

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
FACULTAD DE INGENIERÍA PROGRAMA  
DE TITULACIÓN POR TESIS  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCE  
SCORECARD PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO  
EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE  
NEGOCIOS**

**TESIS  
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**PRESENTADA POR**

**Bach. NEGRÓN GÓMEZ, MANUEL EMILIO  
Bach. PRETELL GARCÍA, CRHISTOPER MANUEL**

**ASESOR: Mg. MATEO LÓPEZ HUGO JULIO**

**LIMA – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar a Dios, que me permite estar presente hoy día, a mi madre y hermana que con su constante apoyo día a día me alientan a seguir adelante superando las metas y a mi padre que está en el cielo, que con sus enseñanzas hoy día estoy cumpliendo con los retos que me ayudan a salir adelante.

Manuel Negrón Gómez

A Dios, por permitir que llegue este momento tan especial en mi vida. A mis padres quienes me han acompañado durante toda mi vida profesional y personal, a mis hermanos que han velado por mí durante este arduo camino para convertirme en un profesional. A mi amor, que ha estado apoyándome en todo lo que necesitaba y especialmente a mi hija quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para ella.

Crhistoper Pretell García

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestros padres, que nos orientan y empujan a seguir cumpliendo los retos y situaciones que nos permiten crecer como profesionales y ser mejores personas.

Manuel Emilio Negrón Gómez

Crhistoper Manuel Pretell García

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1. Descripción de la problemática	2
1.2. Formulación del problema principal y secundarios	5
1.3. Objetivo principal y secundarios	6
1.4. Delimitación de la investigación	6
1.5. Justificación e importancia	7
1.6. Responsabilidad ético profesional	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1. Antecedentes del estudio de investigación	9
2.2. Bases teóricas vinculadas a la variable o variables de estudio	14
2.3. Definición de términos básicos	27
CAPÍTULO III: SISTEMA DE HIPÓTESIS	29
3.1. Hipótesis	29
3.1.1. Hipótesis general	29
3.1.2. Hipótesis específicos	29
3.2. Variables	29
3.2.1. Definición conceptual	29
3.2.2 Operacionalización	30

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1. Tipo y nivel	32
4.2. Diseño de investigación	32
4.3. Enfoque	32
4.4. Población y muestra	32
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	33
4.5.1. Tipos de técnicas e instrumentos	33
4.5.2. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos	36
4.5.3. Procedimiento para la recolección de datos	36
4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos	36
CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	37
5.1 Diagnóstico y situación actual	37
5.2 Presentación de resultados	65
5.3 Análisis de resultados para la contrastación de la hipótesis	68
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	75
ANEXOS	77

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control	34
Tabla 2: Preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control	35
Tabla 3: Resultados de las preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control	39
Tabla 4: Resultados de las preguntas realizadas al Director Comercial	41
Tabla 5: Análisis de Porter - Empresa de Tercerización de procesos de negocio	49
Tabla 6: Matriz de Factores Externos	51
Tabla 7: Matriz de Factores Internos	55
Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo	56
Tabla 9: Resultados de la matriz PEYEA	59
Tabla 10: Matriz Interna - Externa	60
Tabla 11: Matriz FODA - Empresa de tercerización de procesos de negocio	61
Tabla 12: Balance Scorecard Empresa de Tercerización de Procesos	63
Tabla 13: Resultados de Número de Penalidades	65
Tabla 14: Margen Neto	66
Tabla 15: Resultado de días de retraso	67
Tabla 16: Prueba de Normalidad	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mapa de Procesos	3
Figura 2: Resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes del año 2017	4
Figura 3: Nivel de educación del personal	5
Figura 4: Implementación del BSC	21
Figura 5: Cuatro estrategias de proceso	25
Figura 6: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción	57
Figura 7: Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA	58
Figura 8: Matriz IE:	60
Figura 9: Mapa Estratégico - Objetivos estratégicos	62
Figura 10: Simulación Montecarlo Margen Neto	64
Figura 11: Penalidades imputadas por mes	65
Figura 12: Nivel de Margen Operativo	66
Figura 13: Número de días de retraso en implementación de nuevos servicios	67
Figura 14: Cuadro de decisión de Prueba de Hipótesis	69
Figura 15: Prueba de Hipótesis específica 1	70
Figura 16: Prueba de hipótesis específica 2	71
Figura 17: Prueba de hipótesis específica 3	72

## RESUMEN

La Empresa donde se realizó la presente investigación desarrolla proyectos de tercerización de procesos desde hace más de 15 años. Está cuenta con un plan estratégico deficiente en donde no se mide el desempeño de sus colaboradores en la práctica pre y post servicios.

El plan estratégico consistió en incrementar la calidad de servicio teniendo un mejor control en los entregables de las distintas áreas que conforma la empresa, especialmente en el área de proyectos, ya que es ahí donde se inicia y termina una licitación recepcionando entregables de otras áreas. De la misma manera, se realizó una evaluación de los factores externos, con las matrices de evaluación estratégica MEFE y MPC; e internos, empleando la matriz EFI. Dichas matrices alimentaran a la matriz FODA, con la cual se formularon indicadores y seleccionado las más relevantes para incrementar los puntos clave de la empresa mediante las matrices PEYEA, MIE, MDE y MCPE.

Durante la simulación del diseño del Balanced Scorecard, se definieron los indicadores los cuales se diseñaran bajo el enfoque de la metodología del Balanced Scorecard bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Esta es una herramienta que permite medir la eficiencia del personal operativo y administrativo referente a la productividad y plazos de entrega respectivamente.

De esta forma, a través del diseño del balance Scorecard, se pudo simular la reducción del número de días de implementación de nuevos servicios, esto permitió reducir el número de penalidades hasta en 12 mil soles por mes, indicado una mejora de hasta un 33 % con respecto al año 2017.

**Palabras Claves:** Plan estratégico, Balanced Scorecard, Calidad de servicio, flujo de procesos, eficiencia del personal (productividad laboral), plazos de entrega.



## ABSTRACT

The Company where made the develops projects of industrial sanitation, sale and rent of equipment for more than 15 years. It is designed with a deficient strategic plan where the performance of its employees in practice is not measured before and after the services.

The strategic plan consisted of increasing the quality of the service by having better control over the deliverables of the areas that make up the company, especially in the area of projects, and that is where a tender starts and ends by receiving deliverables from other areas. In the same way, an evaluation of external factors was carried out, with the strategic evaluation matrices MEFE and MPC; and internal, using the EFI matrix. These matrices were fed into the SWOT matrix, with which the key indicators were formed and the most relevant ones were selected to improve the company's key points through the PEYEA, MIE, MDE and MCPE.

During the simulation of the balanced scorecard design, the indicators were defined. The indicators were designed in the balanced scorecard under four perspectives: financial, customers, internal processes, learning and growth. This is a valid tool, measure the efficiency of the operative and administrative personnel regarding the productivity and the delivery time respectively.

In this way we could through the design of the scorecard, we could simulate the reduction of the number of days of the implementation of new services; this is the number of penalties up to 12 thousand soles per month, an improvement of up to 33 % with respect to 2017. This is a form of scorecard, it was possible to observe in a similar way the reduction of the number of days of the application of the new services, the amount of penalties up to 12 thousand soles per month, indicated An improvement of up to 33% compared to 2017.

**Keywords:** Strategic Plan, Balanced Scorecard, Quality of service, process flow, staff efficiency, delivery time

## INTRODUCCIÓN

La Empresa Servicio Profesional Integral desarrolla proyectos de tercerización de procesos, está ubicada en Lince. La investigación se realizó en la empresa en estudio, debido a que esta cuenta con un plan estratégico deficiente en donde si bien están definidos tanto la misión, visión y valores, se desconoce el rumbo de la empresa por parte del personal hacia un contexto ideal a largo plazo.

También, las áreas como abastecimiento, operaciones, fabricación y recursos humanos no son monitoreadas bajo un sistema que permita al área de proyectos medir si están desarrollando sus funciones de manera eficaz y eficiente.

Asimismo, el diseño de este nuevo modelo utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta primordial, dada la veracidad y la eficacia de sus resultados reflejados en el cuadro de mando integral.

En el capítulo 1 - Planteamiento y delimitación del problema, se ha formulado y delimitado el problema general y específico que presenta la empresa, así como los objetivos, la importancia, justificación del problema y limitaciones del estudio.

En el capítulo 2- Marco Teórico, en base a la variable independiente y dependiente se presentó en este capítulo el marco teórico, investigaciones de tesis anteriores que contengan las variables a investigar, así como la base teórica y científica que sustenta el estudio.

En el capítulo 3- Hipótesis, teniendo como base los objetivos generales y específicos formulados en el capítulo 1, se formuló la hipótesis general y específicas que luego fueron demostradas mediante el software SPSS 24 con una prueba estadística.

En el capítulo 4- Metodología de la investigación, se describió el tipo y método de investigación utilizada, la población en estudio, el diseño muestral y la relación entre las variables de estudio.

En el capítulo 5.- Presentación y análisis de resultados, se presentó los datos obtenidos del año anterior, los datos objetivos, y los datos obtenidos mediante la simulación con el Software Oracle Crystal Ball, así como las pruebas estadísticas realizadas.

# **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1.Descripción de la problemática**

La empresa tercerizadora de servicios, pertenece al rubro de Business Process Outsourcing.), fundada en el año 2003, actualmente tiene más de 15 años realizando labores de tercerización de procesos para las empresas de los sectores de Telecomunicaciones, Consumo Masivo, Banca y finanzas, Salud y entretenimiento.

Actualmente la empresa cuenta con un plan estratégico, misión y visión, pero no se tienen definidas las estrategias ni indicadores por áreas, por lo que no existe un seguimiento y control para lograr las metas propuestas.

Según el mapa de procesos (Ver Figura 1), la empresa se encuentra dividida en tres grandes procesos: Estratégicos, Principales y de Soporte.

