Supervisor	1
11	Gestión y Desarrollo	Monitor (Ejecutivo de ventas)	6
TOTAL			20

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos.

LAC (Learning Assistance Center), Centro de Soporte.

TABLA N° 1: ¿De qué documentos administrativos tiene conocimiento?

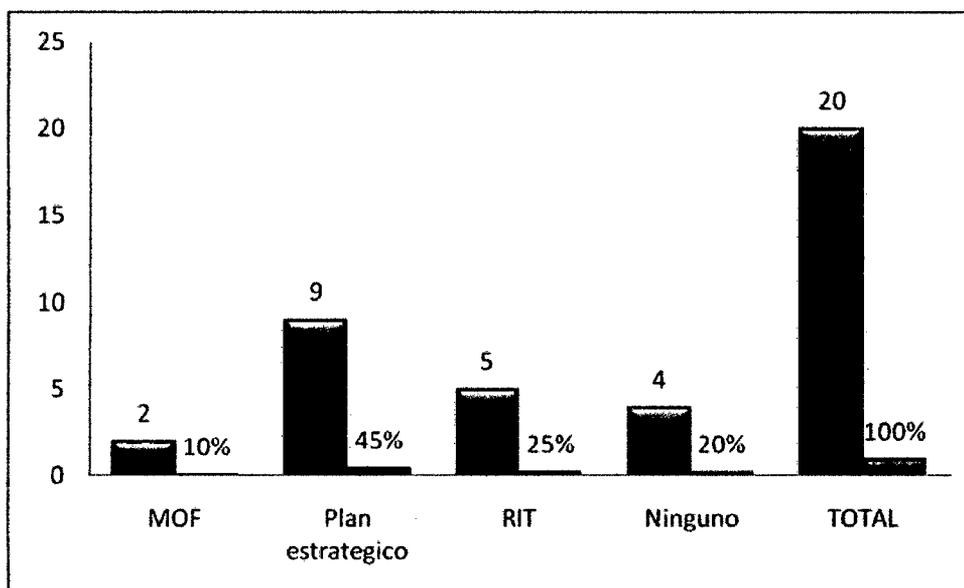
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
MOF	2	10,0	10,0	10,0
PE	9	45,0	45,0	55,0
Válidos RIT	5	25,0	25,0	80,0
Ninguno	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 1.

De la tabla el 10 % del personal encuestado conoce un MOF que representa a 2 empleados, el 45% del personal encuestado conoce un plan estratégico que representa a 9 empleados, el 25% del personal encuestado conoce un RIT que representa a 5 empleados y el 20%del personal encuestado que representa a 4 empleados no conoce ninguno.

Los resultados de la muestra determinan que la mayoría de los encuestados conocen un plan estratégico.

GRÁFICO N° 1: ¿De qué documentos administrativos tiene conocimiento?



FUENTE: Tabla N° 1.

TABLA N° 2: ¿Blue Tower Editores del Perú SAC cuenta con un plan estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si tiene	1	5,0	5,0
	No tiene	15	75,0	80,0
	No sabe	4	20,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

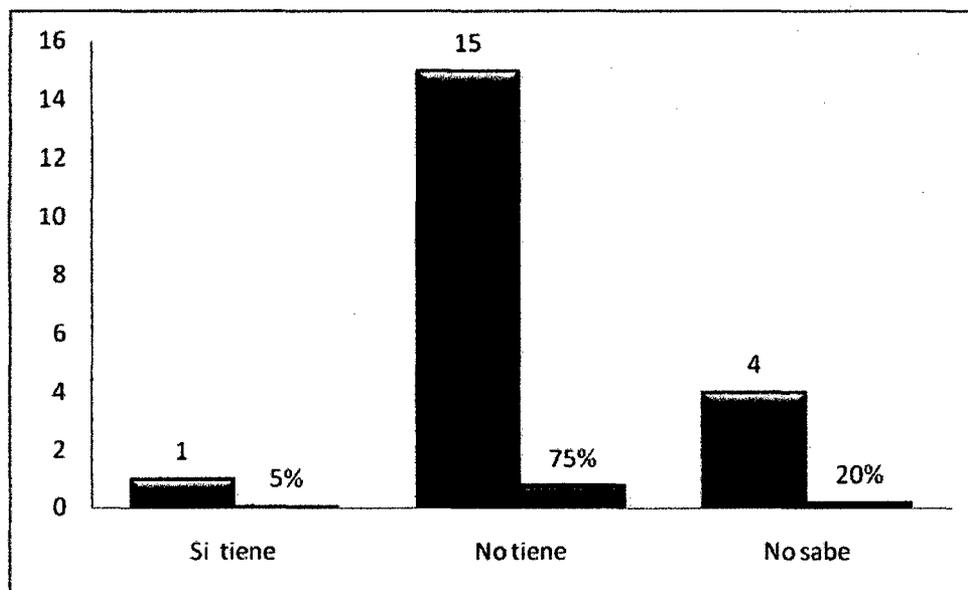
FUENTE: Pregunta N° 2.

Los resultados muestran que el 5 % del personal encuestado cree que la empresa cuenta con un plan estratégico que representa a 1 empleado, el 75% del personal encuestado cree que no tiene un plan estratégico que representa a 15 empleados y

el 20% del personal encuestado no sabe si tiene un plan estratégico que representa a 4 empleados.

Lo cual significa que Blue Tower Editores del Perú SAC no tiene un plan estratégico.

GRÁFICO N° 2: ¿Blue Tower Editores del Perú SAC cuenta con un plan estratégico?



FUENTE: Tabla N° 2.

TABLA N° 3: ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la Empresa?

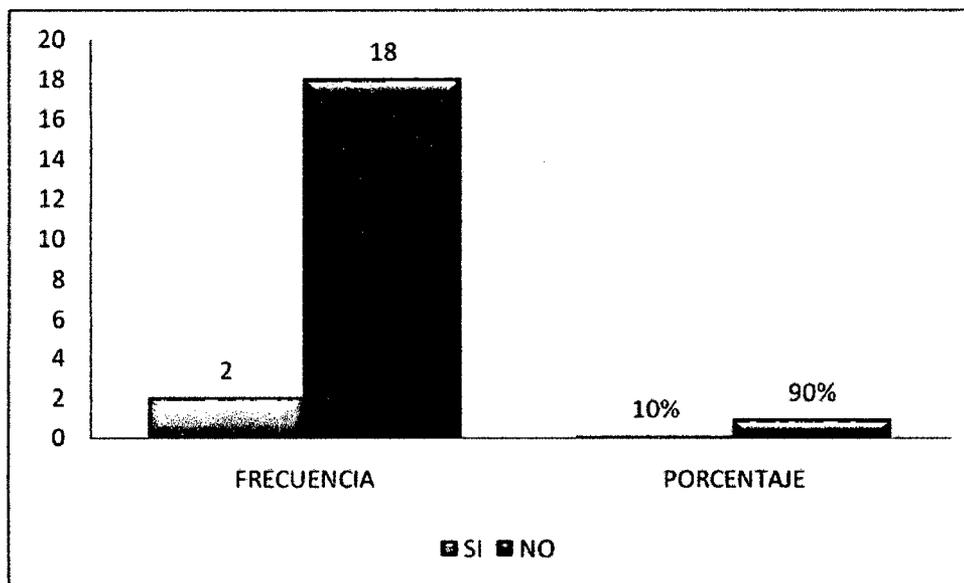
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	2	10,0	10,0	10,0
No	18	90,0	90,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 3.

La tabla muestra que el 10% del personal encuestado conoce la misión, visión y los objetivos de la empresa que representa a 2 empleados, el 90% del personal encuestado no conoce la misión, visión y los objetivos de la empresa que representa a 18 empleados.

Los resultados muestran que no hay una iniciativa de los directivos para brindar esta información a colaboradores.

GRÁFICO N° 3: ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la Empresa?



FUENTE: Tabla N° 3.

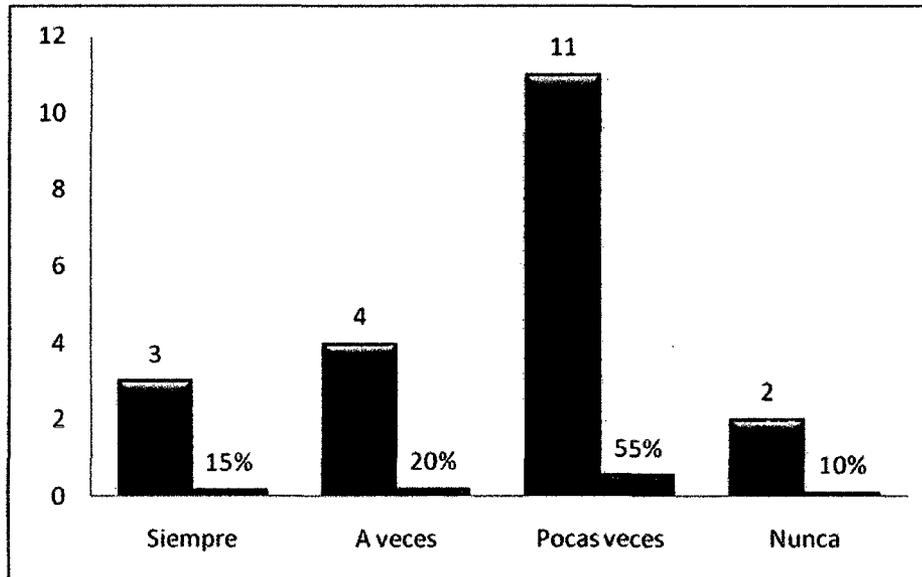
TABLA N° 4: ¿Recibe capacitación constante por parte de la Empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	3	15,0	15,0
	A veces	4	20,0	35,0
	Pocas veces	11	55,0	90,0
	Nunca	2	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

FUENTE: Pregunta N° 4.

De los resultados de la tabla el 15 % del personal encuestado afirma que siempre recibe capacitación que representa a 3 empleado, el 20% del personal encuestado afirma que a veces recibe capacitación que representa a 4 empleados, el 55% del personal encuestado afirma que pocas veces reciben capacitación que representa a 11 empleados y el 10% del personal encuestado afirma que nunca ha recibido capacitación que representa a 2 empleados.

Por lo tanto, se puede inferir que no se da una capacitación constante a los colaboradores.

GRÁFICO N° 4: ¿Recibe capacitación constante por parte de la Empresa?

FUENTE: Tabla N° 4.

TABLA N° 5: ¿Con qué frecuencia la Empresa evalúa el desempeño personal de los empleados?

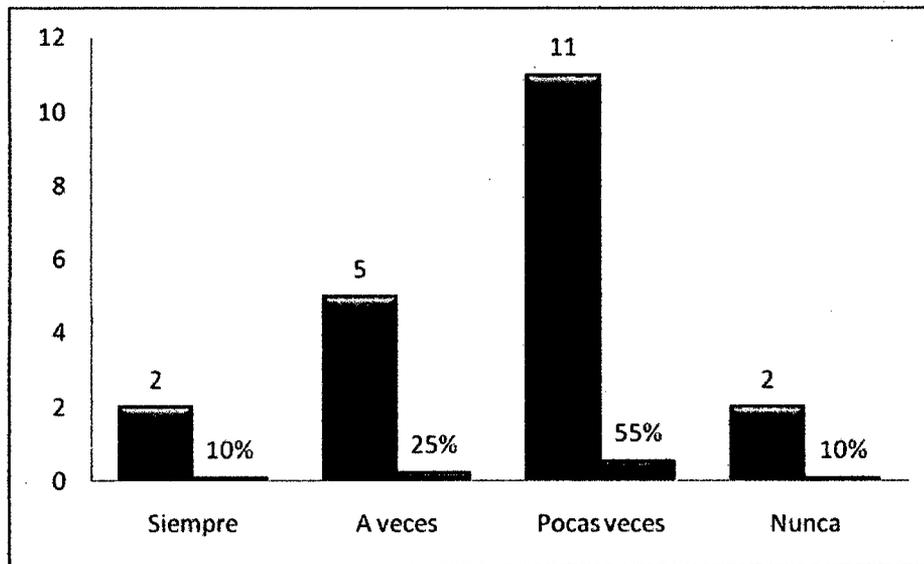
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	2	10,0	10,0	10,0
A veces	5	25,0	25,0	35,0
Pocas veces	11	55,0	55,0	90,0
Nunca	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Pregunta N° 5.

La tabla muestra que el 10 % del personal encuestado afirma que la empresa siempre evalúa a los empleados que representa a 2 empleados, el 25% afirma que la empresa a veces evalúa a los empleados que representa a 5 empleados, el 55% afirma que la empresa a pocas evalúa a los empleados que representa a 11 empleados y el 10% afirma que la empresa nunca ha evaluado al personal que representa a 2 empleados.

Lo cual significa que no existe una capacitación constante de empleados por parte de la empresa.

GRÁFICO N° 5: ¿Con que frecuencia la Empresa evalúa el desempeño personal de los empleados?



FUENTE: Tabla N° 5.

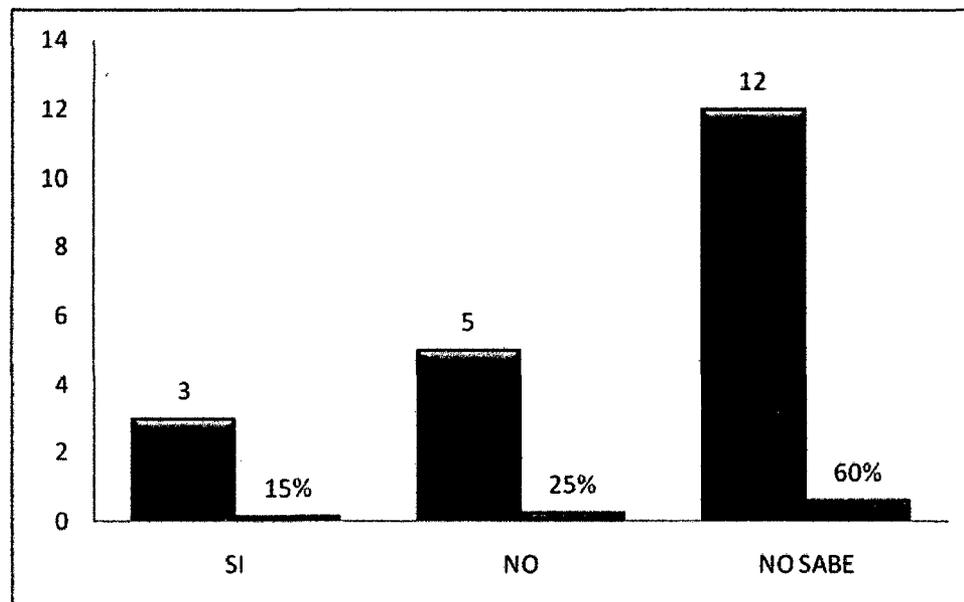
TABLA N° 6: ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la Empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	3	15,0	15,0	15,0
No	5	25,0	25,0	40,0
Válidos No sabe	12	60,0	60,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 6.

De los resultados de la tabla el 15 % del personal encuestado afirma que las funciones que realiza si están de acuerdo a los objetivos de la empresa que representa a 3 empleados, el 25% afirma que las funciones que realizan no están de acuerdo a los objetivos de la empresa que representa a 5 empleados y el 60% afirma que no sabe si las funciones que realizan están de acuerdo a los objetivos de la empresa que representa a 12 empleados. Por lo tanto, podemos inferir que no saben si están haciendo bien su trabajo. Lo cual significa que no existe un perfil para cada puesto.

GRÁFICO N° 6: ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la Empresa?



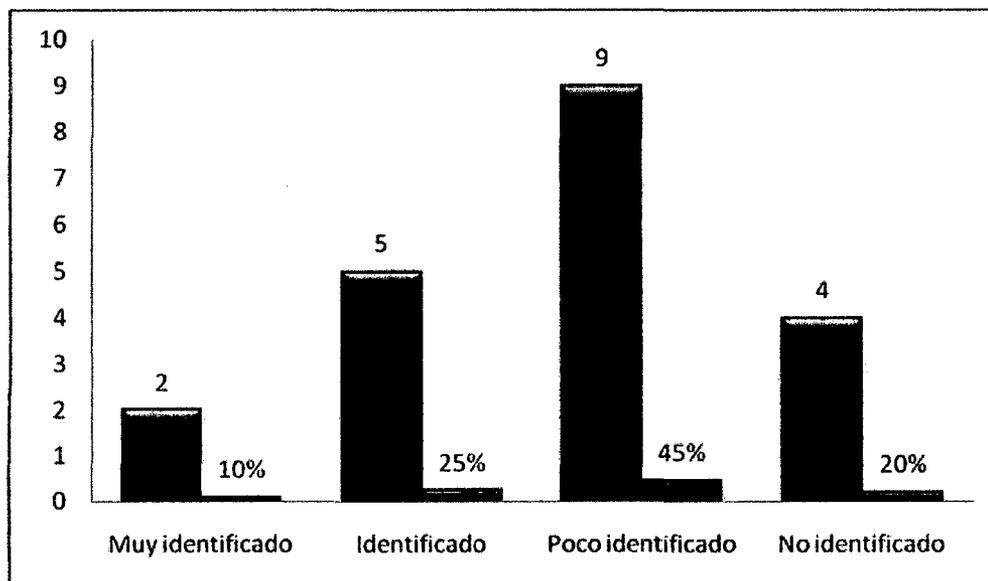
FUENTE: Tabla N° 6.