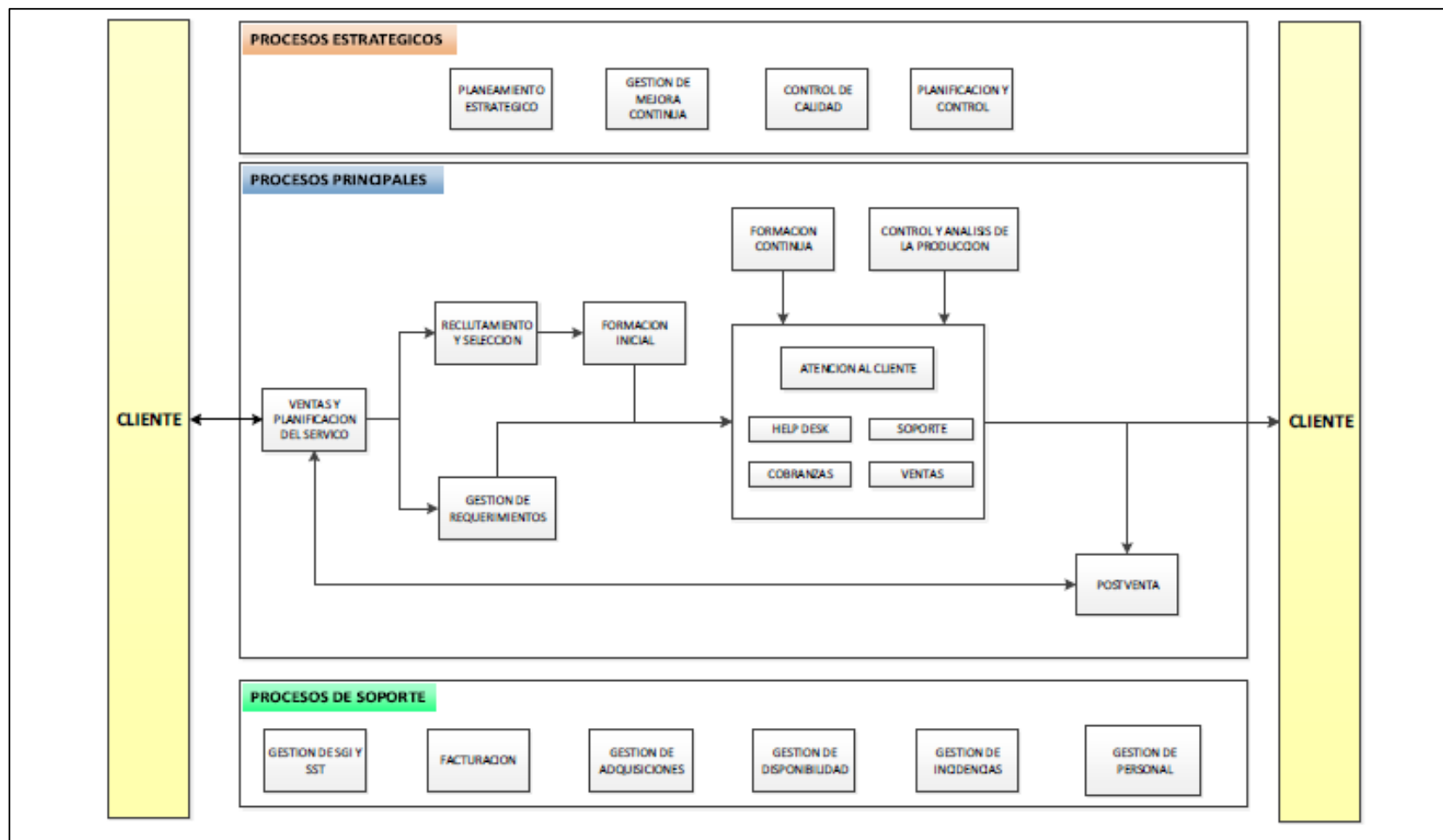


Figura 1: Mapa de Procesos

Fuente: Empresa de Tercerización de procesos de negocios

Actualmente, las áreas de soporte como: Gestión de Adquisiciones, Finanzas, Nomina y Contratos, Recursos Humanos y las principales áreas del negocio como son: Ventas y Planificación de servicios, Recursos Humanos y Servicio Post Venta, no cuentan con indicadores de gestión alineados a la misión, visión y objetivos, por lo que no saben el rumbo a mediano y largo plazo que la empresa pretende continuar.

No existe un adecuado control en la realización de los procesos internos, esto se debe a que no existe un control y monitoreo para cada responsable de área, esto trae como consecuencia retrasos en diferentes tipos de entregables, incluso el no controlar ni monitorear los procesos, no permite medir la productividad y rendimiento de cada responsable de área.

El incumplimiento de entregables impacta directamente en el grado de satisfacción que nos colocan nuestros clientes. Según la encuesta realizada el 20 de diciembre del 2017 (Ver Figura 2), el 53.50% de los clientes indicó que se encuentran insatisfechos y 46.50% se encuentra satisfechos por el servicio recibido.

AREA	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN			CAPACITACION			CALIDAD			PLANIFICACION Y CONTROL			TECNOLOGIA DE LA INFORMACION			OPERACIONES			GESTION COMERCIAL			INFRAESTRUCTURA			
<b>CRITERIO</b>	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	Espectativas planteadas para el área	Predisposición en la atención	Satisfacción General	<b>INDICE DE SATISFACCION</b>
<b>% SATISFACCION POR CRITERIO</b>	50%	54%	54%	38%	50%	46%	33%	42%	33%	33%	46%	42%	50%	58%	50%	46%	58%	50%	42%	42%	46%	54%	50%	50%	<b>46.5%</b>

Figura 2: Resultados de la encuesta de Satisfacción de Clientes del año 2017

Fuente: Empresa de Tercerización de Procesos de Negocio.

Por otro lado, existe un retraso para poder armar los centros de costos de cada cliente, esto no permite tener una visualización de cómo se van comportando los costos proyectados versus los costos reales. En adición a esto, muchas veces no existe una coherencia entre los ingresos reales y los ingresos proyectados, según la proyección de ingresos y costos por cada cliente, esto se debe a que muchas veces los clientes aplican las penalidades por incumplimiento de cláusulas que según contrato deberían ser controladas. Esto impacta directamente en los estados financieros de la compañía.

El 48% del personal que gestiona los principales procesos no cuenta con estudios universitarios o técnicos concluidos (Ver Figura 3), por lo que no se logra generar el aporte que los clientes esperan. Además, al no tener clara la visión de la empresa, no se alinean con el destino de la misma.

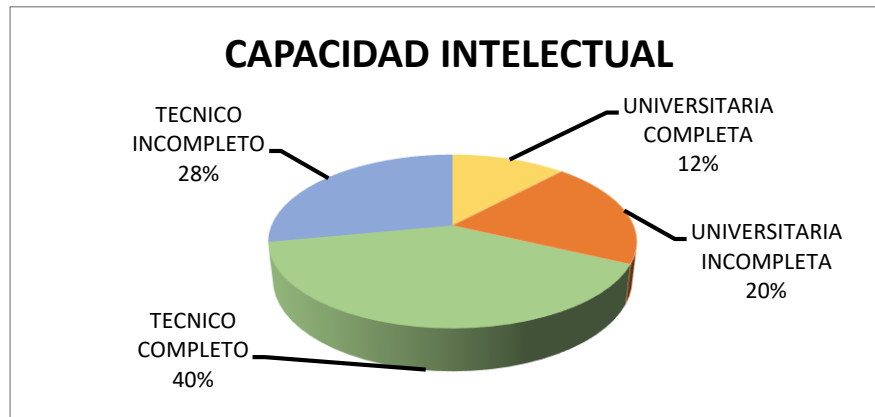


Figura 3: Nivel de educación del personal

Fuente: Empresa d tercerización de procesos de negocio.

A partir de la situación problemática encontrada, se identificó un problema general, y tres problemas específicos, que la solución en conjunto ayudará a mejorar la calidad del servicio en una empresa de tercerización de negocios.

## 1.2. Formulación del problema principal y secundarios

### 1.2.1. Problema general:

¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementa la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocio?

### 1.2.2. Problemas específicos:

- a) ¿En qué medida el diseño de un modelo de plan estratégico basado en el Balance Scorecard reduce las penalidades de los clientes en una empresa de tercerización de procesos de negocio?
- b) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementa el margen neto en una empresa de tercerización de procesos de negocio?

- c) ¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reduce el número de días de implementación de nuevos servicios en una empresa de tercerización de procesos de negocio?

### **1.3. Objetivo principal y secundarios**

#### **1.3.1. Objetivo principal:**

Incrementar la calidad del servicio diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio.

#### **1.3.2. Objetivos secundarios:**

- a) Reducir las penalidades de los clientes diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio.
- b) Incrementar el margen neto diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio.
- c) Reducir el número de días de implementación de nuevos servicios diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio

### **1.4. Delimitación de la investigación**

#### **1.4.1. Delimitación espacial**

La investigación y el procesamiento de datos están referidos al ámbito de los servicios de tercerización de procesos de negocios que brinda la empresa, ubicada en el distrito de Lince, Lima-Perú.

#### **1.4.2. Delimitación temporal**

Se tomará como línea base el análisis de los resultados de la empresa e información sobre el contexto en el cual se encuentra durante los meses de enero 2017 – julio 2018.

#### **1.4.3. Delimitación temática**

El desarrollo del presente proyecto de investigación se llevó a cabo dentro del periodo de enero 2017 – julio 2018, esto a causa del crecimiento de los servicios y licitaciones ofrecidas en ese periodo.

### **1.5. Justificación e importancia**

Una alternativa para mejorar la gestión empresarial de una organización, es el diseño de un correcto plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard, con esta premisa y con el objetivo de dar solución a esta problemática el presente proyecto de tesis propone una herramienta estratégica, el cual hará que la empresa sea de mayor calidad contando un personal más capacitado y de esta manera poder competir bajo los estándares que el mercado actual implica, también mejorará la atención al cliente cumpliendo con la ejecución de los servicios dentro de la programación. Se generará así una gestión administrativa-financiera efectiva mediante el diseño de indicadores para obtener información correcta y precisa sobre los procesos administrativos, orientando de esta manera las áreas de la organización.

Con el diseño del Balanced Scorecard a través del planeamiento estratégico de la organización permitirá incrementar el nivel de calidad de los colaboradores de la empresa, mediante capacitaciones periódicas que se reflejarán en el control y seguimiento de los indicadores de desempeño al cual estarán sujetos. De igual manera al contar con colaboradores más capacitados y regulados bajo un indicador, nos permitirá reducir los tiempos de solicitud de información generando una mejora en el flujo de procesos entre áreas al momento de presentar entregables, así mismo logrando la satisfacción del cliente interno reduciendo los tiempos de entrega de las propuestas técnico económico a los clientes externos. La rentabilidad, mediante un



correcto control de los procesos internos y una óptima distribución de recursos que estén directamente relacionadas con la estrategia empresarial.

“A su vez, mediante el planeamiento estratégico se romperá el cortoplacismo (proyectarse a corto plazo) y el especialísimo (carecer una visión integral) de la empresa como el que padecen muchas otras pequeñas y medianas empresas en el país” (D'Alessio, 2013)

La importancia de tener un Plan Estratégico permitirá dirigir y controlar los recursos necesarios para el logro de los objetivos y metas trazadas. De esta manera podrá tener una visión integral permitiendo ser consistente en los planes de acción.

### **1.6. Responsabilidad ético profesional**

Los principios éticos de los ingenieros es determinar un nivel posible de comportamientos básicos. Es esencial que nuestra profesión establezca valores y niveles bases que puedan ser alcanzados por todos.

Basado en lo anteriormente descrito, esta investigación se realizó en un trabajo conjunto con la empresa de tercerización de procesos. A través de los procedimientos de validación que contaba la empresa.

La responsabilidad ética y profesional, no sola es una competencia exigida por la Universidad Ricardo Palma, significa asumir la responsabilidad por los proyectos, investigaciones y obras ejecutadas, en nuestro caso por la tesis realizada.

Para la realización de esta investigación, se usaron herramientas que fueron validadas por la empresa, la cual nos autorizó usar su información y tratamiento de datos.

Adicionalmente, las fuentes de información fueron correctamente citadas en la parte del capítulo II, respetando la autoría de las fuentes e investigaciones realizadas.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del estudio de investigación

Líneas abajo se presentan investigaciones previas sobre planeamiento estratégico de indicadores basados en Balanced Scorecard sustentadas por tesis nacionales.

William, N. (2013) Tomó como caso de estudio la universidad Agraria de la selva, para llevar a cabo su investigación en la cual se plantea de qué manera influye las tecnologías de información y comunicación en las organizaciones y si estas aportan un valor agregado a las mismas.

Por lo que plantea una propuesta de metodologías para el diseño del modelo Balanced Scorecard destinado a la gestión estratégica de las tecnologías de la información y comunicación.

Con la implantación de esta propuesta se demostró que los procedimientos y herramientas para el desarrollo de la metodología, representan un factor de éxito para asegurar la confiabilidad y validez en primera instancia, así como las herramientas de software para la construcción del cuadro de mando integral. Sin embargo, también se demostró con las hojas de cálculos tradicionales (Excel) pueden ser adaptados para una buena gestión de TIC.