TABLA N° 7: ¿Se siente identificado con la Empresa?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy identificado	2	10,0	10,0	10,0
Identificado	5	25,0	25,0	35,0
Poco identificado	9	45,0	45,0	80,0
No identificado	4	20,0	20,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 7.

La tabla muestra que el 10 % del personal encuestado afirma que está muy identificado con la empresa que representa a 2 empleados, el 25% afirma que está identificado que representa a 5 empleados, el 45% afirma que están poco identificados que representa a 9 empleados y el 20% afirma que no está identificado que representa a 4 empleados. Esto quiere decir que no existe un compromiso de hacer las cosas bien por parte de los empleados hacia la empresa.

GRÁFICO N° 7: ¿Se siente identificado con la Empresa?

FUENTE: Tabla N° 7.

TABLA N° 8: ¿La Empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?

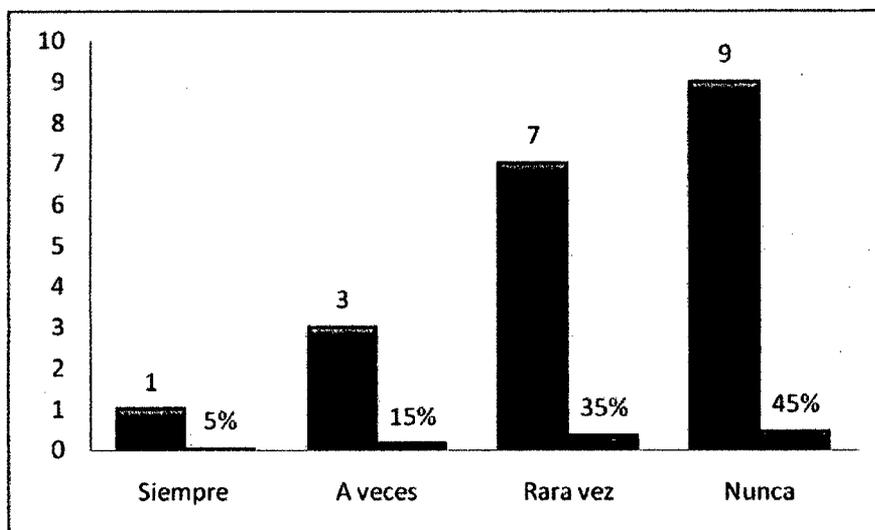
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	1	5,0	5,0	5,0
A veces	3	15,0	15,0	20,0
Válidos Rara vez	7	35,0	35,0	55,0
Nunca	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 8.

Como se puede apreciar el 5% del personal encuestado afirma que la empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes que representa a 1 empleado, el 15% afirma que la empresa a veces toma en cuenta sus opiniones e inquietudes que representa a 3 empleados, el 35% afirma que la empresa rara vez toma en cuenta sus opiniones e inquietudes que representa a 7 empleados y el 45% afirma que la empresa nunca toma en cuenta sus opiniones e inquietudes que representa a 9 empleados.

La tabla nos muestra que no se les toma en cuenta a los empleados para la toma de decisiones. Lo cual significa la empresa no se preocupa por atender estos problemas.

GRÁFICO N° 8: ¿La Empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?



FUENTE: Tabla N° 8.

TABLA N° 9: ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?

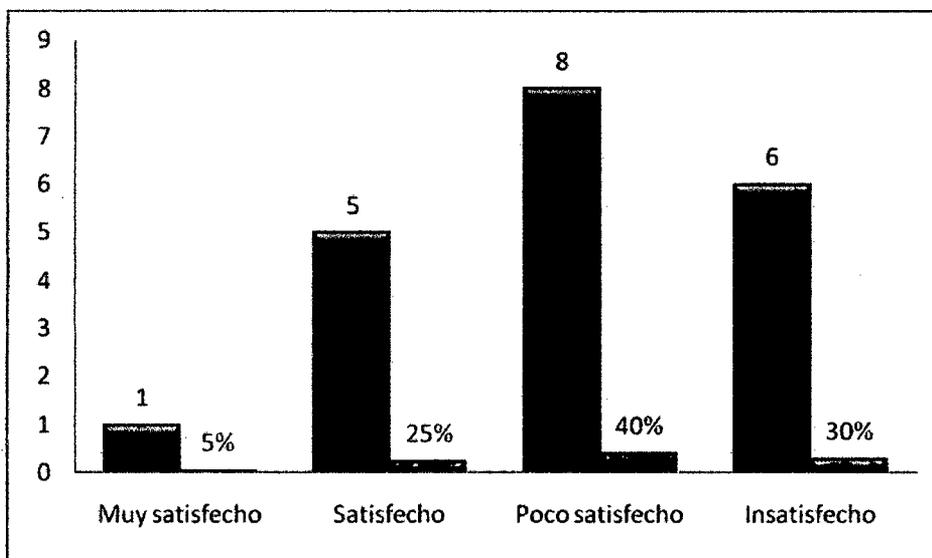
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy satisfecho	1	5,0	5,0	5,0
Satisfecho	5	25,0	25,0	30,0
Poco satisfecho	8	40,0	40,0	70,0
Insatisfecho	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 9.

El 5 % del personal encuestado afirma que está muy satisfecho que representa a 1 empleado, el 25% afirma que está satisfecho que representa a 5 empleados, el 40% afirma que esta poco satisfecho que representa a 8 empleados y el 30% afirma que está insatisfecho con el servicio que brinda a los usuarios que representa a 6 empleados.

Los resultados de un total de 20 encuestados casi la mitad afirma que esta poco satisfecho con el servicio que brinda a los usuarios. Por lo tanto, podemos concluir que los empleados realizan su trabajo solo por cumplir.

GRÁFICO N° 9: ¿Está satisfecho con el servicio que brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?



FUENTE: Tabla N° 9.

TABLA N° 10: ¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la Empresa?

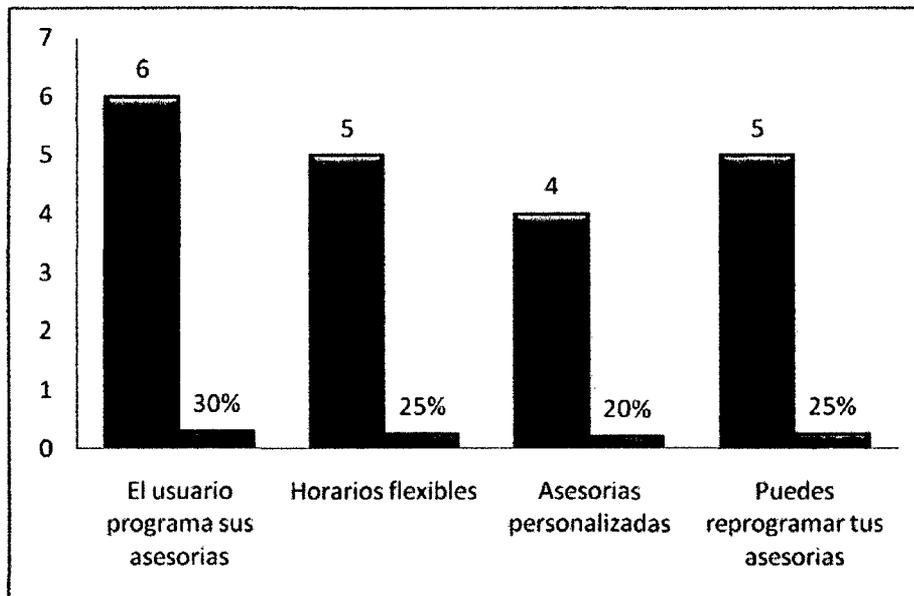
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	El usuario programa sus asesorías	6	30,0	30,0
	Horarios flexibles	5	25,0	55,0
	Asesorías personalizadas	4	20,0	75,0
	Puedes repetir tus asesorías	5	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0

FUENTE: Pregunta N° 10.

De la tabla el 30 % del personal encuestado afirma que el usuario programa sus asesorías que representa a 6 empleados, el 25% afirma que los horarios flexibles que representa a 5 empleados, el 20% afirma que las asesorías personalizadas que representa a 4 empleados y el 25% afirma que puedes reprogramar tus asesorías que representa a 5 empleados. Uno de los puntos más resaltantes muestra que el 30% afirma que una de las ventajas es que el usuario puede programar sus

asesorías. Lo cual significa que el usuario puede asistir de acuerdo a su tiempo libre para tomar sus asesorías.

GRÁFICO N° 10: ¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la Empresa?



FUENTE: Tabla N° 10.

TABLA N° 11: ¿Usted considera que el servicio que brinda la Empresa satisface las necesidades de los usuarios?

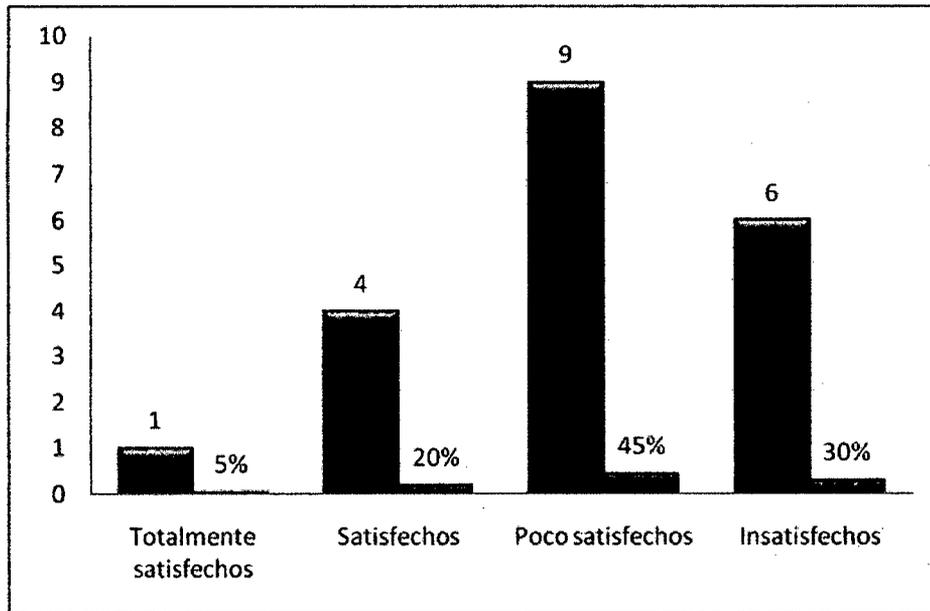
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente satisfechos	1	5,0	5,0	5,0
Satisfechos	4	20,0	20,0	25,0
Poco satisfechos	9	45,0	45,0	70,0
Insatisfechos	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 11.

La tabla muestra que el 5 % del personal encuestado afirma que están totalmente satisfechos que representa a 1 empleado, el 20% afirma que están satisfechos que representa a 4 empleados, el 45% afirma que están poco satisfechos que representa a 9 empleados y el 30% afirma que están insatisfechos que representa a 6 empleados.

Los resultados muestran que un mercado 45% afirman que los usuarios están poco satisfechos con el servicio. Lo cual significa que los usuarios están poco satisfechos o insatisfechos con el servicio que reciben.

GRÁFICO N° 11: ¿Usted considera que el servicio que brinda la Empresa satisface las necesidades de los usuarios?



FUENTE: Tabla N° 11.

TABLA N° 12: ¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación con los precios de la competencia?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muchísima diferencia	6	30,0	30,0
	Buena diferencia	9	45,0	75,0
	Poca diferencia	4	20,0	95,0
	No hay diferencia	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

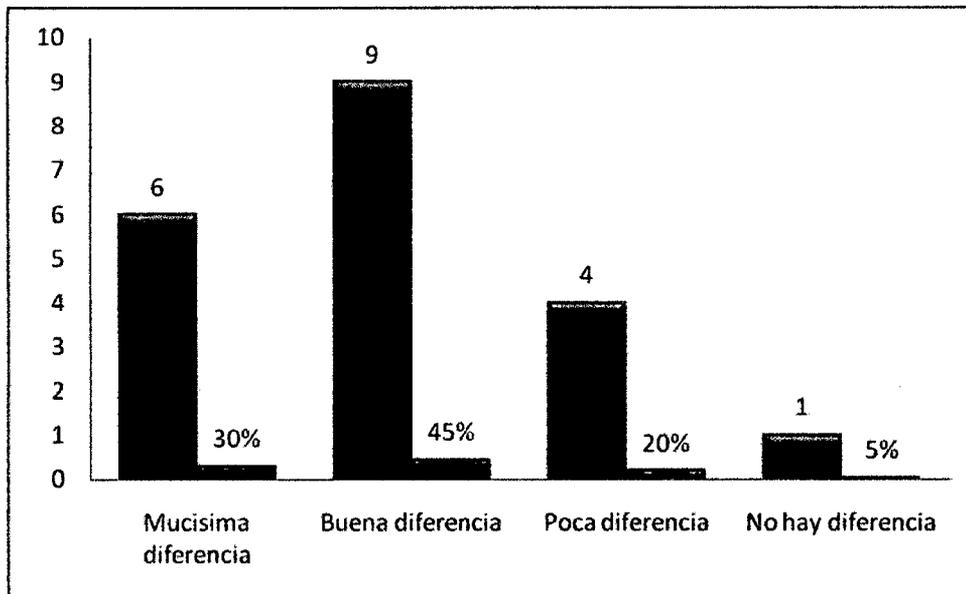
FUENTE: Pregunta N° 12.

Los resultados muestran que el 30 % del personal encuestado afirma que existe muchísima diferencia que representa a 6 empleados, el 45% afirma que existe buena diferencia que representa a 9 empleados, el 20% afirma que existe poca

diferencia que representa a 4 empleados y el 5% afirma que no hay diferencia que representa a 1 empleado.

De los resultados de la tabla se puede apreciar que el 45% afirma que existe buena diferencia de precios. Lo cual significa que el precio del servicio es elevado con respecto a la competencia.

GRÁFICO N° 12: ¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación con los precios de la competencia?



FUENTE: Tabla N° 12.

TABLA N° 13: ¿La Empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?

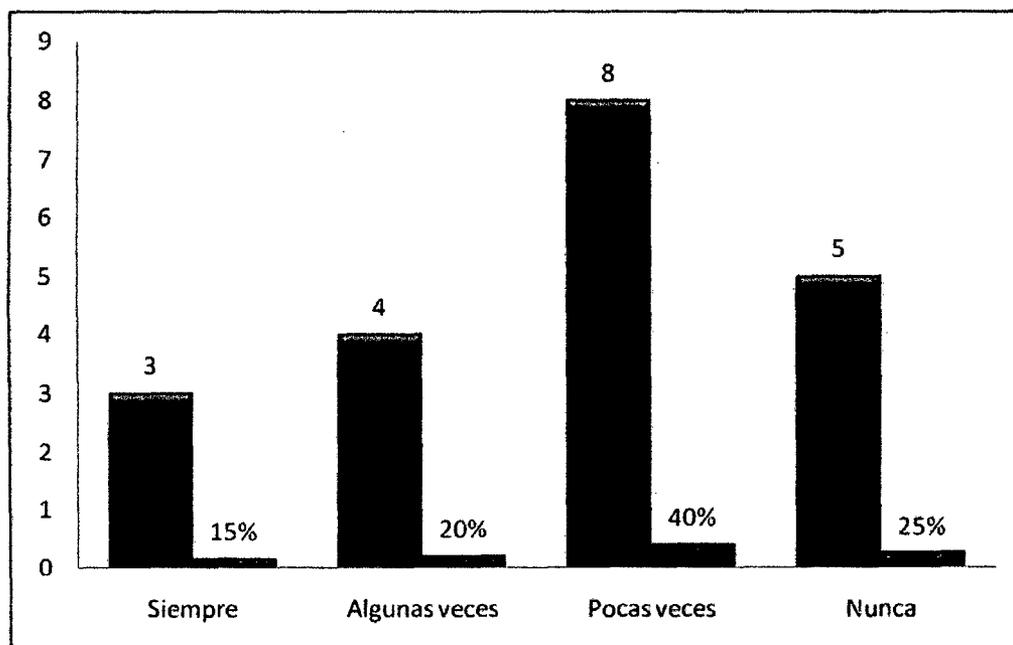
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	3	15,0	15,0	15,0
Algunas veces	4	20,0	20,0	35,0
Válidos Pocas veces	8	40,0	40,0	75,0
Nunca	5	25,0	25,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 13.

La tabla muestra que el 15 % del personal encuestado afirma que la empresa siempre toma en cuenta sus inquietudes y sugerencias que representa a 3 empleados, el 20% afirma que la empresa algunas veces toma en cuenta sus inquietudes y sugerencias que representa a 4 empleados, el 40% afirma que la empresa pocas veces toma en cuenta sus inquietudes y sugerencias que representa a 8 empleados y el 25% afirma que nunca que representa a 5 empleados.

Los resultados de la tabla muestran que pocas veces o casi nunca se toma en cuenta a los usuarios. Lo cual significa que la empresa no atiende las inquietudes y sugerencias de los usuarios.

GRÁFICO N° 13: ¿La Empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?



FUENTE: Tabla N° 13.

TABLA N° 14: ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?