Esta investigación guarda relación con el tema propuesto, ya que se centra en el desarrollo de las fases con una metodología de diseño del modelo de Balance Scorecard (BSC) para la gestión estratégica y su validación aplicando el caso de estudio. (p. 63)

Mendoza, J. (2015) Su trabajo de investigación desarrolla la medición y gestión de las áreas críticas el cual incluye un plan piloto para ser desarrollado en todas las áreas de la empresa PROCESOS TEXTILES E.I.R.L., el cual incluye un método deductivo para determinar las gestiones antes y después de aplicado el Balanced Scorecard, un análisis FODA para determinar los objetivos y las estrategias.

Con los datos obtenidos de las técnicas anteriores se diseñó un cuadro de mando integral y posteriormente determinar los indicadores.

Con el diseño del Balanced Scorecard desarrollada en su tesis, mejoraron las mediciones y los controles logrando de esta manera optimizar los resultados de

cada perspectiva. Además, permite conocer los lineamientos que se deben seguir para encadenar la misión y visión de la empresa.

Esta investigación guarda relación con nuestro tema ya que nos permite dar a conocer lineamientos estratégicos de acuerdo con un Plan Estratégico de indicadores, conocer normas, estándares y buenas prácticas relacionadas con la gestión estratégica. (p. 113)

Del Castillo, H. (2014) Elaboró un Balanced Scorecard como modelo de Gestión, verificando distintas herramientas para su implementación.

La Empresa E&H carecía de un modelo de gestión y con la creciente competencia en el rubro de la construcción nacional e internacional, se contempló que su sistema de gestión para el actual mercado sea más competitivo. Es por ello por lo que se plantea a la empresa a manejar un adecuado modelo de gestión para ser más competitiva.

Obteniendo resultados con el tablero de control planteado de acuerdo con las perspectivas con sus objetivos estratégicos, verificando el cumplimiento de las metas mediante rangos que indican el estado de estos (Verde, Ámbar, Rojo)

La relación que existe con el tema de investigación está en la presentación de una descripción actual existente en la empresa de constructora E&H. Así como la presentación de una propuesta de modelo de plan estratégico basada en el BALANCED SCORECARD. (p. 69)

Alarco, H. (2014) Examinó que la empresa no tenía un enfoque sistémico del proceso, las áreas focalizaban sus eficiencias en forma local.

Es por eso que se plantea diseñar un modelo adecuado de gestión de indicadores basado en Balanced Scorecard que permita a la empresa tener unos procesos más eficientes, y que se encadene y reflejen en el cumplimiento de las metas establecidas.

Permitiendo con este desarrollo del proyecto a la empresa crecer, cumplir con las metas establecidas, debido a que se controla y evalúa cada uno de los indicadores. Así mismo permitió identificar los procesos críticos y restricciones que limitaban el desarrollo de la empresa planteando estrategias para poder superarlas.

La relación con el tema de investigación está en el análisis del modelo de gestión actual, la identificación de procesos internos y en la implementación de un modelo integral de gestión estratégica a través del Balanced Scorecard en las empresas prestadoras de saneamiento. (p. 85)

Chanduví, L. & Quispe, F. (2013) Analizaron en base a reportes diarios, semanales y mensuales que la gestión actual de la empresa era deficiente respecto a la competencia.

Razón por la cual diseñaron un tablero de indicadores BSC para el control de la eficiencia operativa, la cual les permita obtener datos de un muestreo en tiempo real por rango de fechas, en donde el sistema permita evaluar indicadores de asistencia como: faltas, tardanzas, descansos médicos, etc.

Con la aplicación del proyecto de investigación se logró identificar y proponer mejoras para el control de eficiencia operativa, mejorando la efectividad administrativa y operativa de la organización. Así mismo se logró determinar un segmento del personal de acuerdo con los resultados previamente obtenidos en la teoría.

La relación con el tema de investigación está en la segmentación del personal técnico involucrado, de acuerdo con los resultados de productividad obtenidos en la emulación, mejorando la efectividad administrativa y operativa de la organización. (p. 47)

Líneas abajo se presentan investigaciones previas sobre planeamiento estratégico de indicadores basados en Balanced Scorecard sustentadas por tesis extranjeras.

Álvarez, M. & Echevarría, E. (2013) En la investigación se realizó la elaboración del Balanced Scorecard para Empresa Biogenética del Ecuador Ecuabiogen S.A. con el fin de proponer y lograr alcanzar los objetivos corporativos para la organización, en la cual se realizó un análisis FODA (externo e interno), se realizaron encuestas a las diferentes áreas y se aplicó las 5 fuerzas de Porter, de esto nos da la situación actual de la empresa y proyección posibles, teniendo en cuenta el favorable crecimiento en la cual estuvo cursando en dicha fecha. Mediante la investigación se pudo definir la misión y visión de la empresa de acuerdo con el negocio, objetivos y metas corporativas tanto al nivel

operacional y gerencial a los cuales mediante un cuadro de control puedan ser controlados y darles seguimiento; de igual manera con se vio las perspectivas financieras de clientes y proveedores.

La relación con el tema de investigación está en el alcance los objetivos corporativos propuestos, en base a resultados cuantitativos, en párelo aumentar la productividad y eficiencia en la organización. (p. 69)

Solorzano, A. (2014) En esta Investigación se muestra que en una empresa sin fines de lucro la cual es la Editorial Don Bosco teniendo una misión y visión orientada no generar riqueza o utilidad si no al desarrollo de la sociedad; se realizó una evaluación FODA y se hizo el diagnóstico de las perspectivas de los clientes y en área financiera.

La investigación realizada tuvo como fin con la información obtenida poder realizar un cuadro de mando de control con un indicador semáforo teniendo un estándar de acuerdo con el negocio, esto anterior dan los resultados los cuales están alineados a los objetivos y metas corporativas, de ellos se tomarán decisiones y elaborar los planes estratégicos.

La relación con el tema de investigación es alinear los objetivos estratégicos según al negocio, dado el caso como de la empresa citada sin fines de lucro y en contribución a la sociedad para poder mejorar la calidad de vida de las personas, de misma manera apuntamos a un impacto similar. (p. 59)

Ibarra, M. (2013) En la investigación se muestra que mediante la planificación estratégica en la empresa Ventavid se puede mejorar los procesos internos y aumentar su valor, estos resultados teóricos se verán a futuro el cual según la investigación tiene un alcance del 2014 al 2018. Se realizaron análisis de las fuerzas de Porter, FODA, PETS y estudios de mercado para poder tener un diagnóstico situacional (externo e interno). La investigación realizó los lineamientos del negocio, un estudio de factibilidad económica, análisis costo/beneficio y análisis de sensibilidad, todo esto teniendo un horizonte de 4 años, ya indicado el periodo en líneas anteriores.

La relación con el tema de investigación está en el análisis exhaustivo que se realizó al negocio y entorno, en consecuente se pudro definir metas y objetivos estratégicos los cuales generen beneficio a la organización. Con el BSC se

pudo controlar distintos parámetros e indicadores para el logro de estos objetivos y metas. (p. 89)

Soto, A. (2012) En la investigación en donde se realizó una planificación estratégica y se estableció un Cuadro de control para una empresa comercializadora llamada Energías Renovables Windled Austral S.A. en la cual se realizaron análisis FODA, fuerzas de portes y diseño de una cadena de valor con ello poner tener un diagnostico actual.

En la investigación se estableció la misión y visión de la empresa, en paralelo un cuadro de mando integral para poder realizar el seguimiento y control de resultados que van alineados a los objetivos y metas. Así mismo del diagnóstico se dio a conocer que la empresa tiene un alto nivel de calidad de servicio y sustentabilidad de productos lo cual la hace competitiva e incita al crecimiento.

La relación con el tema de investigación es que utilizando la herramienta del BSC podemos realizar el seguimiento y control de los indicadores (resultados) que impacten directamente al margen de utilidad de la organización con el fin de hacerla más rentable. (p. 40)

Barreiros, A. (2012) Durante la investigación en la Empresa Kawa Motor se hizo un diagnóstico organización y análisis de la evolución de la empresa, con ellos se propuso una planificación estratégica con el fin que sirva como herramienta para promover la competitividad y aumente el valor de la empresa, se diseñaron la visión y misión, principios, objetivos corporativos, valores organizaciones, políticas y estrategias.

En consecuente en la investigación se diseñó un plan operativo anual con un horizonte a 5 años de proyección, se propone la aplicación de la comunicación efectiva empresarial, liderazgo participativo, motivación laboral y Balanced Scorecard. Con todo lo dicho anteriormente tendrá un impacto positivo ya desde la atención a los clientes dando un mejor servicio hasta la organización y sistematización de los procesos en la empresa.

La relación con el tema de investigación se basa en el fin de aumentar el valor a la empresa, es decir alcanzando las metas poder aumentar el margen de

utilidad y en paralelo poder incentivar las diferentes competencias a todos los colaboradores de la organización. (p. 157)

## **2.2. Bases teóricas vinculadas a la variable o variables de estudio**

### **2.2.1. Balance Scorecard (BSC)**

El proceso de informes financieros permanece anclado en un modelo de contabilidad desarrollado hace siglos para un entorno de transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes. Lo ideal hubiera sido que este modelo de contabilidad financiera se hubiera expandido hasta incorporar la valoración de los activos de una empresa.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Este traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición.

#### **A. Perspectiva Financiera**

“El Cuadro de Mando debe contar la historia de la estrategia, empezando por los objetivos financieros a largo plazo” (Kaplan & Norton, 2000, p. 59)

Para el desarrollo de la perspectiva financiera “deben determinar unas métricas financieras apropiadas para sus estrategias” (Kaplan y Norton, 2000, pág. 60)

“Esta perspectiva nos da a entender que todos los objetivos de las demás perspectivas tienen que ir encadenados a la consecución de los objetivos de la perspectiva financiera” (Kaplan y Norton, 2000, pág. 60)

Se identificaron tres fases que nos explican cómo vincular la estrategia con la unidad de negocio.

- a) Crecimiento
- b) Sostenimiento
- c) Recolección

Con el objetivo de impulsar la estrategia empresarial, se identificaron temas estratégicos para la perspectiva financiera.

- a) Crecimiento y diversificación de los ingresos: para las unidades de negocio que se encuentran en fase de crecimiento el indicador más importante sería “la tasa de crecimiento de las ventas y la cuota de mercado para las regiones, mercados y clientes seleccionados” (Kaplan & Norton, 2000, p. 64)
- b) Mejora de la productividad / reducción de costos: el objetivo principal para las unidades de negocio que se encuentran en fase de crecimiento es “el incremento de los ingresos – empleado, para animar los cambios a productos y servicios” (Kaplan & Norton, 2000, p. 69)
- c) Utilización de los activos / estrategias de inversión: los rendimientos sobre inversiones y el valor añadido económico proporcionan unas medidas generales del resultado de las estrategias financieras para aumentar los ingresos. (Kaplan & Norton, 2000, p. 72)

#### B. Perspectiva del Cliente

Según Kaplan & Norton (2000) “En esta perspectiva, se identifica los clientes de manera segmentada los clientes y el mercado, en los cuales la unidad de negocio competirá, y cuáles serán las medidas de actuación de esta unidad de negocio frente a sus competidores”. (p. 76)

(Amaro & Fuentes, 2004) Sostienen que: “generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa”. (p. 25).

Esta perspectiva permite “identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregaran a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados” (Amaro & Fuentes, 2004, p. 76)



a. Cuota de mercado

“Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 81)

b. Incremento de clientes

“Este indicador mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 82)

c. Retención de clientes

“Este indicador sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 83)

d) Satisfacción del cliente

“Este indicador evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específico dentro de la propuesta de valor añadido”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 84)

e) Rentabilidad del cliente

“Este indicador mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento de clientes, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente o segmento”. (Kaplan y Norton, 2000, pág. 85)

C. Perspectiva del Proceso Interno

“El proceso de derivar objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno representa una de las distinciones más claras entre el cuadro de Mando Integral y los sistemas tradicionales de medición de la actuación”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 106)

Este modelo abarca tres procesos principales:

a) Proceso de innovación

- La unidad de negocio investiga las necesidades

- Lleva a cabo una investigación aplicada para explorar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación
- Crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. (Kaplan & Norton, 2000, p. 111)

b) Proceso operativo

- Se producen y se entregan a los clientes los productos y servicios existentes
- El centro de los sistemas de medición de la actuación de la mayoría de las organizaciones. (Kaplan & Norton, 2000, p. 119)

c) El servicio postventa

- Los servicios posventa incluyen las actividades de garantía y reparaciones. Tratamiento de los defectos y devoluciones
- El procesamiento de pagos
- Es el proceso de facturación y cobro. (Kaplan & Norton, 2000, p. 121)

D. Perspectiva del Aprendizaje y crecimiento

“Esta perspectiva desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. El objetivo de esta perspectiva permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 139)

Kaplan y Norton (2000), pusieron en relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

a) Las capacidades de los empleados:

- Una organización debe mejorar continuamente
- Cada vez más los empleados están cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización
- Recualificación estratégica, recualificación masiva, elevación del nivel de la competencia. (Kaplan & Norton, 2000, p. 146)

b) Las capacidades de los sistemas de información

- Necesitan disponer de información oportuna y fiable sobre la relación global de cada cliente con la organización.
- Operaciones necesita un feedback rápido y oportuno y fiable sobre el producto que acaban de producir o el servicio que acaban de prestar.
- Los sistemas de información son una exigencia para que los empleados mejoren los procesos. (Kaplan & Norton, 2000, p. 149)

c) Motivación. Delegación de poder y coherencia de objetivos.

- Clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados.
- Alineación de los objetivos personales
- Plan de beneficios/ establecimientos de objetivos
- Transferencia vertical de gestión. (Kaplan & Norton, 2000, p. 153)

### 2.2.2. Implementación

“Para la implementación de un cuadro de mando integral nos basamos en la experiencia de la empresa National Insurance, que produjo durante 24 meses la secuencia vinculada de 10 pasos de acciones” (Kaplan & Norton, 2000, p. 287)

La construcción de un sistema de gestión integrada.

A. Clarificar la visión

Se desarrolla un cuadro de Mando Integral para traducir una visión genérica en una estrategia que se comprenda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso hacia la estrategia.

B. Comunicar a los mandos intermedios

Este paso se basa en aprender y discutir sobre la nueva estrategia. El cuadro de Mando Integral es el vehículo de comunicación. Desarrollar los cuadros de mando de las unidades de negocio utilizando el cuadro de mando corporativo como planilla. Cada unidad de negocio traduce su estrategia a su propio cuadro de mando.

C. Eliminar las inversiones no estratégicas.

Al eliminar las prioridades estratégicas, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia.

Lanzar programas de cambio corporativo.

Se identifica la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados.

D. Revisar los cuadros de mandos de las unidades de negocio.

En este paso la alta dirección revisa los cuadros de mando de las unidades individuales de negocio. Lo cual permite que el director participe con conocimiento en la conformación de estrategias.

E. Refinar la visión.

La revisión de los cuadros de mando de la unidad de negocio identifica varios temas de negocios cruzados que en el inicio no estaban incluidos en la estrategia de la corporación.

F. Comunicar el cuadro de mando integral a toda la empresa.

En este paso los equipos de gestión ya se encuentran cómodos con el enfoque estratégico, el cuadro de mando esta diseminado por toda la organización.

G. Establecer objetivos de actuación individual.

Las tres capas superiores de directivos vinculan sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mandos.

H. Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance.

En el presente paso, se establecen los objetivos a cinco años para cada uno de los indicadores. Se identifican y se dotan de fondos las inversiones necesarias para alcanzar estos objetivos.

I. Realizar inversiones mensuales y trimestrales.

Una vez aprobado los cuadros corporativos de las distintas unidades de negocio, comienza el proceso de revisión mensual y trimestral.

J. Realizar la revisión anual de estrategia.

Una vez la estrategia inicial sea haya alcanzado la organización necesita que la estrategia corporativa sea actualizada.

K. Vincular la actuación de todo el mundo con el cuadro de mando integral. (Kaplan & Norton, 2000, p. 286)

Kaplan & Norton (2000) En el último paso de la implementación del BSC (Ver Figura 4), se pide a los colaboradores que vinculen sus objetivos individuales con el cuadro de mando integral.

Proceso clásico de implementación de un cuadro de mando integral

- a) Determinar la visión y estrategia de la empresa
- b) Difundir la estrategia corporativa
- c) Dar a conocer iniciativas estratégicas de negocios cruzados, y
- d) Vincular con cada unidad de negocio para que desarrollara su propia estrategia consistente con la de la empresa (p. 289)

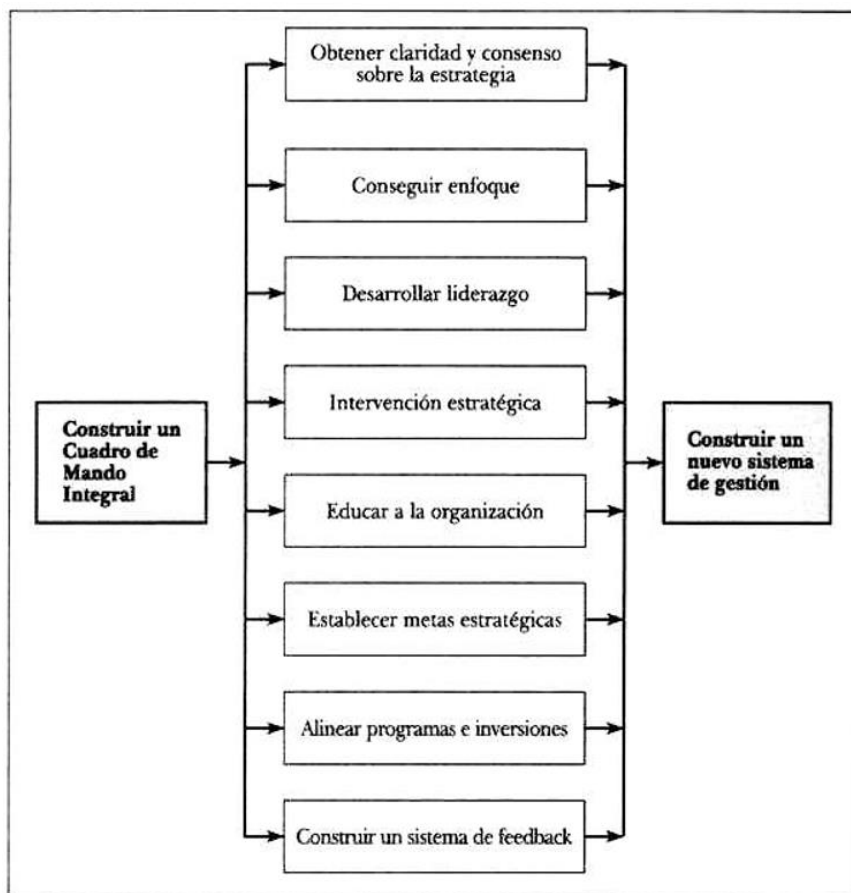


Figura 4: Implementación del BSC

Fuente: “Cuadro de Mando Integral”, por Kaplan, R. y Norton, D. (2000) p.286.

### 2.2.3. Calidad del servicio

En términos de la calidad se encuentra que la mejor evaluación desde la perspectiva del cliente es la calidad percibida y su evaluación depende de las características específicas del servicio, de los clientes y del contexto en el cual se desenvuelven, luego se debe tener en cuenta el concepto de servicio a evaluar y su caracterización. (Duque O, 2005, p. 76).

#### A. Imagen de marca y/o servicio

Se compone de un conjunto de elementos tangibles e intangibles que representan los valores que la rúbrica quiere transmitir a los consumidores. Estos elementos pueden ser el nombre, el logo, el color corporativo, el diseño o los contenidos que genera la empresa para transmitir los valores que les caracterizan. (Semrush, 2010, p. 56).

#### 2.2.4. Nivel de competencias

“Las competencias son una característica subyacente en una persona que está relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior que aplica en su trabajo o situación, es decir en las actividades y tareas que realiza”. (Spencer y Lyle, 1993, p. 76).

“Las capacidades de las personas (aplicada y potencial) ya sea para resolver problemas o el trabajo son un razonamiento discrecional en la toma de decisiones y con ellos alcanzar resultados”. (Martha Alles, 2006, pp. 27-54).

Prioridades:

- a) Los colaboradores deben ser competitivos.
- b) Los colaboradores se deben medir por resultados financieros.
- c) Los colaboradores deben crear valor, mas no reducir costo.
- d) Los colaboradores deben generar compromiso con la organización. (Martha Alles, 2006, p. 52).

Según investigaciones y estudios realizados vemos que a través del trabajo en equipo a mejoras en la productividad y en la calidad el empleo, estas van en paralelo con estrategias en participación de personal en las decisiones; dando oportunidad para los colaboradores a dar un primer paso en dirección de una participación representativa en la organización.

(Mertens, 1996, p. 20).

##### A. Nivel de competencias Gestión por resultados.

Se caracteriza por ser un sistema de gestión bajo análisis, el cual requiere políticas de recursos humanos integradas en un sistema consistente, los cuales se adecuen a los objetivos estratégicos y al negocio de la organización.

Gestión basada a resultados se basan en línea general a 3 puntos:

- a) Otorgar mayor flexibilidad a los colaboradores de las áreas
- b) Indicar la eficacia y eficiencia de los colaboradores
- c) Premiar de acuerdo al resultado obtenido. (Lacoviello y Pulido, 2000, pp. 1-7).

## B. Potenciación de los empleados

La potenciación de los empleados significa involucrarlos en todos los pasos del proceso de producción. Sistemáticamente, las publicaciones de negocios indican que el 85% de los problemas de calidad están relacionados con los materiales y los procesos, no con el rendimiento de los trabajadores. Por lo tanto, la tarea consiste en diseñar equipos y procesos que produzcan la calidad deseada. Eso se consigue mucho mejor con un alto grado de implicación de los que conocen los puntos débiles del sistema. Los que trabajan con el sistema a diario lo entienden mejor que nadie. Según un estudio, los programas de TQM que delegan la responsabilidad de la calidad en los empleados de la fábrica tienen el doble de posibilidades de triunfar que los que se basan en directivas que emanan directamente desde arriba.

Entre las técnicas para potenciar a los empleados cabe destacar:

- a) establecer redes de comunicación que los incluyan.
- b) poner supervisores que sean abiertos y les den apoyo.
- c) trasladar responsabilidades de directivos y personal de control y apoyo a los empleados de producción.
- d) formar organizaciones con una moral alta.
- e) crear estructuras organizativas oficiales como equipos y círculos de calidad. (Heizer y Render, 2005, p. 85).

### 2.2.5. Flujo de procesos internos

“Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 40)

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

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores al flujo de procesos internos.



Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de innovación, la onda larga o ciclo de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. (Kaplan & Norton, 2000, p. 50)

Según Josh Billings (2012), “Son procesos que cuantifican el plan de negocios desde la formulación de objetivos, la definición de la población objetivo, la participación en el mercado, la proyección de los costos, gastos y precios, orientados por variables del entorno interno y externo”.

Los flujos de procesos operativos se constituyen en el insumo principal de los flujos de evaluación, para conocer más a fondo la tasa de rentabilidad del proyecto y del empresario. (Josh Billings, 2012, p. 202).

“Los bienes y servicios se fabrican utilizando alguna variante de una de estas cuatro estrategias de procesos” (Heizer y Render, 2005, p. 76).