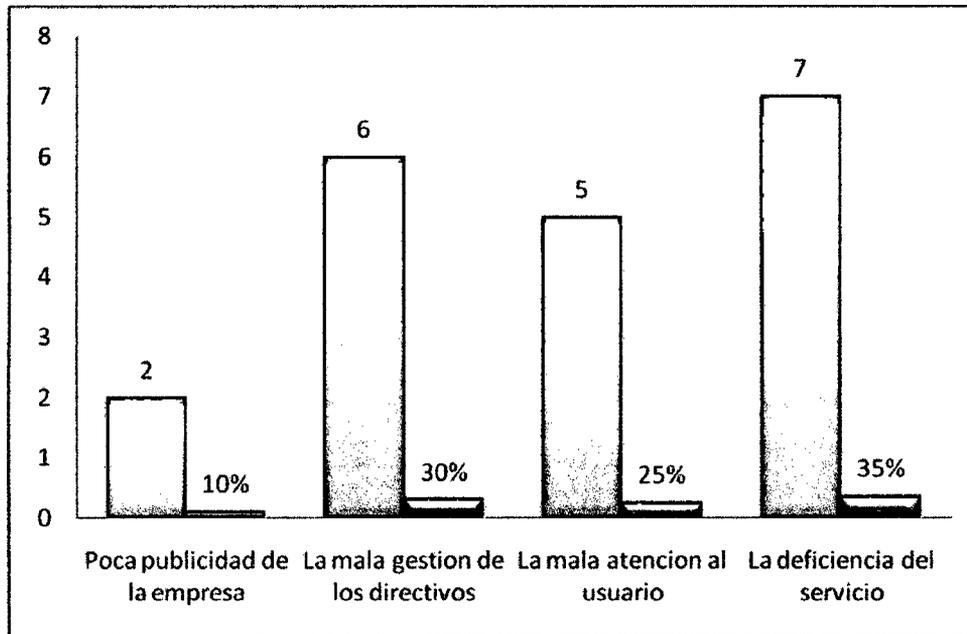
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
La poca publicidad de la empresa	2	10,0	10,0	10,0
La mala gestión de los directivos	6	30,0	30,0	40,0
La mala atención al cliente	5	25,0	25,0	65,0
La deficiencia del servicio	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 14.

De la tabla El 10 % del personal encuestado afirma que la empresa realiza poca publicidad que representa a 2 empleados, el 30% afirma que existe una mala gestión de los directivos que representa a 6 empleados, el 25% afirma que existe una mala atención al usuario que representa a 5 empleados y el 35% afirma que existe una deficiencia en el servicio que representa a 7 empleados.

Se puede apreciar que un marcado 33% afirma que existe una mala gestión de los directivos. Por lo tanto, se puede inferir que el servicio deficiente y la mala atención son los causantes de la baja de clientes.

GRÁFICO N° 14: ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?



FUENTE: Tabla N° 14.

TABLA N° 15: ¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?

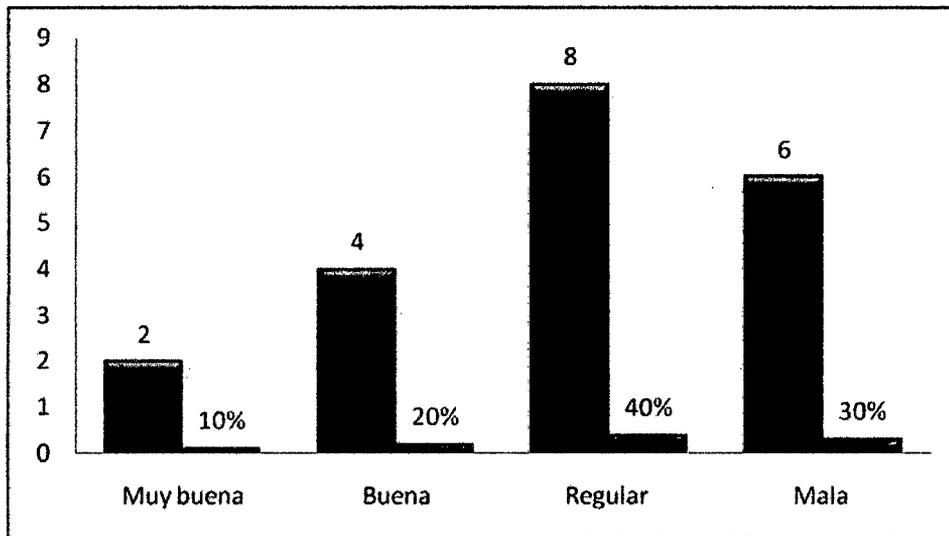
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buena	2	10,0	10,0	10,0
Buena	4	20,0	20,0	30,0
Regular	8	40,0	40,0	70,0
Mala	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 15.

Los resultados muestran que el 10 % del personal encuestado afirma que la gestión es muy buena que representa a 2 empleados, el 20% afirma que la gestión es buena que representa a 4 empleados, el 40% afirma que la gestión es regular que representa a 8 empleados y el 30% afirma que existe una mala gestión representa a 6 empleados.

Los datos más resaltantes determinan que el 40% afirma que la gestión de los Jefes inmediatos es regular seguida de un 30% que afirma que la gestión es mala. Lo cual significa que la gestión de los jefes inmediatos es deficiente y no es la más adecuada.

GRÁFICO N° 15: ¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?



FUENTE: Tabla N° 15.

TABLA N° 16: ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos?

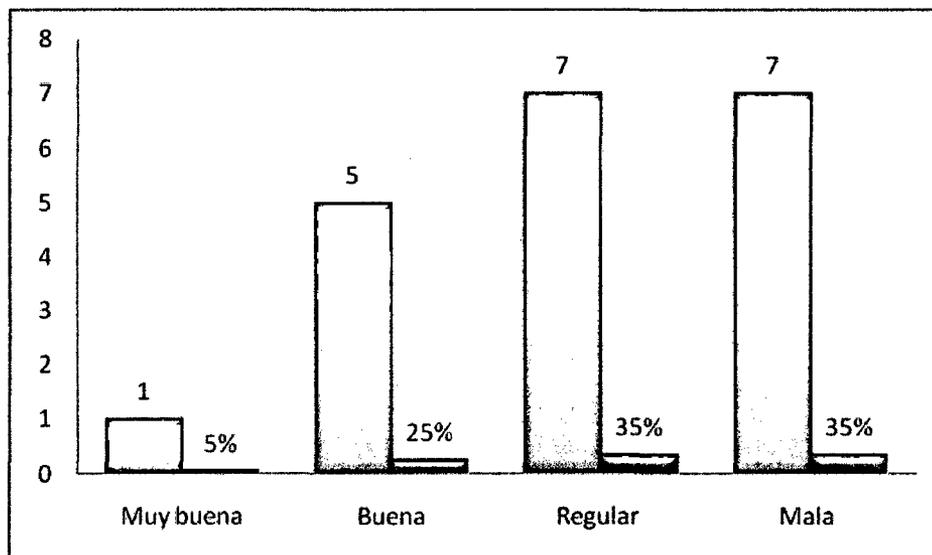
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy buena	1	5,0	5,0	5,0
Buena	5	25,0	25,0	30,0
Regular	7	35,0	35,0	65,0
Mala	7	35,0	35,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 16.

La tabla muestra que el 5 % del personal encuestado afirma que la relación es muy buena que representa a 1 empleado, el 25% afirma que la relación es buena que representa a 5 empleados, el 35% afirma que la relación es regular que representa a 7 empleados y el 35% afirma que existe una mala relación representa a 7 empleados.

Los datos más resaltantes de la tabla determinan que el 35% afirma que la relación con sus jefes inmediatos es regular igualada a otro 35% que afirma que la relación es mala. Lo cual significa que no existe una buena relación entre empleados y jefes inmediatos.

GRÁFICO N° 16: ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos?



FUENTE: Tabla N° 17.

TABLA N° 17: ¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos sería?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Que mejore su gestión empresarial	3	15,0	15,0	15,0
Que invierta más en publicidad	1	5,0	5,0	20,0
Que mejore la atención al cliente	5	25,0	25,0	45,0
Que tome en cuenta las sugerencias del cliente	3	15,0	15,0	60,0
Todas	8	40,0	40,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

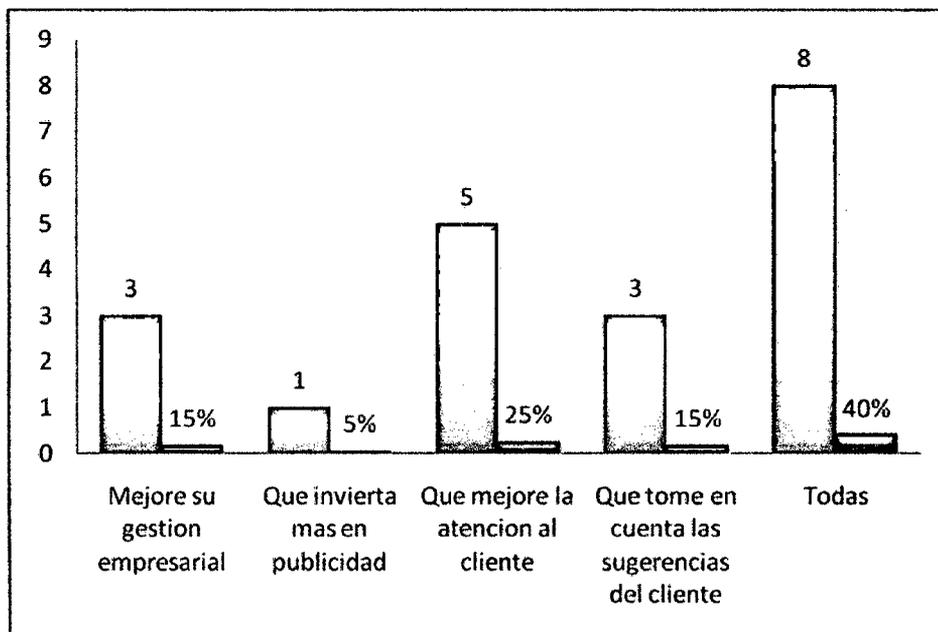
FUENTE: Pregunta N° 17.

La tabla nos muestra que el 15 % del personal encuestado afirma que debería mejorar su gestión empresarial que representa a 3 empleados, el 5% afirma que debe invertir más en publicidad que representa a 1 empleado, el 25% afirma debe de mejorar en la atención al cliente que representa a 5 empleados, el 15% afirma que

debe de tomar en cuenta las sugerencias del cliente que representa a 3 empleados y el 40% afirma que todas las anteriores que representa a 8 empleados.

De los encuestados el 40% afirma que todas las alternativas son importantes. Por lo tanto, podemos concluir que se tiene que mejorar en muchos aspectos, los cuales están dentro de la gestión empresarial.

GRÁFICO N° 17: ¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos seria?



FUENTE: Tabla N° 17.

TABLA N° 18: ¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?

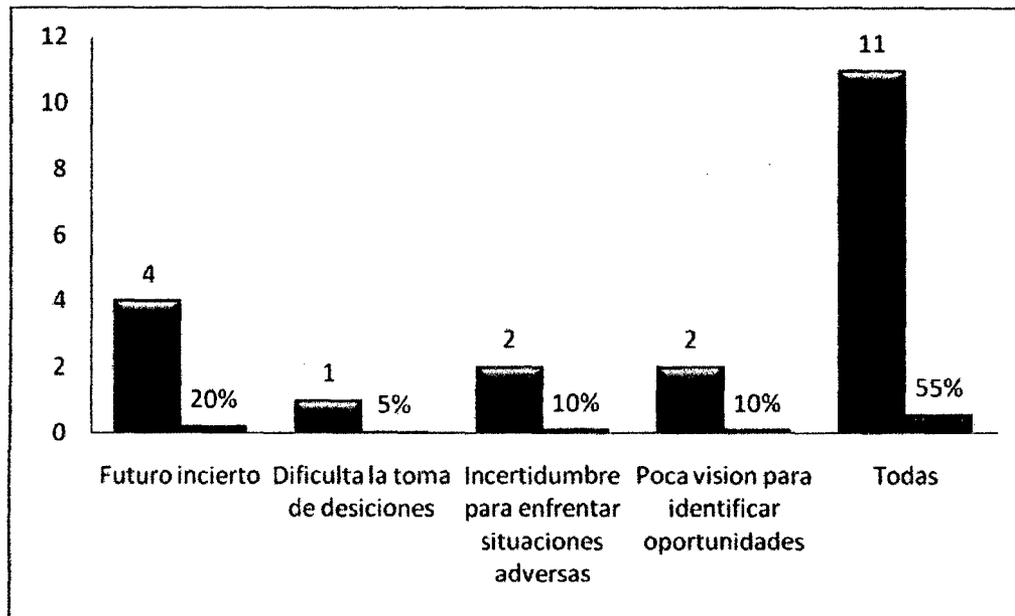
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Futuro incierto	4	20,0	20,0	20,0
Dificulta la toma de decisiones	1	5,0	5,0	25,0
Incertidumbre para enfrentar situaciones adversas	2	10,0	10,0	35,0
Poca visión para identificar oportunidades	2	10,0	10,0	45,0
Todas	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 18.

La tabla muestra que el 20 % del personal encuestado afirma que la falta de un plan estratégico trae consigo un futuro incierto que representa a 4 empleados, el 5% afirma que dificulta la toma de decisiones que representa a 1 empleado, el 10% afirma existe una incertidumbre para enfrentar situaciones adversas que representa a 2 empleados, el 10% afirma que existe poca visión para identificar oportunidades que representa a 2 empleados y el 55% afirma que todas las anteriores que representa a 11 empleados.

Como el 55% de los encuestados afirma que todas las alternativas son importantes, podemos inferir que la falta de un plan estratégico trae consigo muchos problemas.

GRÁFICO N° 18: ¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?



FUENTE: Tabla N° 18.

TABLA N° 19: ¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted cree que es importante contar con un plan estratégico?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy importante	10	50,0	50,0	50,0
Importante	8	40,0	40,0	90,0
Poco importante	2	10,0	10,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

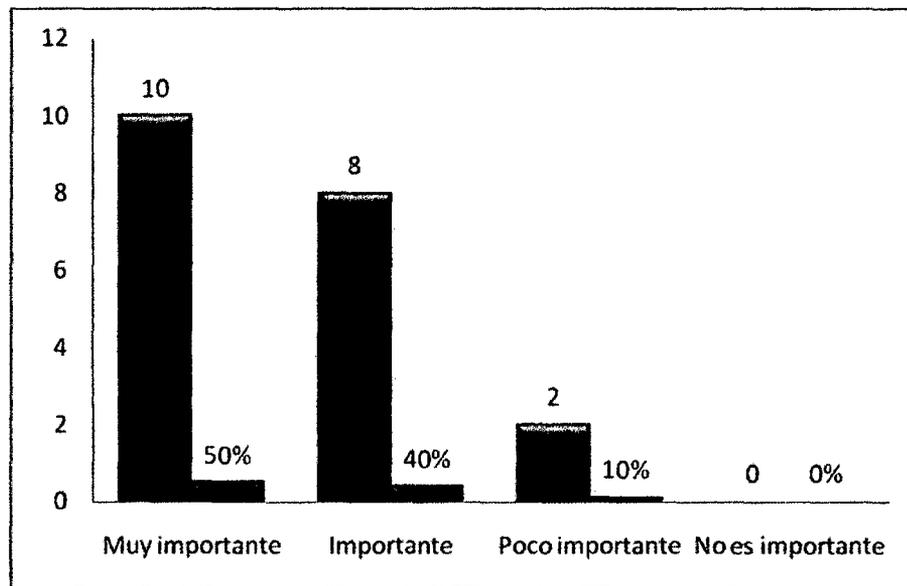
FUENTE: Pregunta N° 19.

Los resultados muestran que el 50 % del personal encuestado afirma que para una buena gestión contar un plan estratégico es muy importante que representa a 10 empleados, el 40% afirma que es importante que representa a 8 empleados y el 10% afirma es poco importante que representa a 2 empleados.

Como el 50% afirma que para una buena gestión es muy importante contar con un plan estratégico, seguidos de 40% que afirma que es importante.

Podemos inferir que los encuestados saben de la importancia de contar con un plan estratégico.

GRÁFICO N° 19: ¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted cree que es importante que la empresa cuente con un plan estratégico?



FUENTE: Tabla N° 19.

TABLA N° 20: ¿Qué mejoras considera que se generarían con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?

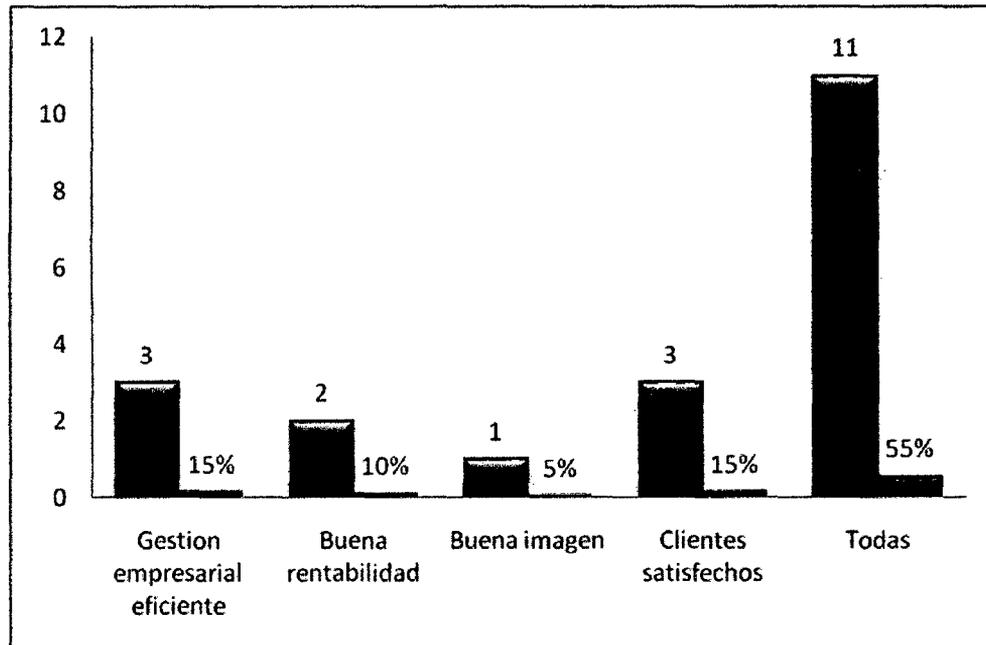
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Gestión empresarial eficiente	3	15,0	15,0	15,0
Buena rentabilidad	2	10,0	10,0	25,0
Buena imagen	1	5,0	5,0	30,0
Clientes satisfechos	3	15,0	15,0	45,0
Todas	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

FUENTE: Pregunta N° 20.

La tabla muestra que el 15 % del personal encuestado afirma que mejoraría en la gestión empresarial que representa a 3 empleados, el 10% afirma que mejoraría en la rentabilidad que representa a 2 empleados, el 5% afirma que mejoraría la imagen de la empresa que representa a 1 empleado, el 15% afirma que se tendría clientes satisfechos y el 55% afirma que la empresa mejoraría si se aplican todas las anteriores.

Lo cual significa que la gran mayoría afirma que si se implementa el plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard se tendría mejoras significativas.

GRÁFICO N° 20: ¿Qué mejoras considera que se generarían con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?



FUENTE: Tabla N° 20.

TABLA N° 21: Documentos administrativos/Plan estratégico.

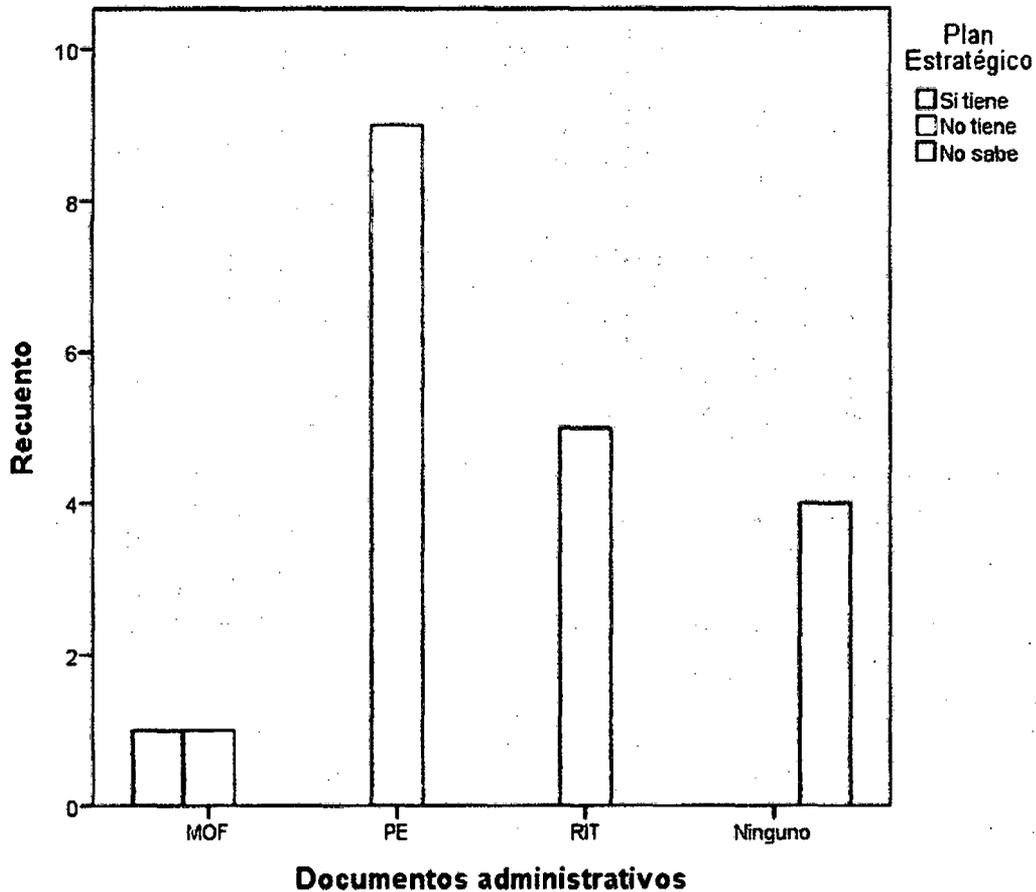
		Plan estratégico			Total
		Si tiene	No tiene	No sabe	
Documentos administrativos	MOF	5,0%	5,0%		10,0%
	PE		45,0%		45,0%
	RIT		25,0%		25,0%
	Ninguno			20,0%	20,0%
Total		5,0%	75,0%	20,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 1 y 2.

La tabla muestra que con respecto a documentos administrativos el 45% de los encuestados conocen un plan estratégico y en cuanto a si saben si la empresa tiene plan estratégico el 75% de los encuestados afirma que no

tiene. Por lo tanto, podemos inferir que los encuestados tienen muy claro que la empresa carece de un plan estratégico.

GRÁFICO N° 21: Documentos Administrativos/Plan Estratégico.



FUENTE: Tabla N° 21.

TABLA N° 22: Misión, visión y objetivos/Funciones en el puesto de trabajo.

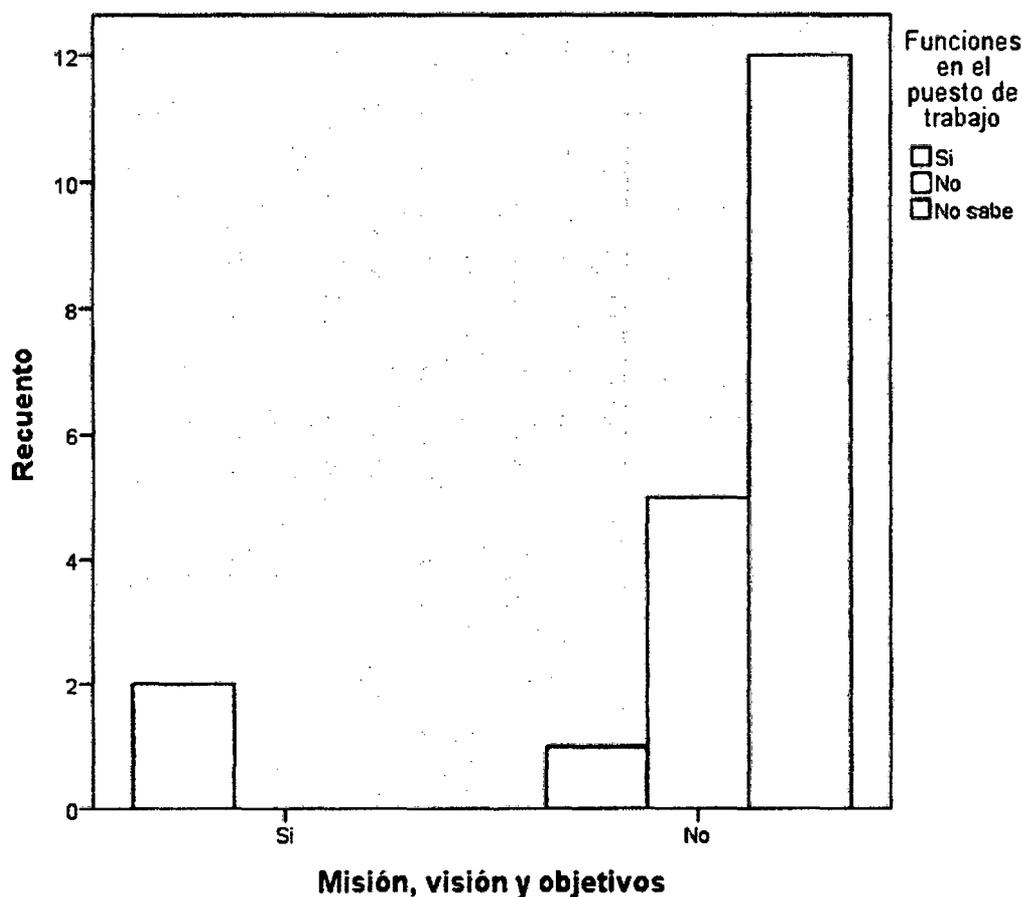
		Funciones en el puesto de trabajo			Total
		Si	No	No sabe	
Misión, visión y objetivos	Si	10,0%			10,0%
	No	5,0%	25,0%	60,0%	90,0%
Total		15,0%	25,0%	60,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 3 y 6.

La tabla muestra que un notable 90% de los encuestados no conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa y en cuanto a las funciones que realiza en su puesto de trabajo podemos ver que un 60% no sabe si está haciendo bien su trabajo o si tiene que mejorar algunos aspectos.

Por lo tanto, se puede concluir que la falta de conocimiento de los empleados sobre la misión, visión y objetivos de la empresa conlleva a que no sepan si las funciones en su puesto de trabajo están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos empresariales.

GRÁFICO N° 22: Misión, visión y objetivos/Funciones en el puesto de trabajo.



FUENTE: Tabla N° 22.

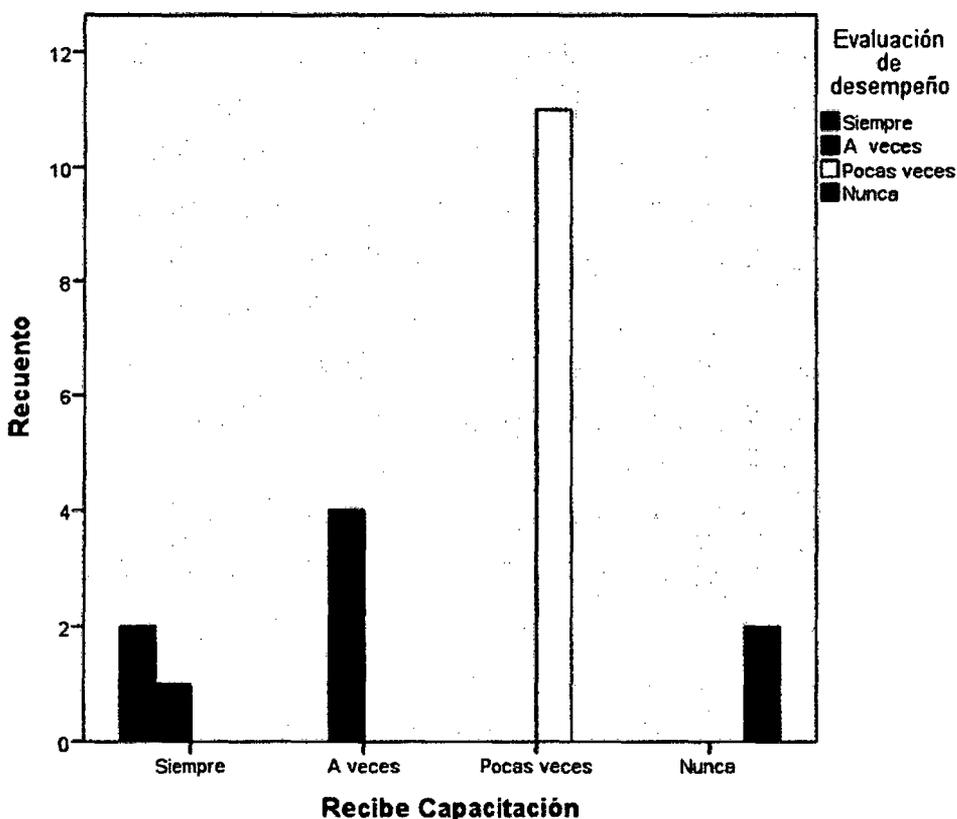
TABLA N° 23: Recibe capacitación/Evaluación del desempeño personal.

		Evaluación del desempeño personal				Total
		Siempre	A veces	Pocas veces	Nunca	
Recibe capacitación	Siempre	10,0%	5,0%			15,0%
	A veces		20,0%			20,0%
	Pocas veces			55,0%		55,0%
	Nunca				10,0%	10,0%
Total		10,0%	25,0%	55,0%	10,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 4 y 5.

La tabla muestra que un 55% de los encuestados afirma que pocas veces recibe capacitación por parte de la empresa y en cuanto a la evaluación del desempeño personal también el 55% afirma pocas veces son evaluados. Esto significa que la empresa no se preocupa por capacitar a sus empleados ni mucho menos por evaluarlos para ver si están haciendo bien su trabajo.

GRÁFICO N° 23: Recibe capacitación/Evaluación del desempeño personal.



FUENTE: Tabla N° 23.

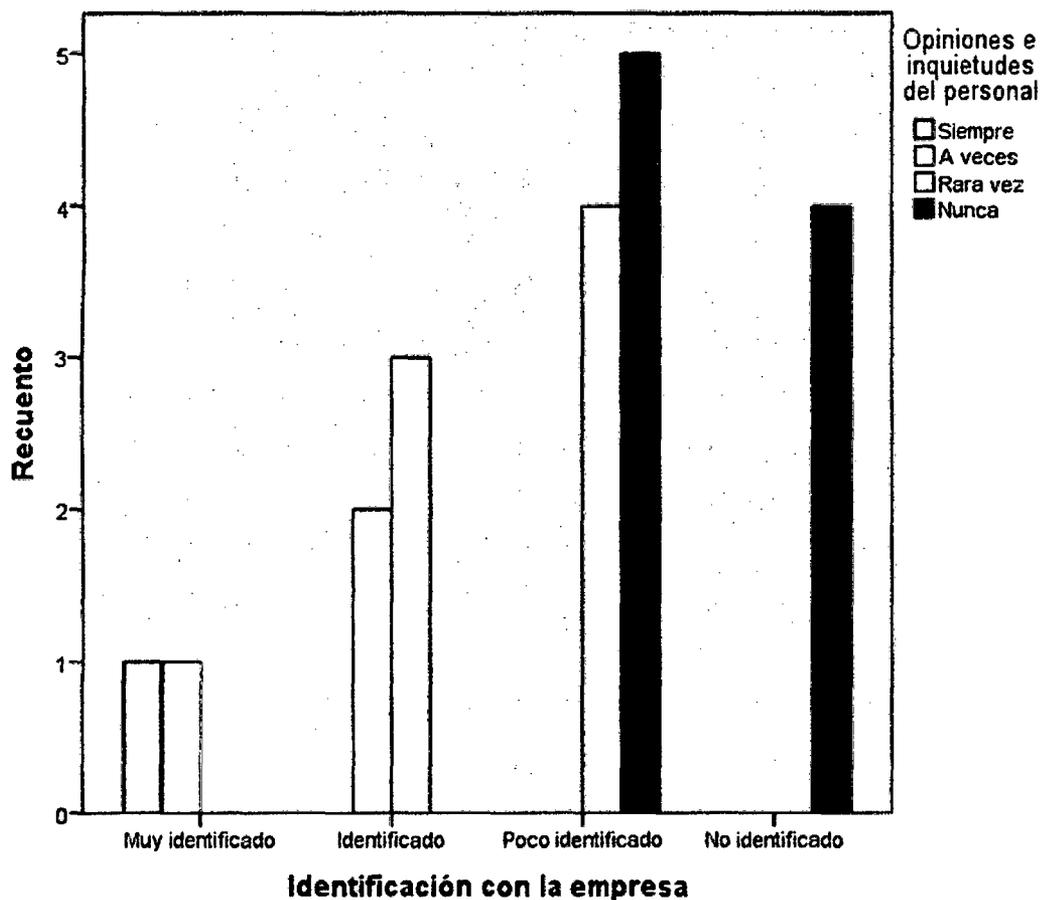
TABLA N° 24: Identificación con la Empresa/Opiniones e inquietudes del personal.

		Opiniones e inquietudes del personal				Total
		Siempre	A veces	Rara vez	Nunca	
Identificación con la Empresa	Muy identificado	5,0%	5,0%			10,0%
	Identificado		10,0%	15,0%		25,0%
	Poco identificado			20,0%	25,0%	45,0%
	No identificado				20,0%	20,0%
Total		5,0%	15,0%	35,0%	45,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 7 y 8.

La tabla nos muestra que el 45% de los encuestados que representa a casi la mitad están poco identificados con la empresa y si sumamos los que no están identificados con la empresa tendremos un porcentaje mayor. Con respecto a si es que la empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes tenemos un 45% que afirma que nunca se les toma en cuenta. Por lo tanto, podemos inferir que los empleados no están identificados con la empresa porque no se les toma en cuenta para la toma de decisiones.

GRÁFICO N° 24: Identificación con la Empresa/Opiniones e inquietudes del personal.



FUENTE: Tabla N° 24.

TABLA N° 25: Satisfacción con el servicio brindado/Satisfacción de usuarios.