- a) Enfoque a procesos
- b) Enfoque repetitivo
- c) Enfoque a producto
- d) Personalización en masa. (Heizer y Render, 2005, p. 78).

En la Figura 5 se muestra la relación de estas cuatro estrategias con respecto a la cantidad y la variedad de productos

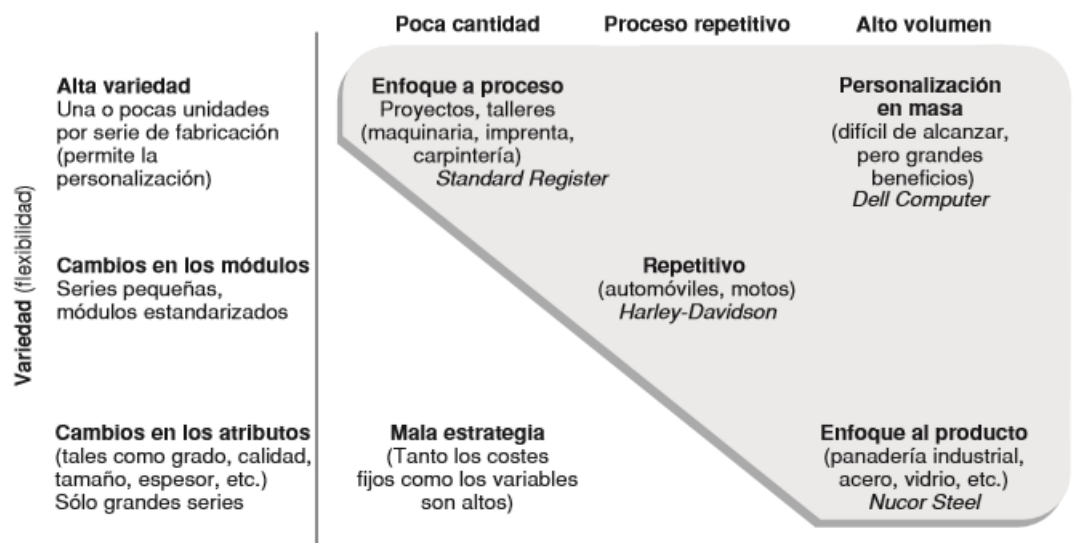


Figura 5: Cuatro estrategias de proceso

Fuente: Jay Heizer & Barry Render – Dirección de la producción y operaciones

#### A. Enfoque a proceso

El 75% de toda la producción global está dedicada a producir un bajo volumen de una alta variedad de productos en lugares llamados “talleres”. Estas instalaciones se organizan en torno a actividades o procesos específicos. En una fábrica, estos procesos podrían ser departamentos o secciones dedicados a soldadura, molienda y pintura. En una oficina, los procesos podrían ser pagos, ventas y nóminas. En un restaurante, podrían ser bar, parrilla y panadería-repostería. Estas instalaciones están enfocadas a proceso en cuanto a equipamiento, layout y supervisión. Proporcionan un alto grado de flexibilidad de producto, pues los productos se mueven de forma intermitente entre los procesos. Cada proceso se diseña para desarrollar una amplia variedad de actividades y hacer frente a frecuentes cambios. En consecuencia, también se denominan procesos intermitentes. (Heizer y Render, 2005, p.324).

### B. Enfoque repetitivo

El proceso repetitivo utiliza módulos. Los módulos son conjuntos o componentes preparados previamente, normalmente en procesos continuos. Las empresas de comida rápida son un ejemplo de proceso repetitivo que utiliza módulos. Este tipo de producción permite una mayor personalización que un proceso continuo; los módulos (por ejemplo: carne, queso, salsas, tomates o cebollas) se combinan para conseguir un producto casi a medida del cliente: una hamburguesa de queso, por ejemplo. De esta forma, la empresa obtiene tanto las ventajas económicas del modelo continuo (que se utiliza para preparar muchos de los módulos), como la ventaja de personalización que da el modelo de poca cantidad y gran variedad de productos. (Heizer y Render, 2005, p. 327).

### C. Enfoque a producto

Los procesos enfocados a producto son procesos diseñados para producir gran cantidad de una poca variedad de productos. Las instalaciones se organizan en torno al producto. Se llaman también procesos continuos, ya que tienen series de producción ininterrumpida y muy larga. Productos como vidrio, papel, hojalata, bombillas, cerveza o tornillos se fabrican mediante un proceso continuo. Algunos productos, como las bombillas, son discretos: es decir, de unidades distintas y separadas; otros, como las bobinas de papel, son continuos. Incluso otros, como las hernias tratadas en el Hospital Shouldice, son servicios. Sólo gracias a la normalización y al control de calidad eficaz las empresas han podido organizar instalaciones enfocadas al producto. Una empresa que produce bombillas o panecillos para “perritos calientes” día tras día puede organizarse alrededor del producto. Una organización así tiene una capacidad inherente para definir normas y mantener una calidad dada, a diferencia de una empresa que produzca cada día productos diferentes, como una imprenta o un hospital general. (Heizer y Render, 2005, p. 327).

### D. Diagrama de Flujo

El diagrama de flujo es una de las herramientas más extendidas para el análisis de los procesos. La visión grafica de un proceso facilita la

comprensión integral del mismo y la detección de puntos de mejora. El diagrama de flujo es la representación gráfica del proceso.

El diagrama de flujo se puede utilizar para detectar oportunidades de mejora o simples reajustes y, sobre el mismo, realizar una optimización del proceso. El diagrama de flujo se emplea, en estos casos, para visualizar la secuencia de los cambios a ejecutar. (Gadex, 2000, p. 6).

### **2.3. Definición de términos básicos**

Indicador. - García, E, en su investigación Herramientas gerenciales para el sistema de la protección social describe a Indicador como: “Medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en qué medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos” (Rojas, 2002, pág. 16)

“Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos”. (Rojas, 2002, pág. 19)

Meta. - Rosario B, en su investigación – construcción de indicadores de desempeño, sostiene que: “meta es el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Deben especificar: Cantidad, unidad de medida, fecha”. (Rosario, 2009, pág. 8)

“Son resultados que se miden en un determinado tiempo. Son los valores deseados que se asignan a los indicadores, la diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta forma la brecha”. (Rosario, 2009, pág. 9)

Estrategia. - (Kaplan & Norton, 2000) sostiene que “la estrategia de una unidad de negocio se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama, el mapa se constituye por objetivos estratégicos concretándolos en la relación causa-efecto”.

Matriz FODA. - José Luis R. Análisis, (2004), en una investigación sostiene que el diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas

cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Fortalezas. – Atributos de la organización que ayudan a alcanzar el objetivo.

Oportunidades. – Condiciones externas que contribuyen positivamente a alcanzar el objetivo.

Debilidades. – Atributos de la organización que son obstáculos o elementos dañinos para el logro del objetivo.

Amenazas. – Condiciones externas que pueden generar daño al desempeño del negocio. (Análisis FODA Profesionales, 2016, pp. 12 -15).

Evaluación Estratégica. - Conceptos de administración estratégica (2013) define MEFE, MPC, Matriz de la Estrategia principal, MCPE, de la siguiente manera:

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). - Permite a los estrategas resumir y evaluar la información obtenida tras el análisis PESTE.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC). - Permite analizar cómo se encuentra la organización frente al resto de competidores en su sector. La información obtenida infiere en las estrategias de la organización.

Matriz de la Estrategia Principal. - en una herramienta popular para formular estrategias alternativas, pueden hallar su lugar en uno de los cuatro cuadrantes de estrategias de esta matriz.

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE). - Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE), Esta técnica indica de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas. (párr. 285 – 309).

## CAPÍTULO III: SISTEMA DE HIPÓTESIS

### 3.1. Hipótesis

#### 3.1.1. Hipótesis general

Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementará la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocio.

#### 3.1.2. Hipótesis específicos

- a) Si, se diseña un modelo de plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá las penalidades de los clientes en una empresa de tercerización de procesos de negocio.
- b) Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementará el margen neto en una empresa de tercerización de procesos de negocio.
- c) Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá el número de días de implementación de nuevos servicios en una empresa de tercerización de procesos de negocio.

### 3.2. Variables

#### 3.2.1. Definición conceptual

Variable independiente

Diseño del Plan Estratégico con Balance Scorecard

“Es una nueva herramienta para que la alta dirección encauce su organización en estrategias para el éxito a largo plazo”. (Kaplan & Norton, 2000, p. 287)

Variables dependientes

Mejorar la calidad de servicio

“Es el grado en el que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades o expectativas que el cliente tiene respecto al servicio” (Duque O, 2005, pp76).

### Reclamos de Clientes

“El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas”. (Philip Kotler, 1996, p. 46).

### Margen Neto

“El margen neto es un ratio financiero que permite medir la rentabilidad de una empresa. Para obtenerlo se divide el beneficio neto entre las ventas (sin Impuesto al Valor Añadido o IVA).

Es decir, el cálculo de este indicador requiere dos variables: Los ingresos de la compañía y el saldo final de la cuenta de resultados. Para llegar a este último dato, se deben descontar todos los egresos que permitieron colocar el producto en el mercado, incluyendo impuestos.”. (Sánchez, 2001, p. 25)

### Días de implementación de nuevos servicios

Una implementación es la ejecución u/o puesta en marcha de una idea programada, ya sea, de una aplicación informática, un plan, modelo científico, diseño específico, estándar, algoritmo o política.

## 3.2.2 Operacionalización

### a) Diseño de Plan estratégico BSC

#### *Indicador:*

- Índice de reclamos recibidos
- Porcentaje de clientes estables
- Cumplimiento de tiempo de propuestas

#### *Tipo:*

- Cantidad de reclamos por el servicio y/o producto brindado al cliente.
- Cantidad de clientes estables durante un periodo determinado.

(Kaplan y Norton, 2010, p. 287)

b) Calidad de servicio

*Indicador:*

- Índice de reclamos recibidos

*Tipo:*

- Cantidad de reclamos por el servicio y/o producto brindado
- Cantidad de clientes estables durante un periodo determinado.  
(Edison J. Duque O. 2005, p. 76)

c) Índice de Penalidades recibidas

*Indicador:*

- Número de penalidades recibidas por mes

*Tipo:*

- Índice de penalidades  
(Philip Kotler, 2010, p. 59)

d) Margen neto

*Indicador:*

- Margen neto

*Tipo:*

- Margen o Resultado neto después de intereses, Ingresos - Egresos  
(Sánchez, 2001, p. 35)

e) Días de implementación de nuevos servicios

*Indicador:*

- Número de días para implementación de nuevos servicios

*Tipo:*

- Número de días para implementación de nuevos servicios.  
(Sánchez, 2001, p. 35)



## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. Tipo y nivel**

Tipo: Investigación Aplicada

Lo que se buscó en la investigación es aplicar los conocimientos de Planeamiento Estratégico y BSC en la empresa de Tercerización de procesos de negocio con el fin de mejorar su calidad.

Nivel: Investigación Explicativa

El nivel de investigación en la que se englobó el presente estudio fue la explicativa, ya que se establece un nexo entre las unidades de negocio y sus actividades y soporte del Balanced Scorecard a los procesos de la organización, lo que implicó desarrollar adecuados objetivos estratégicos del BSC que estén alineados a los objetivos de la organización.

### **4.2. Diseño de investigación**

La tesis presente se enmarcó en la recopilación de información del objeto de estudio, así como de la realidad de la organización seleccionada. Con esa información recolectada y estudiada se elaboró una metodología para el diseño del nuevo modelo del Balanced Scorecard para el plan estratégico de indicadores. Por lo tanto, se clasificó como una investigación cuasi experimental.