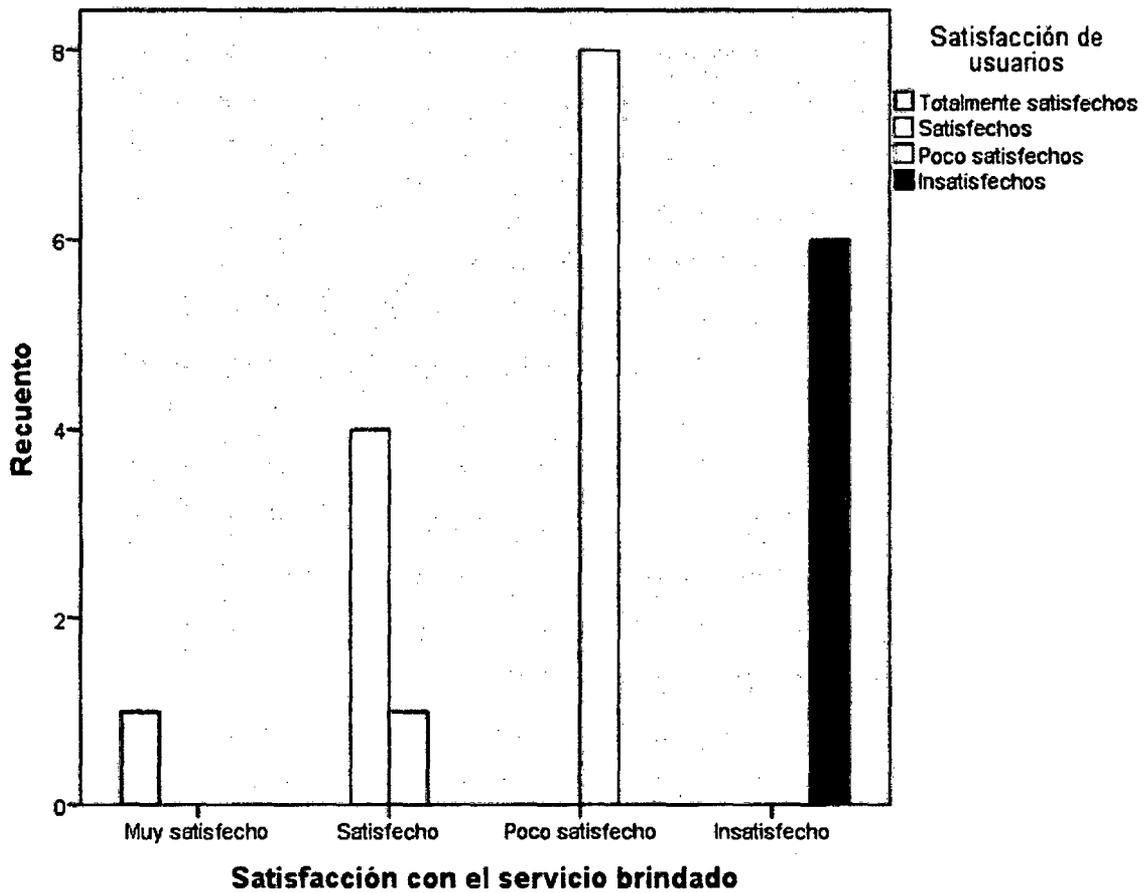
		Satisfacción de usuarios				Total
		Totalmente satisfechos	Satisfechos	Poco satisfechos	Insatisfechos	
Satisfacción con el servicio brindado	Muy satisfecho	5,0%				5,0%
	Satisfecho		20,0%	5,0%		25,0%
	Poco satisfecho			40,0%		40,0%
	Insatisfecho				30,0%	30,0%
Total		5,0%	20,0%	45,0%	30,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta N° 9 y 11.

Los resultados muestran que el 40% de los encuestados en cuanto a servicio prestado afirman que están poco satisfechos. Y en cuanto a la satisfacción de los usuarios con el servicio prestado el 45% de los encuestados afirman que los usuarios están poco satisfechos seguidos de un 30% que afirman que el usuario está insatisfecho con el servicio que recibe.

Por lo tanto, podemos concluir que los empleados son conscientes que el servicio que brindan no cubre las expectativas de los usuarios.

GRÁFICO N° 25: Satisfacción con el servicio brindado/Satisfacción de usuarios.



FUENTE: Tabla N° 25.

TABLA N° 26: Ventajas del servicio/Diferencia de precios con la competencia.

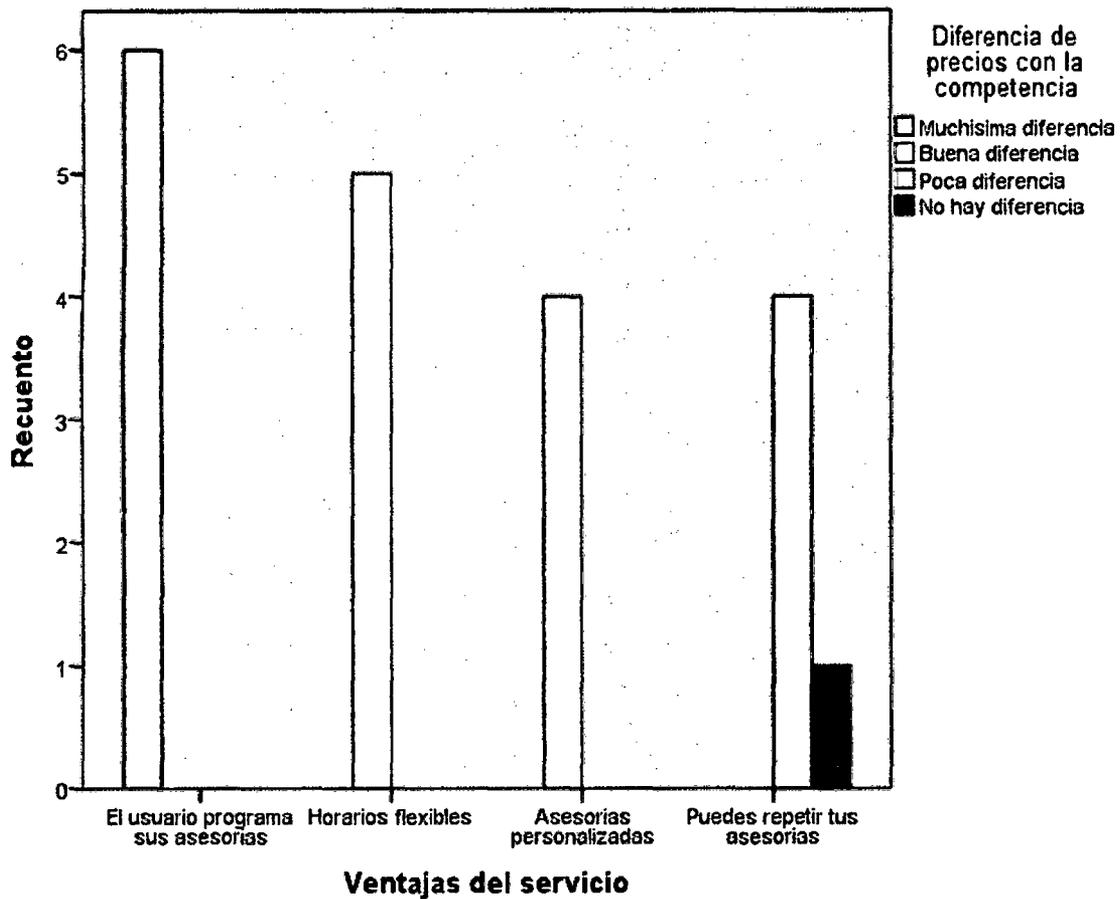
		Diferencia de precios con la competencia				Total
		Muchísima diferencia	Buena diferencia	Poca diferencia	No hay diferencia	
Ventajas del servicio	El usuario programa sus asesorías	30,0%				30,0%
	Horarios flexibles		25,0%			25,0%
	Asesorías personalizadas		20,0%			20,0%
	Puedes repetir tus asesorías			20,0%	5,0%	25,0%
Total		30,0%	45,0%	20,0%	5,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta N° 10 y 12.

La tabla muestra que con respecto a ventajas del servicio el 30% de los encuestados creen que la ventaja del servicio es que el usuario es el que programa sus asesorías. En cuanto a la diferencia de precios el 45% de los encuestados creen que existe una buena diferencia de precios con la competencia.

Por lo tanto, podemos inferir que si bien el usuario puede programar sus asesorías el precio del mismo es elevado con relación a la competencia.

GRÁFICO N° 26: Ventajas del servicio/Diferencia de precios con la competencia.



FUENTE: Tabla N° 26.

TABLA N° 27: Inquietudes y sugerencias de los usuarios/Disminución de clientes.

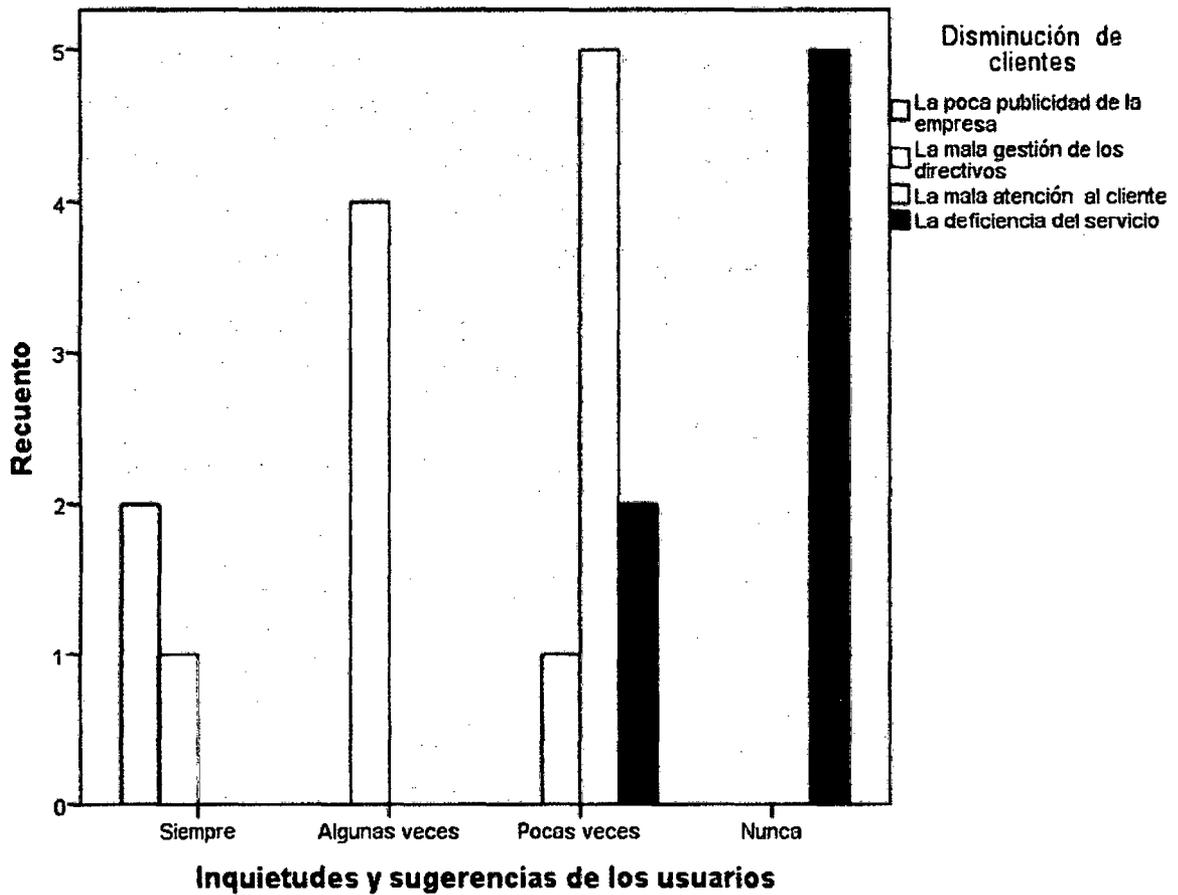
		Disminución de clientes				Total
		La poca publicidad de la empresa	La mala gestión de los directivos	La mala atención al cliente	La deficiencia del servicio	
Inquietudes y sugerencias de los usuarios	Siempre	10,0%	5,0%			15,0%
	Algunas veces		20,0%			20,0%
	Pocas veces		5,0%	25,0%	10,0%	40,0%
	Nunca				25,0%	25,0%
Total		10,0%	30,0%	25,0%	35,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 13 y 14.

De la tabla podemos resaltar que el 40% de los encuestados determinan que la empresa pocas veces toma en cuenta las opiniones y sugerencias de los usuarios. En cuanto a las causas de la disminución de los clientes el 35% de los encuestados cree que se debe a la deficiencia del servicio.

Por lo tanto, podemos concluir que las causas de la disminución de los clientes se deben generalmente a que la empresa no toma en cuenta las inquietudes y sugerencias del usuario.

GRÁFICO N° 27: Inquietudes y sugerencias de los usuarios/Disminución de clientes.



FUENTE: Tabla N° 27.

TABLA N° 28: Gestión de los jefes/Relación con los jefes.

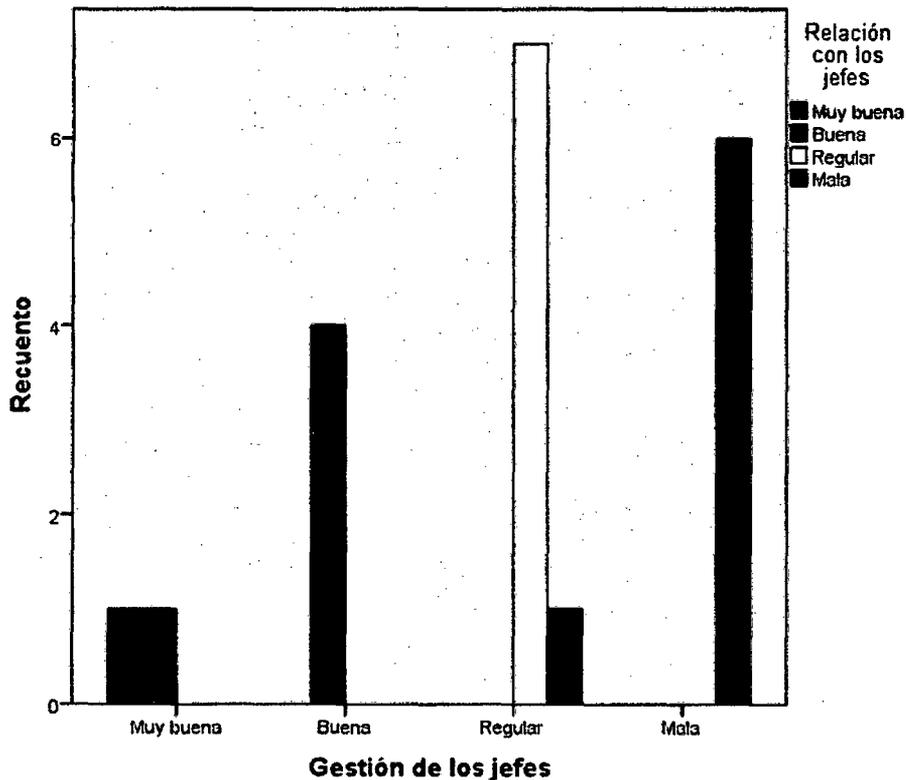
		Relación con los jefes				Total
		Muy buena	Buena	Regular	Mala	
Gestión de los jefes	Muy buena	5,0%	5,0%			10,0%
	Buena		20,0%			20,0%
	Regular			35,0%	5,0%	40,0%
	Mala				30,0%	30,0%
Total		5,0%	25,0%	35,0%	35,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta 15 y 16.

La tabla muestra que el 40% de los encuestados afirma que la gestión de sus jefes inmediatos es regular seguida de un 30% que cree que la gestión de los jefes es mala. En cuanto a la relación con sus jefes el 35% cree que la relación es regular al igual que el otro 35% cree que la relación es mala.

Esto significa que no existe una adecuada gestión de los jefes. Po lo tanto, se puede concluir que no existe un buen clima laboral entre jefes y empleados.

GRÁFICO N° 28: Gestión de los jefes/Relación con los jefes.



FUENTE: Tabla N° 28.

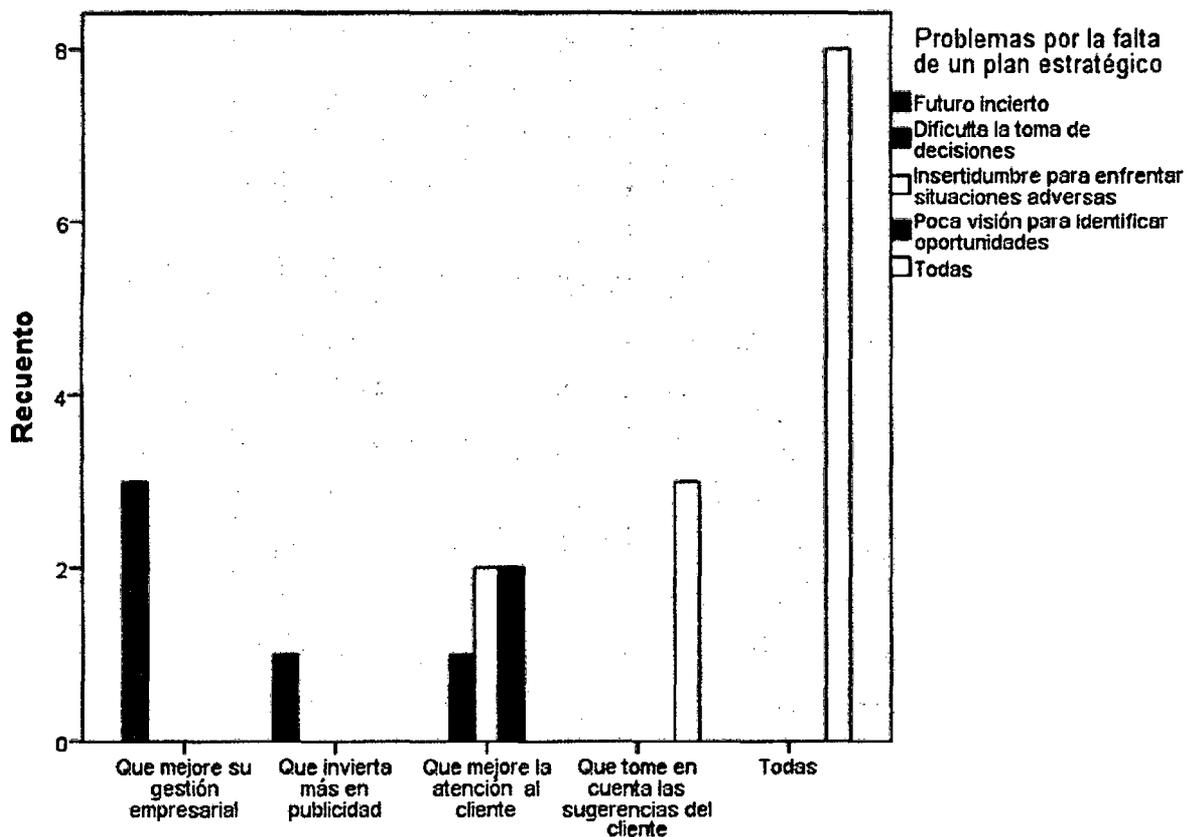
TABLA N° 29: Sugerencias de mejora para la Empresa/Problemas por la falta de un plan estratégico.

	Problemas por la falta de un plan estratégico					Total
	Futuro incierto	Dificulta la toma de decisiones	Incertidumbre para enfrentar situaciones adversas	Poca visión para identificar oportunidades	Todas	
Sugerencias de mejora para la empresa						
Que mejore su gestión empresarial	15,0%					15,0%
Que invierta más en publicidad	5,0%					5,0%
Que mejore la atención al cliente		5,0%	10,0%	10,0%		25,0%
Que tome en cuenta las sugerencias del cliente					15,0%	15,0%
Todas					40,0%	40,0%
Total	20,0%	5,0%	10,0%	10,0%	55,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta N° 17 y 18.

En cuanto a las sugerencias de mejora la tabla muestra un 40% de los encuestados cree que todas las alternativas con importantes para que la empresa mejore en donde resaltan que mejore su gestión, que mejore la atención y que tome en cuenta las opiniones e inquietudes de los usuarios. En cuanto a los problemas que trae consigo la falta de un plan estratégico el 55% cree que todas las alternativas con importantes, donde resaltan un futuro incierto, poca visión para identificar oportunidades con 20% y 10% respectivamente.

GRÁFICO N° 29: Sugerencias de mejora para la Empresa/Problemas por la falta de un plan estratégico.



Sugerencias de mejora para la empresa

FUENTE: Tabla N° 29.

TABLA N° 30: Importancia de un plan estratégico/Mejoras si se cuenta con un plan estratégico.

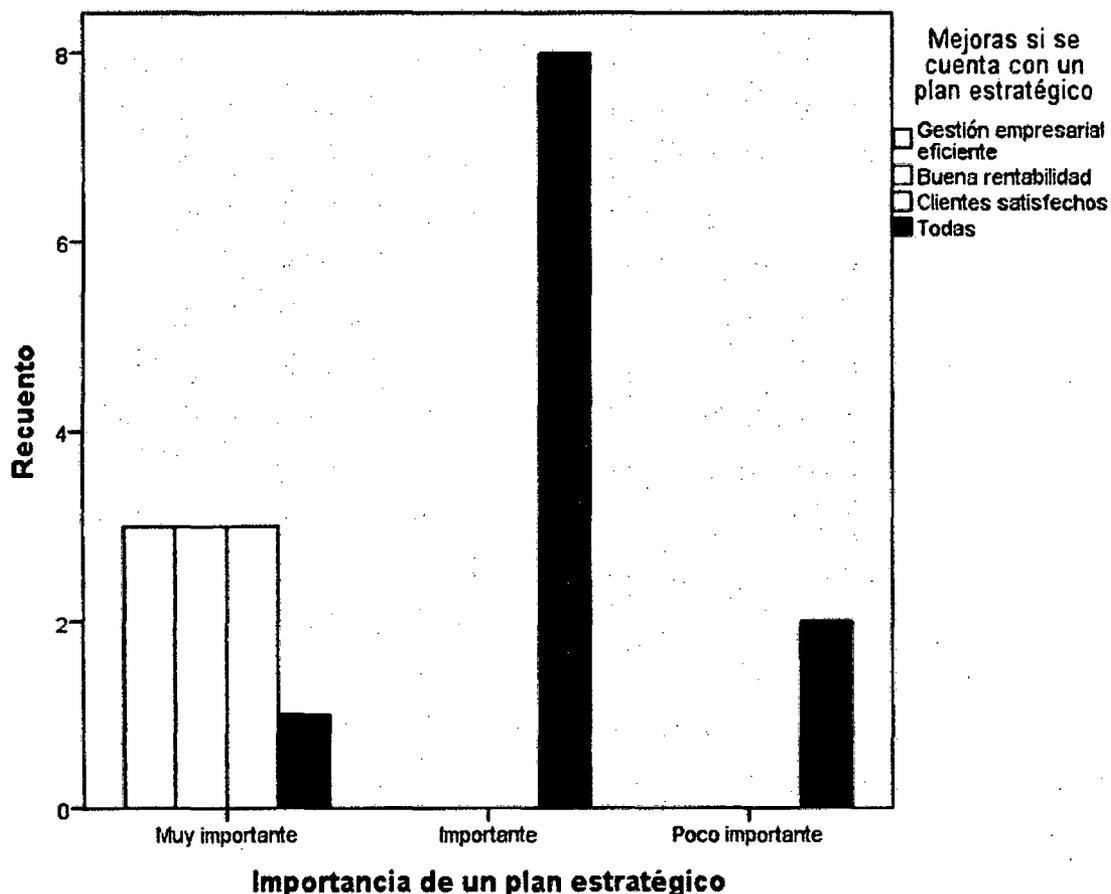
		Mejoras si se cuenta con un plan estratégico					Total
		Gestión empresarial eficiente	Buena rentabilidad	Buena imagen	Clientes satisfechos	Todas	
Importancia de un plan estratégico	Muy importante	15,0%	10,0%	5,0%	15,0%	5,0%	50,0%
	Importante					40,0%	40,0%
	Poco importante					10,0%	10,0%
Total		15,0%	10,0%	5,0%	15,0%	55,0%	100,0%

FUENTE: Pregunta N° 19 y 20.

La tabla muestra que el 50% seguido de un 40% creen que es muy importante e importante contar con un plan estratégico. En cuanto a las mejoras de contar con un plan estratégico el 55% de los encuestados creen que todas las alternativas con importantes donde resaltan la gestión empresarial eficiente y clientes satisfechos con un 15% cada uno.

Por lo tanto, podemos inferir que si se cuenta con un plan estratégico se tendrá una buena gestión empresarial y clientes satisfechos.

GRÁFICO N° 30: Importancia de un plan estratégico/Mejoras si se cuenta con un plan estratégico.



FUENTE: Tabla N° 30.

4.1.2 Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta

En el siguiente cuadro se muestra un análisis detallado de la información recopilada de la encuesta a los empleados de la empresa.

CUADRO N° 4: Síntesis del análisis de los resultados de la encuesta.

PREGUNTAS	ALTERNATIVAS/RESPUESTAS					TOTAL
	1	2	3	4	5	
¿De qué documentos administrativos tiene conocimiento?	MOF 2(10%)	PE 9(45%)	RIT 5(25%)	Ninguno 4(20%)		20(100%)
¿Blue Tower cuenta con un plan estratégico?	Si tiene 1(5%)	No tiene 15(75%)	No sabe 4(20%)			20(100%)
¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa?	Si 2(10%)	No 18(90%)				20(100%)
¿Recibe capacitación constante por parte de la Empresa?	Siempre 3(15%)	A veces 4(20%)	Pocas veces 11(55%)	Nunca 2(10%)		20(100%)
¿Con que frecuencia la empresa evalúa el desempeño personal de los empleados?	Siempre 2(10%)	A veces 5(25%)	Pocas veces 11(55%)	Nunca 2(10%)		20(100%)
¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la empresa?	Si 3(15%)	No 5(25%)	No sabe 12(60%)			20(100%)
¿Se siente identificado con la empresa?	Muy identificado 2(10%)	Identificado 5(25%)	Poco identificado 9(45%)	No identificado 4(20%)		20(100%)
¿La empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?	Siempre 1(5%)	A veces 3(15%)	Rara vez 7(35%)	Nunca 9(45%)		20(100%)
¿Está satisfecho con el servicio que le brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?	Muy satisfecho 1(5%)	Satisfecho 5(25%)	Poco satisfecho 8(40%)	Insatisfecho 6(30%)		20(100%)
¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la empresa?	El Usuario programa sus asesorías 6(30%)	H. Flexibles 5(25%)	Asesorías personalizadas 4(20%)	Puedes reprogramar 5(25%)		20(100%)
¿Usted considera que el servicio que brinda la Empresa satisface las necesidades de los usuarios?	T. satisfechos 1(5%)	Satisfechos 4(20%)	Poco satisfechos 9(45%)	Insatisfechos 6(30%)		20(100%)

¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación con los precios de la competencia?	Muchísima diferencia 6(30%)	Buena diferencia 9(45%)	Poca diferencia 4(20%)	No hay diferencia 1(5%)		20(100%)
¿La Empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?	Siempre 3(15%)	Algunas veces 4(20%)	Pocas veces 8(40%)	Nunca 5(25%)		20(100%)
¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?	Poca publicidad de la empresa 2(10%)	La mala gestión de los directivos 6(30%)	La mala atención al usuario 5(25%)	La deficiencia del servicio 7(35%)		20(100%)
¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?	Muy buena 2(10%)	Buena 4(20%)	Regular 8(40%)	Mala 6(30%)		20(100%)
¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos?	Muy buena 1(5%)	Buena 5(25%)	Regular 7(35%)	Mala 7(35%)		20(100%)
¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos sería?	Que mejore su gestión 3(15%)	Que invierta en publicidad 1(5%)	Que mejore la atención al cliente 5(25%)	Que tome en cuenta las sugerencias del cliente 3(15%)	Todas 8(40%)	20(100%)
¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?	Futuro incierto 4(20%)	Dificulta la toma de decisiones 1(5%)	Incertidumbre para enfrentar situaciones adversas 2(10%)	Poca visión para identificar oportunidades 2(10%)	Todas 11(55%)	20(100%)
¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted cree que es importante que la empresa cuente con un plan estratégico?	Muy importante 10(50%)	Importante 8(40%)	Poco importante 2(10%)	No es importante 0(0%)		20(100%)
¿Qué mejoras considera que se generarían con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?	Gestión Empresarial eficiente 3(15%)	Buena rentabilidad 2(10%)	Buena imagen 1(5%)	Clientes satisfechos 3(15%)	Todas 11(55%)	20(100%)

FUENTE: Encuesta aplicada a los empleados de Blue Tower Editores del Perú SAC.

4.1.3 Síntesis del análisis documental de la Empresa

En el siguiente cuadro se muestra un análisis detallado de la información recopilada a lo largo del trabajo de investigación.

CUADRO N° 5: Síntesis del análisis documental de la Empresa.

DIMENSIONES	INDICADORES	INDICES DE MEDICION	AÑO	
			2012	2013
• Financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento • Rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • % de crecimiento de las ventas. • % Utilidades. 	400 usuarios. 20% utilidades.	190 usuarios. (-47.5%) 8% utilidades.
• Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de los Clientes. • Fidelización de Clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas a usuarios. • % usuarios que asisten frecuentemente. 	35% de aceptación. 50% de los matriculados.	15% de aceptación. 45% de los matriculados.
• Proceso interno.	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Disposición de horarios. • Infraestructura e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° usuarios atendidos. • N° consultants (profesores). • N° ambientes disponibles. 	86 usuarios por año. 5 consultants. 5 ambientes.	50 usuarios por año. 3 consultants. 3 ambientes.
• Aprendizaje y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Formación. • Experiencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • N° de capacitaciones por año. • N° de años de trabajo. 	6 capacitaciones al año. 4 años.	3 capacitaciones al año. 2 años.
• Estratégica • Táctica • Operativa	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos cumplidos. • Colaboradores comprometidos. • Clientes satisfechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • % de usuarios certificados (que han concluido el programa). • % de rotación de colaboradores. • % quejas y reclamos. 	80 usuarios. (20%) 20% de rotación. 35% de usuarios.	30 usuarios (15%) 50% de rotación. 55% de usuarios.

FUENTE: Blue Tower Editores del Perú S.A.C.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD

5.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL DE BLUE TOWER

- **RAZÓN SOCIAL:** BLUE TOWER EDITORES DEL PERU S.A.C.
- **GIRO DEL NEGOCIO:** Capacitación de profesionales en el idioma inglés.

5.1.1 NATURALEZA, FINALIDAD Y OBJETIVO SOCIAL

5.1.1.1 Naturaleza: Como toda empresa nos vemos en la necesidad de establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante períodos específicos. Muestra de eso es la coordinación del trabajo de cada área de la organización y permite el enfoque sistémico en la labor individual y colectiva de los actores principales que son nuestros colaboradores.

5.1.1.2 Finalidad: Nuestra finalidad es que nuestros usuarios haciendo uso de los últimos avances tecnológicos y pedagógicos logren el dominio del idioma inglés en fluidez conversacional, lecto-escritura, comprensión de lectura y gramática al mismo nivel de un nativo anglo parlante de cultura media en solo siete meses.

5.1.1.3 Objetivo Social: Al prestar el servicio de asesorías y tutorías en todas sus modalidades en el ámbito local y nacional, así como servicios y actividades conexas y complementarias como tutoriales por internet. En general ser una empresa que genera empleo, prestando un servicio de calidad a nuestros usuarios.

5.2.2 MISIÓN Y VISIÓN

- **Misión actual:** Desarrollamos programas para el aprendizaje del idioma Inglés que buscan el progreso de nuestros usuarios y mejoran su calidad de vida. Esto lo conseguimos a través de un óptimo proceso de capacitación, con metodologías probadas, con la supervisión del usuario por personal altamente calificado y con servicios complementarios que facilitan ese aprendizaje.

Misión propuesta: “Somos una empresa que desarrollamos programas para el aprendizaje del idioma inglés, satisfaciendo las necesidades de nuestros usuarios para que mejoren su calidad de vida, brindándoles un servicio de calidad que faciliten su aprendizaje”.

- **Visión actual:** Seremos la mejor opción de aprendizaje del idioma Inglés en los países de habla hispana donde tengamos presencia. Para lograrlo, tendremos un equipo humano integral comprometido con una cultura corporativa enfocada en el servicio, facilitando así, que todos los usuarios sean certificados en nuestro programa.

Visión propuesta: “Ser la empresa con la mejor opción para el aprendizaje del idioma inglés a nivel nacional, para lograrlo contaremos con un equipo humano comprometido e integral, para facilitar el aprendizaje de nuestros usuarios”.

5.2.3 PRINCIPIOS Y VALORES

5.2.3.1 Principios

- ✓ Profesionalismo de los empleados sobre la base de una sólida formación educativa, experiencia, altos principios, capacidad de trabajo en situaciones de alta presión y responsabilidad frente a las labores desempeñadas.
- ✓ Máximo esfuerzo corporativo para lograr el mayor valor del servicio para el cliente final, aportando soluciones competitivas y de calidad.
- ✓ Prioridad a los conceptos de mejora continua e innovación, para lograr la mayor calidad en cuanto a la atención al cliente.
- ✓ Compromiso con la sociedad generando empleo y desarrollo.

5.2.3.2 Valores

- ✓ **Honestidad:** Actuamos con responsabilidad y ética en todos los aspectos de nuestra vida, liderando con ejemplo y siendo entre lo que pensamos, sentimos y hacemos.
- ✓ **Servicio al cliente:** Agradamos a nuestros usuarios y reconocemos que son la razón de nuestro ser.
- ✓ **Compromiso:** Trabajamos con constancia y entrega motivados por la Pasión y el Amor por el trabajo y la Empresa.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Creamos relaciones de confianza y unimos esfuerzos para el logro de objetivos Comunes. El problema de unos es problema de todos.
- ✓ **Comunicación:** Escuchamos a todos con atención buscando comprender antes que ser comprendidos y compartimos oportuna y verazmente la información.
- ✓ **Aprendizaje:** Reconocemos con humildad nuestros aciertos y desaciertos para superarnos continuamente.
- ✓ **Calidad:** Hacemos las cosas bien desde el principio y optimizamos el uso de nuestros recursos.

5.2 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE Y MICROAMBIENTE DE BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC.

5.2.1 ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE:

En el análisis externo se identificaron las fuerzas claves del entorno, que permitirán determinar las oportunidades y amenazas y prever los efectos de los cambios que puedan presentarse.

5.2.1.1 Matriz de factores externos de Blue Tower Editores del Perú**SAC:**

La matriz de factores externos permite resumir y evaluar la información: política, gubernamental, legal, económica, financiera, social, cultural, demográfica y ambiental, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas.

Para esto utilizaremos un cuadro con la asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas de acuerdo a una escala establecida de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de actuación, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo.