### **4.3. Enfoque**

Fue cuantitativa ya que a través de un plan estratégico basado en indicadores del BSC se obtuvieron resultados que permitirán demostrar la hipótesis en función a la medición numérica para determinar resultados.

### **4.4. Población y muestra**

La población de estudio estuvo formada por los contratos realizados por una empresa de tercerización de procesos de negocios desde enero 2017 hasta agosto 2018.

La muestra se obtuvo mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia: 07 contratos realizados por la empresa durante el periodo en comprendido entre enero 2017 y julio 2018.

Se utilizó este tipo de muestreo debido a la accesibilidad de la información al ser un número reducido de contratos, en donde especifican los KPIs de gestión y cumplen los requisitos de la población sujetos de estudio.

#### **4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

##### 4.5.1. Tipos de técnicas e instrumentos

Para el desarrollo de la investigación se recolectó los datos mediante la técnica del cuestionario el cual cuenta con las preguntas necesarias para conocer el entorno externo e interno de la empresa de tercerización de procesos de negocio.

La finalidad de esta técnica es conocer los factores externos e internos de la empresa y en base a ellos realizar un análisis para definir estrategias y objetivos.

En la tabla 1 y 2, se observó los formatos con los que se llevarán a cabo esta primera recolección de datos.

Tabla 1: Preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene un política sistematizada de cero defectos en los servicios blindados al cliente.					
2. La empresa emplea los recursos tecnológicos más avanzados en su sector.					
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir a corto, mediano y largo plazo.					
5. La empresa es referente en su sector en Business Process Outsourcing.					
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.					
7. La empresa dispone de página web, y ésta se emplea no sólo como escaparate virtual de servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.					
8. Los servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.					
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de costos, de su cadena de servicio, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.					
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.					
12. Los servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de Marketing y Ventas.					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.					
15. La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega.					
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores servicios de éxito demostrado en el mercado.					
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.					
19. La empresa siempre trabaja conforma a una estrategia y objetivos claros.					
20. La gestión del circulante está optimizada.					
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa.					
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.					
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal proóipisto el deleitarlos día a día.					
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.					
25. El servicio Post-Venta es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestro competidores.					
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control

AUTODIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	VALORACIÓN				
	Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores afecta el consumo de los servicios.					
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.					
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.					
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los servicios del sector donde operamos.					
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la económica de las empresas del sector donde operamos.					
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.					
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.					
9. El impacto que tiene la legislación de protección de datos personales, es muy importante.					
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde operamos.					
11. Las expectativas de crecimiento económico afectan crucialmente al mercado donde operamos.					
12. La política de tipo de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.					
13. La globalización permite a nuestro sector gozar de importantes oportunidades en nuestros mercados.					
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.					
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.					
16. Las administraciones públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.					
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros servicios y los de la competencia.					
18. El empleo de las NTICs es generalizado en el sector donde trabajamos.					
19. En nuestro sector es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.					
20. En el sector donde operamos para ser competitivos, se tiene que innovar constantemente.					
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que seamos socialmente responsables, en el plano social.					
23. En nuestro sector las políticas de legislación laboral son una fuente de ventaja competitiva.					
24. La creciente preocupación por la legislación laboral impacta notablemente en la demanda de servicios ofertados en nuestro sector.					
25. El factor social es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.					
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR EXTERNO</b>					

Fuente: Elaboración propia

#### 4.5.2. Criterios de validez y confiabilidad de los instrumentos.

La validez del contenido del instrumento fue validada por la Dirección Comercial de la empresa, debido a que este cuestionario es un instrumento de la misma empresa y que para cuestiones de la investigación se actualizó la información requerida para realizar un nuevo análisis interno y externo.

#### 4.5.3. Procedimiento para la recolección de datos.

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la técnica de recolección de datos de fuentes directas, para la obtención de datos de un periodo contemplados en el número de contratos realizados; así como también el cuestionario aplicado a la gerencia de Planificación y Control para describir la situación actual en la que se encuentra la empresa en estudio.

### **4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos**

La información se basó en la data histórica de la empresa y entrevistas a la Gerencia de Planificación y Control. Esta información fue recolectada y guardada mediante la hoja de cálculo – Excel, para demostrar el estado actual de la empresa, luego se procesó la información mediante una técnica de simulación – Montecarlo Excel y posteriormente será analizada mediante el software BSC Designer para los indicadores y SPSS 24 para el cuadro estadístico.

## CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 5.1 Diagnóstico y situación actual

Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a la organización más posibilidades de sobrevivir, que si actúa solo en función del corto plazo. Este propósito requiere iniciar el proceso estratégico con una fase de formulación en la que se enuncie el conjunto de cuatro componentes fundamentales: visión, misión, mapa estratégico y valores corporativos.

En la actualidad, la empresa tercerizadora de procesos, cuenta con una misión y visión pero no se encuentra estratégicamente elaborada.

La realización del diagnóstico actual de la empresa incluye, tanto el análisis externo como el análisis interno. Durante el análisis externo de la empresa se podrá determinar cuáles son las amenazas y oportunidades que se pueden mejorar y aprovechar para el lograr un mayor crecimiento de la empresa; en cuanto al análisis interno, se determinará cuáles son las amenazas y oportunidades que se pueden mejorar y aprovechar para el lograr un mayor crecimiento de la empresa.

Trabajaremos mediante 5 fases donde se partirá desde la situación actual de la empresa, hasta llegar a la implementación y diseño del Balance Scorecard que medirá los nuevos indicadores que se proponen para mejorar su gestión.

Situación Actual → O1 → X → O2

Dónde:

O1: Indicadores de Gestión antes de aplicar el Balanced Scorecard

X: Balanced Scorecard

O2: Indicadores de Gestión después de aplicar el Balanced Scorecard de acuerdo a cada fase o etapa del estudio. Se utilizó distintas metodologías y herramientas que permiten justificar cada paso y acción a seguir

**Fase I:** Se inició con el levantamiento de información acerca de la situación presente de la empresa en las áreas críticas, para ello se exportará toda la información necesaria y se llevará a cabo entrevistas puntuales con los responsables del área. La etapa termina con el registro de la información en una base de datos hoja de Cálculo en Excel.

En la Tabla 3 se observa el cuestionario que se utilizó para recopilar información acerca de la situación interna de la empresa.

Para el siguiente formato se tuvo en cuenta lo siguiente:

Marcar con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2=Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4=En total acuerdo. En caso de no completar una casilla o duplicar su respuesta le aparecerá un mensaje de error

- a) Recopilación de información referente a los procesos de todas las áreas que permiten a la empresa generar ingresos por cada unidad de negocio. Para esto se hará una reunión para solicitar documentos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la organización.

Tabla 3: Resultados de las preguntas realizadas al Gerente de Planificación y Control

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	Pesimo	Malo	Regular	Buena	Excelente
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene un política sistematizada de cero defectos en los servicios blindados al cliente.		X			
2. La empresa emplea los recursos tecnológicos más avanzados en su sector.				X	
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.		X			
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir a corto, mediano y largo plazo.			X		
5. La empresa es un referente en su sector en Business Process Outsourcing.				X	
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.				X	
7. La empresa dispone de página web, y ésta se emplea no sólo como escaparate virtual de servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.			X		
8. Los servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.			X		
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de costos, de su cadena de servicio, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.			X		
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.			X		
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.			X		
12. Los servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.		X			
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de Marketing y Ventas.		X			
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.		X			
15. La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega.		X			
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores servicios de éxito demostrado en el mercado.			X		
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.			X		
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.		X			
19. La empresa siempre trabaja conforma a una estrategia y objetivos claros.		X			
20. La gestión del circulante está optimizada.		X			
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa.			X		
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.		X			
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal proóipisto el deleitarlos día a día.		X			
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.		X			
25. El servicio Post-Venta es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestro competidores.		X			
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>	<b>60%</b>				

	1	2	3	4	5	CALIFICACION PONDERADA
	0%	25%	50%	75%	100%	
FRECUENCIA	0	13	9	3	0	
CALIFICACIÓN	0.00	3.25	4.50	2.25	0.00	10
RESULTADO						40%
POTENCIAL DE MEJORA						60%

Fuente: Elaboración propia



**Fase II:** Paso siguiente si inició con la visualización y verificación del diagnóstico estratégico de la empresa y actualización de la información, para identificar nuevas oportunidades de negocio en el sector que compite la empresa.

- a. Se llevará a cabo el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter y de esta manera determinar el comportamiento actual de la industria de gestión integral de residuos.
- b. Realizar un análisis externo, para establecer una situación pre y post de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, encontrando nuevas amenazas y oportunidades.

Para el siguiente formato se tuvo en cuenta lo siguiente:

Marcar con una X para valorar su empresa en función de cada una de las afirmaciones, de tal forma que 0= En total en desacuerdo; 1= No está de acuerdo; 2= Está de acuerdo; 3= Está bastante de acuerdo; 4= En total acuerdo. En caso de no completar una casilla o duplicar su respuesta le aparecerá un mensaje de error.

Tabla 4: Resultados de las preguntas realizadas al Director Comercial

AUTODIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	VALORACIÓN					
	Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente	
	1	2	3	4	5	
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores afecta el consumo de los servicios.		X				
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.		X				
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.			X			
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.			X			
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los servicios del sector donde operamos.			X			
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la económica de las empresas del sector donde operamos.		X				
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.		X				
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.			X			
9. El impacto que tiene la legislación de protección de datos personales, es muy importante.				X		
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde operamos.			X			
11. Las expectativas de crecimiento económico afectan crucialmente al mercado donde operamos.			X			
12. La política de tipo de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.			X			
13. La globalización permite a nuestro sector gozar de importantes oportunidades en nuestros mercados.		X				
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.				X		
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.				X		
16. Las administraciones públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.			X			
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros servicios y los de la competencia.			X			
18. El empleo de las NTICs es generalizado en el sector donde trabajamos.			X			
19. En nuestro sector es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.					X	
20. En el sector donde operamos para ser competitivos, se tiene que innovar constantemente.					X	
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.		X				
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que seamos socialmente responsables, en el plano social.				X		
23. En nuestro sector las políticas de legislación laboral son una fuente de ventaja competitiva.				X		
24. La creciente preocupación por la legislación laboral impacta notablemente en la demanda de servicios ofertados en nuestro sector.				X		
25. El factor social es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.			X			
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR EXTERNO</b>	46%					
	1	2	3	4	5	CALIFICACION PONDERADA
	0%	25%	50%	75%	100%	
FRECUENCIA	0	6	11	6	2	
CALIFICACIÓN	0.00	1.50	5.50	4.50	2.00	13.5
RESULTADO	54%					
POTENCIAL DE MEJORA	46%					

Fuente: Elaboración propia

**Fase III:** Se elaboró un plan estratégico bajo criterios de un procedimiento metodológico.

- a) Verificar y validar la Misión y Visión de la empresa. Para este punto nos reuniremos con los responsables de la dirección estratégica y con algunos gerentes responsables de diferentes campañas, quienes son los que tienen contacto directo con los clientes.
- b) Elaborar un consolidado estratégico con la herramienta DAFO de la empresa para determinar estrategias

**Fase IV:** Se diseñó el cuadro de Mando Integral, tomando como ejemplo la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan.

- a) Diseñar y aplicar objetivos estratégicos orientados en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. Estos objetivos estratégicos están en función al nuevo diseño de plan estratégico que se plantea en esta tesis.
- b) Diseñar y establecer objetivos estratégicos, que estén en función a las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y que estén alineados con los objetivos corporativos.

**Fase V:** Se simuló el Balanced Scorecard en la Empresa de Tercerización de procesos.

- a) Definir el proceso de metodología de implementación del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton.
- b) Establecer iniciativas estratégicas.