CUADRO N° 6: Valores para ponderación del FODA.

Nivel de actuación	Ponderación
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

FUENTE: Ramírez, 2009. Elaboración propia

CUADRO N° 7: Oportunidades.

OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN
O1. Demanda de servicios basados en la Web, por parte de los usuarios.	1
O2. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan programas de inglés.	2
O3. Crecimiento del mercado empresarial y apertura de nuevos segmentos de mercado.	3
O4. Tendencia de crecimiento del dominio del idioma inglés.	3
O5. Desarrollo de tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio al usuario.	2
O6. La firma de nuevos tratados que dinamizará la inversión extranjera.	2

O7. La globalización que permite incursionar y desarrollar mejor los negocios en todas partes del mundo.	2
TOTAL	15

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 8: Amenazas.

AMENAZAS	PONDERACIÓN
A1. Alto nivel de competencia con empresas que cuentan con tecnologías de la información.	3
A2. Normas y directivas del Estado muy rígidas.	2
A3. Evolución tecnológica.	3
A4. Falta de control por parte de las entidades supervisoras, que favorece a la informalidad de las empresas del mismo sector.	3
A5. Creciente poder de negociación de los clientes, que inciden en la reducción de precios.	2
A6. El poder de negociación de las universidades.	2
TOTAL	15

FUENTE: Elaboración propia.

5.2.2 ANÁLISIS DEL MICROAMBIENTE:

En el análisis interno se representó todos los involucrados ya que participarán en la determinación del futuro de la Empresa, determinando así las fortalezas y debilidades.

5.2.2.1 Matriz de factores internos de Blue Tower Editores del Perú SAC:

La matriz de evaluación de factores internos permite de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las diferentes áreas de Blue Tower y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

CUADRO N° 9: Fortalezas.

FORTALEZAS	PONDERACIÓN
F1. Amplia variedad horarios.	3
F2. La metodología es ágil y dinámica.	2
F3. Experiencia brindando este servicio.	3
F4. Servicio personalizado y horarios flexibles.	2
F5. Sucursales a nivel nacional.	1
F6. Facilidades de financiamiento y de tiempo para llevar programa.	2
F7. Profesionales con experiencia.	2
F8. Potencial humano.	2
TOTAL	17

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 10: Debilidades.

DEBILIDADES	PONDERACIÓN
D1. Mala gestión de los directivos.	3
D2. Carencia de un plan estratégico.	3
D3. Falta de compromiso para atender inquietudes y sugerencias de los usuarios.	3
D4. Demasiada burocracia.	2
D5. Reducido número de Consultants (profesores).	3
D6. No cuenta con local propio y servicio de transporte.	2
D7. Ausencia de estudios de mercado por parte de los directivos.	2
D8. Falta de compromiso con la empresa por parte de los colaboradores.	2
D9. Lenta respuesta a los reclamos y sugerencias de los usuarios.	3
TOTAL	23

FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO N° 11: Matriz de totales y porcentajes del FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	TOTAL
F1(3)	D1(3)	O1(1)	A1(3)	10
F2(2)	D2(2)	O2(2)	A2(2)	8
F3(3)	D3(3)	O3(3)	A3(3)	12
F4(2)	D4(2)	O4(3)	A4(3)	10
F5(1)	D5(3)	O5(2)	A5(2)	8
F6(2)	D6(2)	O6(2)	A6(2)	8
F7(2)	D7(2)	O7(2)	-	6
F8(2)	D8(2)	-	-	4
-	D9(3)	-	-	3
17	23	15	15	70
24.29%	32.86%	21.43%	21.43%	100.00%

FUENTE: Ramírez, 2009. Elaboración propia.

5.2.2.3 EL BALANCE ESTRATÉGICO:

Se determina a través de los factores de optimización y riesgo. Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplican tanto para el análisis por criterios (horizontal), o para el análisis global (suma vertical y luego horizontal. (Ramírez, 2009).

- El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.
- El factor de riesgo por el contrario muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

F + O = Factor de optimización

D + A = Factor de riesgo

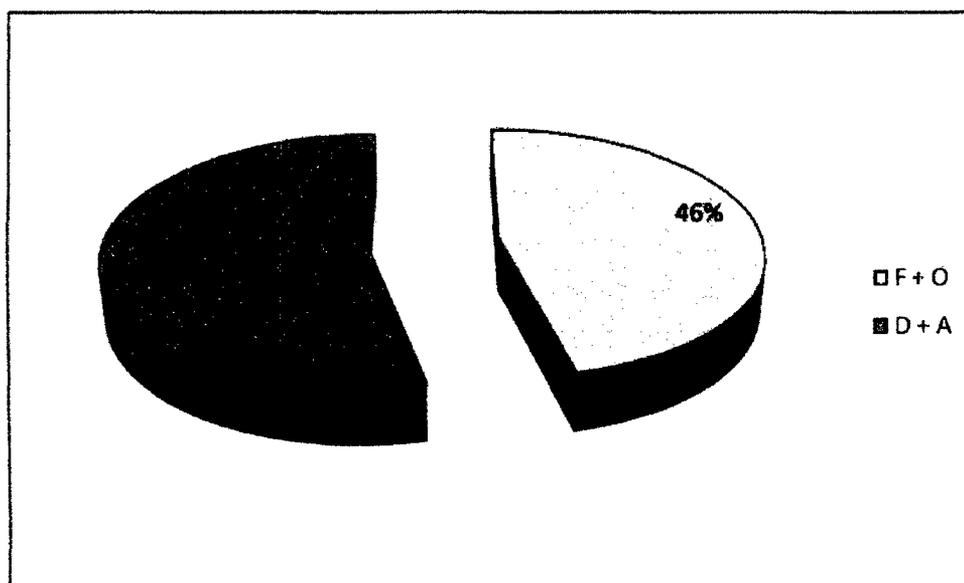
El balance estratégico ideal entre el factor de optimización y el factor de riesgo en cada caso, no es del 50% y 50% entre ellos, sino que, debe superar por cierto margen el primero al segundo, en busca de la mejor condición para operar. Como se muestra a continuación:

CUADRO N° 12: Factores de optimización y riesgo

F + O	D + A	TOTAL
32	38	70
46.00%	54.00%	100.00%

FUENTE: Ramírez, 2009. Elaboración propia.

Una vez hecho el cálculo de los factores de riesgo y optimización y el balance estratégico podemos proceder a la graficar y analizarlos resultados.

GRÁFICO N° 31: Factores de optimización y riesgo

FUENTE: Tabla N° 10.

En este caso, se puede observar que el balance aun cuando es positivo, la diferencia es mínima de sólo 8%, debido a que el factor de optimización (fortalezas y oportunidades) tiene un 46% contra las debilidades y amenazas que representa un 54%, lo que supone un factor de riesgo muy alto en conjunto, y por tanto se deberá centrar más la atención en las debilidades de la empresa para que las medidas que se propongan contribuya a su modificación en el corto plazo y mediano plazo, a fin de que la situación no se convierta en verdaderamente crítica.

5.2.2.4 DETERMINACIÓN DE FACTORES EN EL ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO: El Diagnóstico Situacional de Blue Tower Editores del Perú SAC, ha permitido identificar y evaluar los factores positivos y negativos en los aspectos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), a fin de formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y misión, principios que deben guiar la acción de la empresa.

TABLA N° 31: Matriz FODA de Blue Tower Editores del Perú SAC.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1. Amplia variedad de horarios.</p> <p>F2. La metodología es ágil y dinámica.</p> <p>F3. Experiencia brindando este servicio.</p> <p>F4. Servicio personalizado y horarios flexibles.</p> <p>F5. Sucursales a nivel nacional.</p> <p>F6. Facilidades de financiamiento y de tiempo para llevar el programa.</p> <p>F7. Profesionales con experiencia.</p> <p>F8. Potencial humano.</p>	<p>D1. Mala gestión de los directivos.</p> <p>D2. Carencia de un plan estratégico.</p> <p>D3. Falta de compromiso para atender inquietudes y sugerencias de los usuarios.</p> <p>D4. Demasiada burocracia.</p> <p>D5. Reducido número de Consultants (profesores).</p> <p>D6. No cuenta con local propio y servicio de transporte.</p> <p>D7. Ausencia de estudios de mercado por parte de los directivos.</p> <p>D8. Falta de compromiso con la empresa por parte de los colaboradores.</p> <p>D9. Lenta respuesta a los reclamos y sugerencias de los usuarios.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Demanda de servicios basados en la Web, por parte de los usuarios.</p> <p>O2. Alianzas estratégicas con empresas que desarrollan</p>	<p>A1. Alto nivel de competencia con empresas que cuentan con tecnologías de la información.</p> <p>A2. Normas y directivas del Estado, muy rígidas.</p>

<p>Programas de inglés.</p> <p>O3. Crecimiento del mercado empresarial y apertura de nuevos segmentos de mercado.</p> <p>O4. Tendencia de crecimiento del dominio del idioma inglés.</p> <p>O5. Desarrollo de tecnología que permiten mejorar la calidad del servicio al usuario.</p> <p>O6. La firma de nuevos tratados que dinamizará la inversión extranjera.</p> <p>O7. La globalización que permite incursionar y desarrollar mejor los negocios en todas partes del mundo.</p>	<p>A3. Evolución tecnológica.</p> <p>A4. Falta de control por parte de las entidades supervisoras, que favorece a la informalidad de las empresas del mismo sector.</p> <p>A5. Creciente poder de negociación de los clientes.</p>
---	---

FUENTE: Elaboración propia.

5.2.2.5 IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS

Sobre la base del análisis FODA, Blue Tower Editores del Perú SAC proyecta avanzar en el logro de su visión poniendo en marcha las estrategias apropiadas. Esto se logrará mediante el desarrollo del potencial humano, de la optimización de la estructura organizacional y financiera, y la innovación tecnológica.

5.2.2.5.1 ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

A continuación se procedió a la alineación de los objetivos estratégicos con la misión y visión de la empresa.

TABLA N° 32: Alineación de los objetivos estratégicos a las perspectivas del Balanced Scorecard.

PERSPECTIVAS DEL BSC	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	DESCRIPCION
FINANCIERA	Objetivo estratégico 1	Incrementar el valor de la empresa.
	Objetivo específico 1	Incrementar los ingresos.
	Objetivo específico 2	Reducir los costos.
CLIENTE	Objetivo estratégico 2	Posicionar a la Empresa brindando un servicio de calidad.
	Objetivo específico 1	Ofrecer al cliente un buen servicio y un producto con mayor valor agregado.
	Objetivo específico 2	Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Blue Tower.
	Objetivo estratégico 3	Fortalecer la transparencia de la Gestión de la Empresa.
	Objetivo específico 1	Cumplir con la Directiva de Transparencia.
	Objetivo estratégico 4	Desarrollar un servicio de calidad.
PROCESO INTERNO	Objetivo específico 1	Mejorar el proceso de recaudación de cobranzas.
	Objetivo específico 2	Implementar estándares de rendimiento para mejorar los procesos operativos.
	Objetivo específico 3	Desarrollar programas para mejorar la atención al cliente.
	Objetivo específico 4	Ser eficiente en el uso de los recursos.

	Objetivo específico 5	Fortalecer la relación laboral con los clientes.
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Objetivo estratégico 5	Desarrollar el potencial del recurso humano.
	Objetivo específico 1	Difundir una cultura con nuevos valores orientada al cliente.
	Objetivo específico 2	Mejorar el clima laboral.
	Objetivo específico 3	Capacitar al personal.
	Objetivo estratégico 6	Promover la Innovación Tecnológica.
	Objetivo específico 1	Desarrollar nuevos servicios basados en Tecnología de la Información.

FUENTE: Elaboración propia.

5.3 MATRIZ ESTRATÉGICA DE BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC.
TABLA N° 33: Matriz estratégica para Blue Tower Editores del Perú SAC. 2014-2017.

Visión: "Ser la empresa con la mejor opción para el aprendizaje del idioma inglés a nivel nacional, para lograrlo contaremos con un equipo humano comprometido e integral, para facilitar el aprendizaje de nuestros usuarios".

PERSPECTIVAS DEL BSC	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	META				FORMA DE CALCULO
					2014	2015	2016	2017	
FINANCIERA	Incrementar el valor de la Empresa.	Incrementar los ingresos.	Rentabilidad patrimonial.	%	25%	25%	25%	25%	(Utilidad o Périda Neta / Total Patrimonio al cierre del año anterior) x 100
		Reducir los costos.	Eficiencia costo de venta.	%	5%	5%	10%	10%	(Costo venta/ Ventas netas) x 100
CLIENTES	Posicionar a la Empresa brindando un servicio de calidad.	Ofrecer al cliente un buen servicio y un producto con mayor valor agregado.	Orientación de las ventas hacia el Sector Empresarial.	%	25%	25%	25%	25%	(Total de Venta en Cajamarca / Total de ventas País ejecutada) x 100
		Fortalecer las relaciones con los distintos tipos de clientes de Blue Tower.	Crecimiento de cobertura con fin Social.	N° puntos atención.	1	1	2	2	Número de puntos de atención al cierre del año.
			Nivel de satisfacción del cliente.	%	70%	80%	90%	100%	N° de reclamos de clientes.
			Respuesta a reclamos de los usuarios dentro	%	40%	60%	80%	100%	N° total de reclamos/N° de reclamos atendidos.

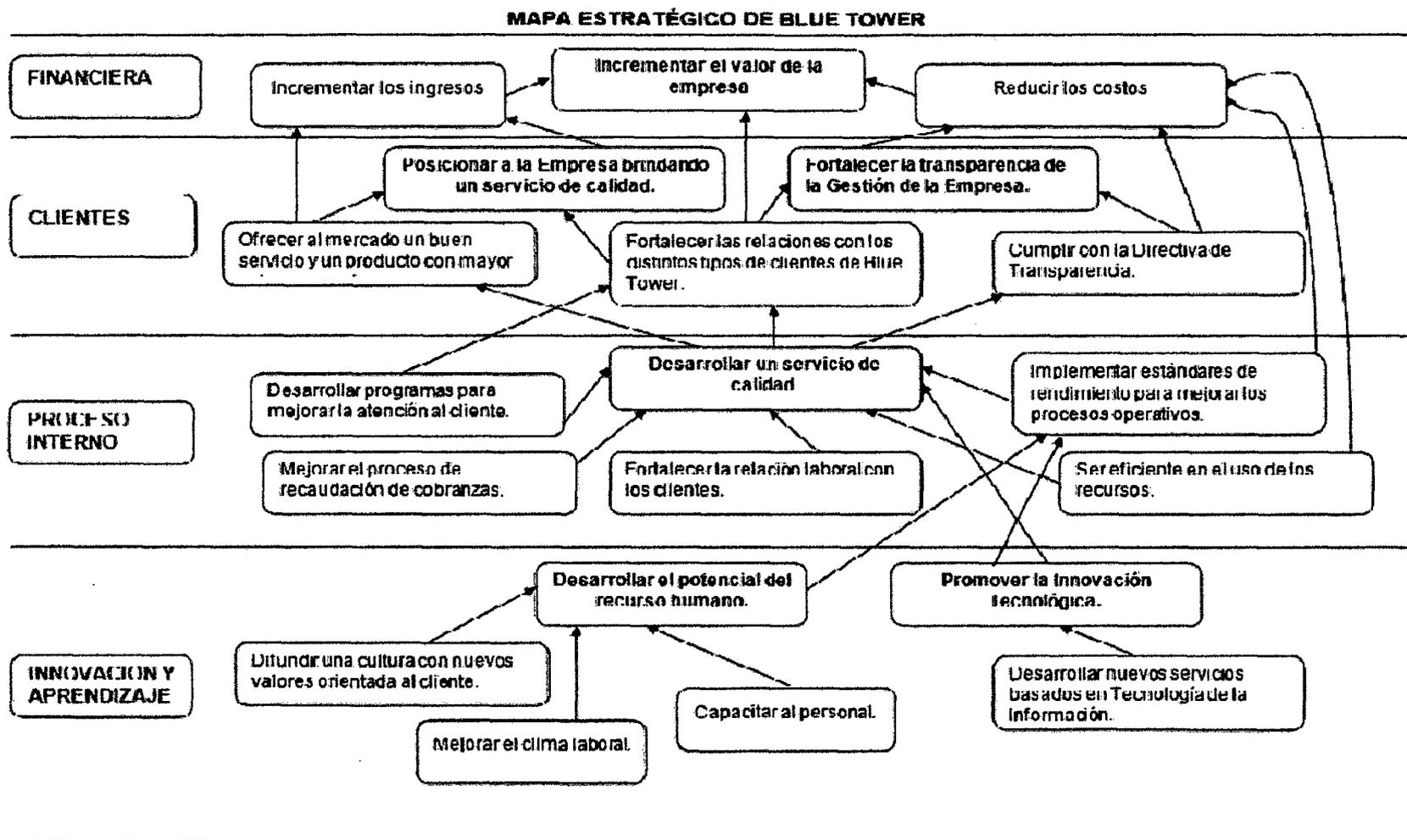
			de los 2 o 3 días hábiles.						
	Fortalecer la transparencia de la gestión de la empresa.	Cumplir con la directiva de transparencia	Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia.	%	70%	80%	90%	100%	Encuestas periódicas a clientes internos y externos.
PROCESO INTERNO	Desarrollar un servicio de calidad.	Mejorar el proceso de recaudación de cobranzas.	Rotación de cuentas por cobrar.	%	20%	15%	10%	5%	N° de Cuentas por Cobrar/N° Cuentas por Cobrar del mes anterior.
		Implementar estándares de rendimiento para mejorar los procesos operativos.	Control de la calidad en los plazos especificados.	%	25%	25%	25%	25%	N° de sucursales al final de cada año. N° clientes satisfechos.
		Desarrollar programas para mejorar la atención al cliente.	Nivel de integración tecnológica.	%	25%	25%	25%	25%	Implementación del programa de integración tecnológica en todas las áreas de la empresa.
		Ser eficiente en el uso de los recursos.	Eficiencia en los egresos operativos.	%	85%	90%	95%	100%	(Egresos totales ejecutados / Egresos programados) x 100
		Fortalecer la relación laboral con los clientes.	Implementación del Sistema de Control Interno - SCI	%	70%	80%	90%	100%	(Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
			Implementación del Código de						(Número de actividades

			Buena Gestión Corporativa - CBGC	%	80%	90%	95%	100%	implementadas / Número de actividades programadas) x 100
INNOVACION Y APRENDIZAJE	Desarrollar el potencial del recurso humano.	Difundir una cultura con nuevos valores orientada al cliente.	Talleres de difusión y fortalecimiento de la cultura de Blue Tower.	%	80%	85%	90%	100%	(Número de Talleres ejecutados / Número de Talleres programados) x 100
		Mejorar el clima laboral.	Clima laboral y motivación.	%	70%	80%	90%	100%	Número de actividades implementadas / Número de actividades programadas) x 100
		Capacitar al personal.	Plan de Capacitación	%	80%	85%	90%	100%	(Número de actividades implementadas del plan de capacitación / Número de actividades programadas del plan de capacitación) x 100
	Promover la Innovación Tecnológica.	Desarrollar nuevos servicios basados en tecnología de la información.	Servicios soportados en tecnologías de la Información.	%	2	3	4	5	Servicios soportado en T.I. / Total de servicios) x100

FUENTE: Elaboración propia.