**Fase VI:** Determinar el monitoreo y auditoria del sistema de Control de Gestión basado en el Balanced Scorecard.

## **a. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**

A continuación, se identifican los elementos claves correspondientes a cada una de las fuerzas y las tendencias frecuentes que afectan el enfoque competitivo de la empresa tercerizadora de procesos de negocio.

### **I. Rivalidad entre competidores**

Existen variados factores que determinan la intensidad de la rivalidad interna de los competidores. La rivalidad en este sector desde el punto de vista de la Empresa de Tercerización de procesos se caracteriza por lo siguiente:

- a. Crecimiento de la industria, se puede afirmar que existe un fuerte crecimiento, lo que aumenta la rivalidad. Hoy en día las empresas buscan tercerizar procesos o áreas enteras que no forman parte del core business del negocio.
- b. Concentración de la industria, por otro lado, el mercado se encuentra altamente concentrado, ya que las principales empresas concentran alrededor del 85% del mercado total.
- c. Grado de diferenciación de los servicios, en cuanto a la diferenciación, los procesos de negocio, como los Call Centers no se encuentran diferenciados, por lo que las empresas brindan servicios complementarios de valor agregado a sus clientes.
- d. Costos fijos, son altos, y especialmente están asociados a los recursos humanos que representan el 70% y 80% del costo total operacional.
- e. Barreras de salida, con respecto a las barreras de salida, la capacitación y especialización de los activos presenta una barrera alta de salida para empresas con un número importante de puestos de trabajo. Por otro lado, están las pequeñas empresas que utilizan tecnología básica y sólo entregan servicios básicos de procesos de negocio. Para ellas tienen bajo costo, ya que los recursos utilizados tienen un bajo grado de especialización.

Se puede confirmar entonces a modo de conclusión, que la rivalidad interna entre competidores de la industria de procesos de negocio en Perú es de carácter media.

## **II. Amenaza de nuevos competidores**

Las barreras de entrada que deben ver las empresas que quieran entrar al negocio de manera competitiva tienen que ver especialmente con la alta inversión que deben hacer en tecnología necesaria para montar un proceso de negocio, pero sin duda, la barrera principal viene del alto grado de especialización y Know How que poseen las empresas de la industria. Líneas abajo analizaremos las barreras de entrada que presenta este sector:

- a. Desventaja en costes independientemente de la escala, la experiencia y efecto del aprendizaje, personas o grupo de personas con altos conocimientos en el negocio de tercerización de procesos de contact center que deciden crear sus propias empresas.
- b. Política gubernamental, la creación de la ley de protección de datos por parte del gobierno e instituciones como Indecopi, hacen que sea una amenaza fuerte ya que nos quitan parte del mercado a todo el sector.
- c. Economías de escala, constituyen un factor de disuasión para el aspirante a entrar en el sector, ya que le obligan a efectuar la entrada con unas instalaciones en gran escala, o bien se ve obligado a aceptar un coste realmente desventajoso.
- d. Inversiones de capital, la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos para poder competir supone también un obstáculo para la entrada, sobre todo cuando el capital que se necesita para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.
- e. Diferenciación de producto, la creación de una marca es un obstáculo serio que obliga a quien pretende entrar en el sector a invertir mucho dinero para ganar cuota de mercado y vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.
- f. Acceso a los canales de distribución, en cuanto a los canales de distribución, hoy en día existe la omnicalidad, la atención por diferentes canales tanto telefónico, presencial y digital), son pocas las empresas que tienen este factor bien constituido por lo que sería una amenaza baja.

### **III. Amenaza de productos sustitutos**

Los sustitutos de servicios de telemarketing no los constituyen otros servicios en sí, sino es el mismo servicio entregado de otra manera al cliente; en este caso, a través de un canal diferente. En este punto es necesario hacer una diferencia para los servicios que se ofrecen en los procesos de negocio.

Los servicios que se entregan bajo un régimen inbound, es decir, cuando es el cliente quien realiza o genera el contacto para satisfacer una necesidad, tienen como principal sustituto el mismo servicio a través de otro canal. En el caso de que el cliente necesite solicitar información, comprar algún producto o presentar reclamos o quejas, hoy en día puede realizarlo a través de internet.

A medida que internet se ha masificado y los negocios por este canal se han desarrollado, las actividades comerciales a través de la red se han convertido el principal y directo sustituto de los procesos de negocio inbound. A pesar de esto, muchas empresas ofrecen sus productos a través de ambos canales a sus clientes, convirtiéndose no es sustitutos, sino en servicios complementarios.

Para servicios entregados bajo un régimen outbound, tales como telemarketing, prospección de clientes, Telecobranza, encuestas u otro, existen canales sustitutos que retienen mayor o menor relevancia dependiendo del tipo de servicio que se esté entregando. Sin embargo, los procesos de negocio son una manera de llegar al cliente a un bajo costo. Sustitutos como la realización de focus group o encuestas de carácter presencial, presentan altos costos y muchas veces no tienen el mismo objetivo que una llamada telefónica, que es un contacto rápido y efectivo con el cliente, por lo que pierden fuerza a la hora de presentar una real amenaza de sustitución.

Por lo que los factores que se encuentran dentro de esta amenaza son los siguientes:

Propensión del comprador a sustituir, en este sector se manejan contratos por periodos largos, por lo que cuando normalmente sustituyen los servicios por otro proveedor es por la mala gestión o malos resultados que generaron

Precios relativos de los productos sustitutos, no existen productos o servicios sustitutos ya que esta empresa puede tercerizar desde un proceso hasta varios procesos de una empresa.

Coste o facilidad del comprador, el costo que asumen los clientes es relativo ya que existen empresas que ofrecen sus servicios de tercerización a precios muchos más bajos, y que por economía de escala les permite abaratar ciertos costos.

Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio, esta empresa presenta un nivel de diferenciación que permite competir con empresas del rubro y tener a los clientes muy fidelizados ya que por experiencia y años garantizamos un nivel de calidad optimo en los servicios.

Disponibilidad de sustitutos cercanos, existen productos sustitutos que pueden igualar la gestión en la empresa pero sus costos son altos debido a su tecnología.

Suficientes proveedores, en el rubro de tercerización, existen suficientes proveedores que permiten y garantizan cumplir con los servicios ofrecidos.

Por las ventajas que poseen los procesos de negocio como canal directo de comunicación con el cliente, no existen sustitutos que presenten una amenaza importante, por lo que se puede decir que la amenaza de productos sustitutos es baja para esta industria.

#### **IV. Poder de Negociación de los Clientes**

La cantidad de empresas que demandan servicios de procesos de negocio no presentan una alta concentración. Al contrario, se encuentran dispersas tanto en número, como en el sector productivo donde participan.

La decisión externalizar el servicio tiene muchas variables, se consideran las principales, el tamaño del call center a instalar, el tipo de servicio, tecnología asociada y los costos en los que se incurre.

Las principales razones que llevan a las empresas a externalizar el servicio son:

- Baja estructura de costos
- Seguridad y confianza
- Mayor y mejor acceso a la información
- Crecimiento de la empresa

Es importante mencionar que la decisión de externalizar es de carácter estratégico y responde a la necesidad que tienen las empresas de concentrar sus recursos en desarrollar su negocio principal de manera eficiente y competitiva.

Por otro lado, dado el grado de madurez y de que el servicio que se ofrece es estándar, el costo de cambio es bajo para servicios genéricos. Las empresas de la industria han optado por “retener” a sus clientes ofreciendo servicios complementarios de valor agregado, o realizando contratos especiales que eviten un cambio de proveedor.

Finalmente, por lo expuesto anteriormente, se considera que los compradores tienen un poder de negociación alto.

## **V. Poder de Negociación de los Proveedores**

Al ser empresas que entregan servicios, los principales proveedores de la industria lo constituyen proveedoras de recursos que apoyan la entrega del servicio. En este sentido se destacan dos tipos relevantes para el análisis: Empresas proveedoras de Recursos Tecnológicos y Empresas proveedoras de Recursos Humanos.

En relación de los proveedores de RRHH, existen empresas dedicadas a proveer personal especializado a las principales empresas de la industria.

Otro factor importante es la alta rotación de personal que existe en la industria, motivada por la falta de identidad y condiciones laborales derivadas del esquema de subcontratación. Se puede decir que la oferta de los proveedores de RRHH sólo se basa en la ventaja que presentan en los costos de administración de estos recursos.

Con respecto a los proveedores de TIC, el fuerte aumento en su número hace muy bajo el poder que tienen, pues son variadas empresas las que pueden ofrecer servicios tecnológicos a la medida del cliente.

Por otro lado, no se considera a los proveedores como una amenaza para los procesos de negocios en relación a una integración hacia adelante. El negocio de las TIC por ejemplo, está orientado a ofrecer soluciones que sirvan de apoyo a la gestión de los call centers, pero carecen del conocimiento del negocio, lo que les hace difícil tomar una posición competitiva en la industria.

Finalmente, por los factores expuestos anteriormente, se considera que los proveedores presentan un bajo poder de negociación.

Estos factores son los siguientes:

Cantidad de proveedores en la industria, son muchos los proveedores de diferentes servicios y productos por lo que hacen que la amenaza sea baja.



Poder de decisión en el precio por parte del proveedor, es bajo es poder de decisión ya que al existir muchos proveedores el poder de decisión lo tiene el cliente.

Nivel de organización de los proveedores, se encuentran agrupados en clúster de proveedores, pero se trabaja contratos de 36 meses por lo que las tarifas que nos ofrecen son muy competitivas.

En la Tabla 5 se observa un resumen de cómo se encuentra la empresa en estudio después de un análisis de Porter.

Tabla 5: Análisis de Porter - Empresa de Tercerización de procesos de negocio

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	atractiva	Muy atractiva	
<b>I. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>							
1. Concentración y equilibrio de los competidores	IMPORTANTE	X					RELEVANTE
2. Grado de diferenciación de productos	BAJO					X	ELEVADO
3. Diferencia de costos	BAJO		X				ALTO
4. Crecimiento de la industria	LENTO				X		RAPIDO
5. Costo fijo	ELEVADO		X				BAJO
<b>Atractivo Promedio de la fuerza</b>				X			
<b>II. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES</b>							
1. Economías de Escala	PEQUEÑA				X		GRANDE
2. Diferenciación de productos	ALTA		X				BAJA
3. Política Gubernamental	AMPLIA				X		RESTINGIDO
4. Inversiones de capital	GRANDE		X				PEQUEÑO
5. Acceso a canales de distribución	AMPLIO		X				RESTRINGIDO
6. Desventaja en costes independientemente de la escala	ELEVADO		X				BAJO
<b>Atractivo Promedio de la fuerza</b>			X				
<b>III. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>							
1. Propensión del comprador a sustituir.	ALTO				X		BAJO
2. Precios relativos de los productos sustitutos.	BAJO				X		ALTO
3. Coste o facilidad del comprador.	ALTO		X				BAJO
4. Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.	ALTO		X				BAJO
5. Disponibilidad de sustitutos cercanos.	ELEVADO				X		BAJO
6. Suficientes proveedores.	AMPLIO		X				RESTRINGIDO
<b>Atractivo Promedio de la fuerza</b>				X			
<b>IV. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES</b>							
1. Concentración de los clientes	ALTA			X			BAJA
2. Amenaza de integración hacia atrás	BAJA		X				ELEVADA
3. Existencia de sustitutos	MUCHOS				X		POCOS
4. Costos del cliente para cambiar de empresa	BAJOS				X		ALTOS
<b>Atractivo Promedio de la fuerza</b>				X			
<b>V. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES</b>							
1. Poder de decisión en el precio por parte del proveedor	ALTO				X		BAJO
2. Nivel de organización de los proveedores	ELEVADA			X			BAJA
3. Cantidad de proveedores en la industria	ELEVADO	X					BAJO
<b>Atractivo Promedio de la fuerza</b>				X			

Fuente: Elaboración Propia

## b. Evaluación Externa

Como resultado del análisis del entorno externo (Ver Tabla 6), seguidamente detallaremos las oportunidades que deben ser consideradas y bajo esa premisa debe

ser aprovechada por la empresa y las amenazas que debe tener presente y enfrentarlas, las cuales fueron definidas a través de una tormenta de ideas, y con ayuda de personas involucradas con el negocio y que están dentro de las áreas críticas de la empresa.