5.4 MAPA ESTRATÉGICO DE BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC.

Se procedió a elaboración del mapa estratégico de Blue Tower Editores del Perú SAC describiendo las estrategias con el fin de establecer los objetivos e indicadores y su vinculación con las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El diagnostico permitió determinar las siguientes causas de la deficiente gestión empresarial en Blue Tower Editores del Perú SAC:
 - ✓ La empresa no cuenta con un plan estratégico.
 - ✓ La empresa no capacita a los empleados y pocas veces evalúa el desempeño personal de los mismos.
 - ✓ Existe un mal clima laboral y los colaboradores no están comprometidos con la empresa.
 - ✓ Existe deficiencia en cuanto a la prestación del servicio.
 - ✓ No se toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los empleados y de los usuarios.
- Se establecieron estrategias las mismas que están incluidas en la propuesta del plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard y son las siguientes:
 - ✓ Incrementar el valor de la Empresa.
 - ✓ Posicionar a la Empresa brindando un servicio de calidad.
 - ✓ Fortalecer la transparencia de la Gestión de la Empresa.
 - ✓ Desarrollar servicio de calidad.
 - ✓ Desarrollar el potencial del recurso humano.
 - ✓ Promover la Innovación Tecnológica.
- Se logró formular el plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard para Blue Tower Editores del Perú SAC, el cual deberá ser aprobado por la gerencia con la finalidad de mejorar su gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

- ✓ Se recomienda a Blue Tower Editores del Perú SAC la aprobación y la posterior implementación de la propuesta del plan estratégico basado en la metodología Balanced Scorecard.
- ✓ Establecer los responsables de cada área para el monitoreo y cumplimiento de los planes operativos desglosados del plan estratégico.
- ✓ Se recomienda brindar una capacitación periódica a los empleados y evaluar constantemente su desempeño laboral.
- ✓ Se recomienda premiar las buenas prácticas y el reconocimiento de los empleados para que poco a poco se identifiquen más con la empresa.
- ✓ Se recomienda a Blue Tower Editores del Perú SAC realizar reuniones y charlas para mejorar el clima laboral.
- ✓ Se recomienda mejorar la prestación del servicio y atender las inquietudes y sugerencias de los clientes internos y externos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA:

- APAZA MESA MARIO. Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del valor. 3ra. Ed. Lima. Instituto Pacifico S. A. C. 2010.
- GUILLERMO MURILLO VARGAS, CARLOS HERNÁN GONZÁLEZ. Gestión Poder, Innovación y Estrategia en las Organizaciones. 1era ed. Universidad del Valle. 2010.
- HILL CHARLES W. L.; JONES, GARETH R. Administración Estratégica: un enfoque integrado. 3ra ed. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill. 1996
- JOSÉ MARÍA SAINZ DE VICUÑA ANCÍN: Plan estratégico en la práctica. Edición 2005.
- MARTÍNEZ PEDRÓSDANIEL, ARTEMIO MILLA GUTIÉRREZ: La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos, 2005
- PABLO NAVAJO GÓMEZ, PABLO NAVAJO: Planificación estratégica en las organizaciones no Lucrativas. Editorial Narcea S.A. 2009.
- PEDRO RUBIO DOMINGUEZ. Introducción a la Gestión Empresarial. 1era ed. Instituto Europeo de Gestión Empresarial. Madrid 2008.
- ROBERT S. KAPLAN Y DAVID P. NORTON. The Balanced Scorecard: Translating strategy into action. 3ra. Ed. Barcelona. 2009.
- THOMPSON, A. A. Dirección y Administración Estratégica: conceptos, casos y lecturas. México, DF: McGraw-Hill, 1998.

LINKOGRAFÍA:

- ARANGO, (2000). GENERACION DE PROYECTOS. Consultado el 05 de diciembre de 2013. De la Biblioteca Virtual Luis Ángel Arango-Bogotá en: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf>
- CASTAÑO, (2010). SEMINARIO DE TEORIA ADIMINISTRATIVA. Consultado el 06 de diciembre de 2013. Dirección Nacional de innovación Académica Universidad nacional de Colombia en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.2/52Definicion_estrategia.htm
- DOMÍNGUEZ, (2006). Introducción a la gestión Empresarial. Citado el 14 de diciembre del 2013. Conocimiento con todos y para todos (ECURED) en: http://www.ecured.cu/index.php/Gesti%C3%B3n_empresarial
- ESTRATEX (2014). Estrategia, Alineamiento y Resultados. Citado el 11 de diciembre del 2013 en: <http://www.estratex.com.pe/balanced-scorecard-peru.php>
- ENRIQUEZ (2012). ADMINISTRACION MODERNA BSC. Citado el 12 de diciembre del 2013 en: <http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/02/balanced-scorecard-bsc.html>
- FLORES & MASSIEL. (2006). CONOCIENDO EL BSC. Citado el 11 de diciembre del 2013. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA en: http://biblioteca.itson.mx/oa/ciencias_administrativa/oa14/balanced_scorecard/index.htm

- INFOVIEWS, S.A. (2012). BSC UNA HERRAMIENTA DE GESTION. Citado el 11 de diciembre del 2013. Delegación Azcapotzalco, México, D.F en: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>
- LOZADA, (2010). Planificación estratégica. Citado el 09 de diciembre en: <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/ventajas-y-desventajas-de-la.html>
- LOZANO, (2002). ESTRATEGIA Y DIRECCION ESTRATEGICA. Consultado el 06 de diciembre de 2013. De GESTIOPOLIS en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm>
- PEREZ, (2003). Balanced Scorecard. Citado el 11 de diciembre del 2013 en: <http://www.balanced-scorecard.es/bsc-aplicacion.html>
- RAMIREZ, (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA. Citado el 15 de marzo del 2014. En <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- RAMOS, (2009). Importancia del plan estratégico. Citado el 10 de diciembre del 2013. Centro de Desarrollo Personal y Profesional (PERFIL) en: <http://blog.pucp.edu.pe/item/83913/importancia-del-plan-estrategico>
- RUIZ, C. (2012). ETAPAS PARA LA PLANEACION ESTRATEGICA. Citado el 07 de diciembre de 2013. IPADE BUSINESS SCHOOL. De: <http://www.ipade.mx/editorial/Pages/articulo-planeacion-estrategica.aspx>

- SAINZ DE VICUÑA (2012), GESTION EMPRESARIAL. Citado el 07 de diciembre de 2013 en: <http://renatamarciniak.wordpress.com/2013/01/07/que-es-un-plan-estrategico/>
- SALAZAR, (2011) GESTION ESTRATEGICA. Consultado el 29 de noviembre de 2013. De antecedentes históricos y evolución de la planificación estratégica en: <HTTP://ES.SCRIBD.COM/DOC/186790425/ANTECEDENTES-HISTORICOS-Y-EVOLUCION-DE-LA-PLANEACION-ESTRATEGICA>
- THOMPSON, (2012). GESTION EMPRESARIAL. Citado el 14 de diciembre del 2013. Gestión de empresas en: <http://www.gestiondeempresas.com/notas/que-es-gestion-de-empresas.html>

ANEXOS

ENCUESTA PARA EMPLEADOS

OBJETIVO: El objetivo principal de esta encuesta es determinar los problemas tanto en el ámbito interno como externo que afectan la gestión empresarial de la Empresa, con el propósito de establecer un diagnóstico situacional y proponer un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard y tratar de solucionar los problemas encontrados.

Instrucciones: Marque con una cruz o aspa sus respuestas.

I. DATOS REFERENCIALES:

A. Nombre del Encuestado.....

B. Cargo del Encuestado.....**fecha:**.....

II. CUESTIONARIO:

- a) MOF (Manual de Organización y Funciones)
- b) PLAN ESTRATEGICO
- c) RIT (Reglamento Interno de Trabajo)
- d) Ninguno

1. ¿Blue Tower cuenta con un plan estratégico?

- a) Si tiene
- b) No tiene
- c) No sabe

2. ¿Conoce la misión, la visión y los objetivos de la empresa?

- a) Si
- b) No

3. ¿Recibe capacitación constante por parte de la Empresa?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

4. ¿Con que frecuencia la empresa evalúa el desempeño personal de los empleados?

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Pocas veces
- d) Nunca

5. ¿Las funciones que realiza en su puesto de trabajo están de acuerdo a los objetivos de la empresa?

- a) Si
- b) No
- c) No sabe

6. ¿Se siente identificado con la empresa?
 - a) Muy identificado
 - b) Identificado
 - c) Poco identificado
 - d) No identificado

7. ¿La empresa toma en cuenta sus opiniones e inquietudes para la toma de decisiones?
 - a) Siempre
 - b) A veces
 - c) Rara vez
 - d) Nunca

8. ¿Está satisfecho con el servicio que le brinda a los clientes externos como parte de su trabajo?
 - a) Muy satisfecho
 - b) Satisfecho
 - c) Poco satisfecho
 - d) Insatisfecho

9. ¿Qué ventajas tiene el servicio en relación a los competidores directos de la empresa?
 - a) El usuario programa sus asesorías
 - b) Horarios flexibles
 - c) Asesorías personalizadas
 - d) Puedes repetir tus asesorías
 - e) Todas

10. ¿Usted considera que el servicio que brinda la empresa satisface las necesidades de los usuarios?
 - a) Totalmente satisfechos
 - b) Satisfechos
 - c) Poco satisfechos
 - d) Insatisfechos

11. ¿Existe diferencia entre los precios del servicio en relación con los precios de la competencia?
 - a) Muchísima diferencia
 - b) Regular diferencia
 - c) Poca diferencia
 - d) No hay diferencia

12. ¿La empresa toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los usuarios?
 - a) Siempre
 - b) Algunas veces
 - c) Pocas veces
 - d) Nunca

13. ¿Cuál cree que es la causa de la disminución de clientes?
 - a) La poca publicidad de la empresa

- b) La mala gestión de los directivos
 - c) La mala atención al cliente
 - d) La deficiencia del servicio
14. ¿Cómo califica la gestión de sus jefes inmediatos?
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
15. ¿Cómo es la relación laboral con sus jefes inmediatos?
- a) Muy bueno
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
16. ¿Si tuvieras que sugerir algo para que la empresa mejore en que aspectos sería?
- a) Que mejore su gestión empresarial
 - b) Que invierta más en publicidad
 - c) Mejorar la atención al cliente
 - d) Que tome en cuenta las sugerencias del cliente
 - e) Todos
17. ¿Qué problemas cree usted que trae consigo la falta de un plan estratégico?
- a) Futuro incierto
 - b) Dificulta la toma de decisiones
 - c) Incertidumbre para enfrentar situaciones adversas
 - d) Poca visión para identificar oportunidades
 - e) Todas
18. ¿Para hablar de una buena gestión empresarial usted cree que es importante que la empresa cuente con un plan estratégico?
- a) Muy importante
 - b) Importante
 - c) Poco importante
 - d) No es importante
- Plan estratégico:** Es un documento formal, que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir en un futuro y como conseguirlo.
19. ¿Qué mejoras considera que se generarían con la propuesta de un plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard?
- a) Gestión empresarial eficiente
 - b) Buena rentabilidad
 - c) Buena imagen
 - d) Clientes satisfechos
 - e) Todas

Gracias por su colaboración

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,985	,989	20

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Documentos administrativos	2,55	,945	20
Plan estratégico	2,15	,489	20
Misión, visión y objetivos	1,90	,308	20
Recibe capacitación	2,60	,883	20
Evaluación del desempeño personal	2,65	,813	20
Funciones en el puesto de trabajo	2,45	,759	20
Identificación con la empresa	2,75	,910	20
Opiniones e inquietudes del personal	3,20	,894	20
Satisfacción con el servicio brindado	2,95	,887	20
Ventajas del servicio	2,40	1,188	20
Satisfacción de usuarios	3,00	,858	20
Diferencia de precios con la competencia	2,00	,858	20
Inquietudes y sugerencias de los usuarios	2,75	1,020	20
Disminución de clientes	2,85	1,040	20
Gestión de los jefes	2,90	,968	20
Relación con los jefes	3,00	,918	20

Sugerencias de mejora para la empresa	3,60	1,465	20
Problemas por la falta de un plan estratégico	3,75	1,650	20
Importancia de un plan estratégico	1,60	,681	20
Mejoras si se cuenta con un plan estratégico	3,85	1,565	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Documentos administrativos	52,35	283,292	,891	.	,984
Plan estratégico	52,75	300,303	,706	.	,985
Misión, visión y objetivos	53,00	305,789	,616	.	,986
Recibe capacitación	52,30	284,116	,928	.	,983
Evaluación del desempeño personal	52,25	286,513	,921	.	,983
Funciones en el puesto de trabajo	52,45	288,471	,910	.	,984
Identificación con la empresa	52,15	282,661	,948	.	,983
Opiniones e inquietudes del personal	51,70	283,800	,926	.	,983
Satisfacción con el servicio brindado	51,95	283,418	,948	.	,983
Ventajas del servicio	52,50	274,579	,928	.	,983
Satisfacción de usuarios	51,90	284,726	,934	.	,983
Diferencia de precios con la competencia	52,90	285,989	,888	.	,984
Inquietudes y sugerencias de los usuarios	52,15	278,661	,964	.	,983

Disminución de clientes	52,05	278,576	,946	,983
Gestión de los jefes	52,00	280,421	,961	,983
Relación con los jefes	51,90	282,411	,949	,983
Sugerencias de mejora para la empresa	51,30	264,958	,952	,984
Problemas por la falta de un plan estratégico	51,15	260,555	,924	,985
Importancia de un plan estratégico	53,30	293,274	,806	,984
Mejoras si se cuenta con un plan estratégico	51,05	262,997	,927	,984

Prueba de Chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	13,333 ^a	6	,038
Razón de verosimilitudes	17,730	6	,007
Asociación lineal por lineal	9,870	1	,002
N de casos válidos	20		

a. 12 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,10.

No hay frecuencias esperadas menores que 5, es decir los datos cumplen con la condición de la prueba. El valor de CHI-CUADRADO ES= 13,333.

El grado de significación es 0.038, este es menor que el $\alpha=0.05$ establecido. Por lo tanto se concluye hay evidencias para desechar H_0 y se acepta H_a .

5. **¿El personal del Área de Archivo Registral atiende su solicitud oportunamente?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
6. **¿Considera que el personal del Área de Archivo Registral se encuentra capacitado para las actividades que desempeñan en la entidad?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
7. **¿Cree Ud. que el personal del Área de Archivo Registral realiza bien su trabajo?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca
8. **Según su experiencia en el Área de Archivo Registral tuvo problemas con el servicio y/o personal del área.**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

Especifique:.....
.....
.....
.....

9. **¿Se siente satisfecho con la atención que recibe por parte del personal del Área de Archivo Registral?**
- a. Siempre
 - b. Casi siempre
 - c. A veces
 - d. Casi nunca
 - e. Nunca

10. ¿Cuándo le pide ayuda al personal del Área de Archivo Registral éste colabora con Ud.?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

11. ¿Cree que el personal del Área de Archivo Registral está capacitado para resolver situaciones incómodas con los usuarios?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

12. ¿Considera que deben capacitar al personal del Área de Archivo Registral para recibir un mejor trato y un buen servicio?

- a. Siempre
- b. Casi siempre
- c. A veces
- d. Casi nunca
- e. Nunca

Por qué:

.....
.....

13. ¿Cómo evalúa en forma global la atención recibida por el personal del Área de Archivo Registral?

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular
- d. Deficiente
- e. Muy deficiente.

Gracias por su tiempo