## **OPORTUNIDADES**

### **O1. Crecimiento de la industria digital**

El crecimiento de la industria digital, es una oportunidad en el sector de tercerización de procesos ya que por su rápida integración y bajos costos permite ofrecer un servicio con valor agregado que incrementa eficiencias en los procesos.

### **O2. Potencial de las PYMES**

En este sector los clientes prefieren empresas consolidadas, que garantizan calidad en el servicio brindado, aparte de ello puedan tener un poder de financiamiento ya que muchas veces los primeros meses de gestión es donde se realizan las inversiones que serán recuperadas en los años posteriores.

### **O3. Altas barreras de entrada**

Las altas barreras de entrada permiten un crecimiento en las empresas de capitales nacionales, ya que son pocas las empresas que logran consolidarse en este sector.

### **O4. Oferta por los proveedores de tecnología de la información**

La demanda de productos tecnológicos permite que existan y se creen muchas empresas que ofrecen estos servicios, a un precio muy competitivo e incluso asociaciones con las mismas empresas para poder realizar una sociedad estratégica.

### **O5 Concentración de empresas líderes**

Son solo 5 empresas que tienen el 85% de concentración del mercado, esto permite una competencia para poder tener la mayor participación del mercado.

## AMENAZAS

### A1. Alto poder de los consumidores

Los clientes siempre buscan menores precios y con la más alta calidad de servicio, esto muchas veces no se cumple ya que ofrecer servicios integrales muchas veces requiere de inversiones que se tienen que realizar para lograr los objetivos que los clientes plantean.

### A2. Entrada de empresas extranjeras

Son pocas las empresas de capital extranjero, pero son las que realizan mayor inversión en tecnología y desarrollo de nuevas tecnologías, por lo que competir con ellos se hace muchas veces complicado.

### A3. Poca diferenciación del servicio

Los servicios que más se tercerizan son los de atención al cliente, ventas presenciales, y son muy pocas empresas las que ofrecen un servicio de valor agregado como la atención por los canales digitales, eso hace que las empresas que ofrecen estos servicios tengan un potencial de crecimiento muy grande.

Tabla 6: Matriz de Factores Externos

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)</b>				
<b>Oportunidades</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
O1.	Crecimiento de la industria digital	18%	4	0.72
O2.	Potencial de las PYMES	12%	3	0.36
O3.	Altas barreras de entrada	10%	1	0.1
O4.	Oferta por los proveedores de Tecnología de la información	10%	2	0.2
O5.	Concentración de empresas líderes	15%	3	0.45
		<b>65%</b>		<b>1.83</b>
<b>Amenazas</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
A1.	Alto poder de los consumidores	10%	3	0.3
A2.	Entrada de empresas extranjeras	10%	3	0.3
A3.	Poca diferenciación del servicio	15%	4	0.6
		<b>35%</b>		<b>1.2</b>

Fuente: Elaboración propia

En la definición de los pesos relativos, se tomó en cuenta como factor determinante de asignación, el impacto que cada atributo tiene en el atractivo de la industria.

Para las oportunidades, se considera que el efecto que tiene el crecimiento expansivo de la industria unido a la oferta residual de servicios básicos de *call center* que entrega la alta concentración de los principales competidores, tienen el mayor impacto sobre el atractivo general de la industria.

El potencial de negocio de las PYMES, seguido de la variada oferta de TI, genera oportunidades de desarrollar negocios nuevos dentro de la industria. Si a esto sumamos las altas barreras de entrada, tenemos tres atributos de mediano impacto en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar y menor al de los atributos anteriores.

En cuanto a las amenazas, el poder de los consumidores, la entrada de competidores extranjeros y la poca diferenciación del servicio, tienen una influencia equivalente en el atractivo de la industria, por lo que se les asigna un peso relativo similar.

La matriz MEFE muestra un dominio de las oportunidades de la industria sobre las amenazas, lo que indica que el ambiente externo presenta una situación favorable para la empresa. En la definición de los pesos relativos, se tomó en cuenta como factor determinante de asignación, el impacto que cada atributo tiene en el atractivo de la industria.

### **Evaluación Interna**

Con la evaluación interna (Ver Tabla 7), se pudo desarrollar un diagnóstico de la empresa de manera interna. Se verificó que existen factores internos los cuales tienen influencia de manera negativa de la empresa en estudio, determinándose que es una organización con debilidades.

### **FORTALEZAS**

#### **F1: Experiencia Laboral**

Esta fortaleza se ve en la parte de supervisión, la empresa normalmente contrata personal que tenga experiencia liderando equipos y con una muy buena recomendación. Es de suma importancia tener una estructura que soporte las operaciones.

## **F2: Capacidad de Respuesta**

En este sector, el área de tecnología de la información maneja un indicador de respuesta ante posibles caídas de sistema que varía de 99.9% a 100%, en su mayoría cuando existe avería o inconvenientes, se soluciona de manera remota y la operación no se ve afectada.

## **F3: Calidad del Servicio**

Esta fortaleza se refiere a la certificación ISO 9001, que tiene la empresa y es una carta de presentación para la presentación ante nuevas licitaciones, la mayoría de empresas en este sector cuentan con al menos un reconocimiento de las buenas practicas realizadas en sus operaciones.

## **F4: Personal dedicado**

Contamos con un personal que nos brinda soporte las horas que dura el servicio, el personal de tecnología de información trabaja en un horario de 24 horas los 7 días a la semana, para poder brindarle soporte ante cualquier avería ante cualquier caída de sistemas.

## **F5: Flexibilidad Estructural**

Cuando se habla de flexibilidad estructural, quiere decir que parte de la estructura está capacitada para poder realizar labores que requieren más experiencia si es necesaria. En este caso todas las operaciones cuentan con un capacitador que está en constante aprendizaje de nuevos conceptos tanto en producto como técnicas.

## **DEBILIDADES**

### **D1: Uso de alta Tecnología**

En este sector la tecnología juega un rol muy importante, ya que nos permite darle un valor agregado a los clientes y también a nuestros procesos. La transformación digital es parte de estos cambios y podría ser catastrófico si no usamos tecnología para este fin.

**D2: Capacidad de Endeudamiento**

En este sector muchas veces se trabaja con apalancamiento financiero, por lo que la empresa debe ser muy cuidadosa a l momento de elegir una deuda para financiar un proyecto. Muchas veces los socios invierten parte del capital de trabajo para tener liquidez en proyectos grandes o solicitan préstamos a las entidades financieras, y es ahí cuando podría fracasar un proyecto.

**D3: Imagen Corporativa**

Esta debilidad no ha sido desarrollada, ya que la empresa no ha hecho inversiones necesarias para tener un posicionamiento en internet, solamente tiene una página web pero los servicios no son del todo claro, la mayoría de clientes se contacta por referencias.

**D4: Promoción del Servicio**

La mayoría de los Clientes potenciales que se comunican con la empresa para poder solicitar sus servicios, lo hacen a través de un contacto directo con los directivos de la empresa, no existe un posicionamiento de la empresa en redes sociales, ya que esta es usada para poder reclutar al personal.

Tabla 7: Matriz de Factores Internos

<b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS CLAVES (EFI)</b>				
<b>Fortalezas</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
F1.	Experiencia Laboral	15%	3	0.45
F2.	Capacidad de Respuesta	18%	4	0.72
F3.	Calidad del Servicio	10%	4	0.4
F4.	Personal dedicado	5%	2	0.1
F5.	Flexibilidad Estructural	7%	3	0.21
		<b>55%</b>		<b>1.88</b>
<b>Debilidades</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PROMEDIO PONDERADO</b>
D1.	Uso de alta Tecnología	15%	4	0.6
D2.	Capacidad de Endeudamiento	10%	3	0.3
D3.	Imagen Corporativa	5%	3	0.15
D4.	Promoción del Servicio	15%	4	0.6
		<b>45%</b>		<b>1.65</b>

Fuente: Elaboración propia

La asignación de los pesos tiene relación con la importancia que tiene cada una de los atributos sobre el total de fortalezas y debilidades.

Para las fortalezas, la experiencia laboral y la alta capacidad de respuesta que tiene la empresa, seguidos en importancia por la calidad del servicio, asoman como las fortalezas de mayor impacto, pues éstas tienen influencia directa con el cliente y afectan la percepción que él tiene de la empresa. En cambio, la dedicación del personal y la flexibilidad se presentan con un menor impacto, ya que no son percibidas por el cliente de manera directa, más bien se podría decir que estas fortalezas afectan al “cliente interno” de la empresa.

En cuanto a las debilidades, la falta de tecnología de apoyo a los procesos productivos que agregan valor asoma como la mayor debilidad, por lo que se le asigna el mayor peso relativo debido al impacto directo que tiene en la entrega del servicio. La carencia de promoción también asoma como una debilidad de alto impacto, ya que esto impide que se generen nuevos negocios. La baja capacidad de endeudamiento impide que la empresa pueda tomar riesgos, por lo que se le asigna un nivel medio de importancia.



Finalmente, la debilidad de menor impacto corresponde a la falta de imagen corporativa, ya que a pesar de influir de manera negativa, no afecta directamente al proceso productivo, sino que a una actividad de apoyo.

De la Matriz MEFI se extrae que existe un desequilibrio leve a favor a las Fortalezas (1,88) versus las debilidades (1,65) de la empresa, lo que indica que las fuerzas internas de la empresa son levemente favorables.

## MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Fred R. David sostiene: la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra.

Para este análisis se hizo una reunión con la gerencia comercial y se identificó a los principales factores críticos para alcanzar el éxito en la industria, luego a los competidores de la empresa y a través de una calificación se analizó el perfil de la competencia.

Tabla 8: Matriz de Perfil Competitivo

<b>1. Debilidad grave</b>	<b>3. Fortaleza menor</b>
<b>2. Debilidad menor</b>	<b>4. Fortaleza importante</b>

<b>Matriz de perfil competitivo (MPC)</b>							
Factores críticos para el éxito	Empresa Tercerizadora de Procesos de Negocio			Atento		Konecta	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	2	0.40	4	0.80	3	0.60
Calidad de los Productos y/o Servicios	0.30	3	0.90	3	0.90	3	0.90
Competitividad de Precios	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
Administración	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Posición Financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Lealtad del Cliente	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Expansión Global	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Participación de Mercado	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.60</b>		<b>3.10</b>		<b>2.90</b>

Fuente: Elaboración Propia

En los factores más importantes (Ver Tabla 8) para alcanzar el éxito en la industria son la publicidad y la calidad de los productos y/o servicios, como indica la

ponderación 0.20 y 0.30 respectivamente. La empresa 1 es la más fuerte en lealtad del cliente, lo cual se indica con una calificación de 4, mientras que la empresa Atento es la más fuerte en publicidad. De manera Global la empresa 2 resulta la más fuerte, según indica su puntuación ponderada de 3.10, mientras que la compañía tercerizadora de negocios de proceso es la más débil.

### Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) se ilustra en la Figura 6. H. Rowe y K. Dickel sostiene un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada:

- a) Agresivas
- b) Conservadoras
- c) Defensivas
- d) Competitivas

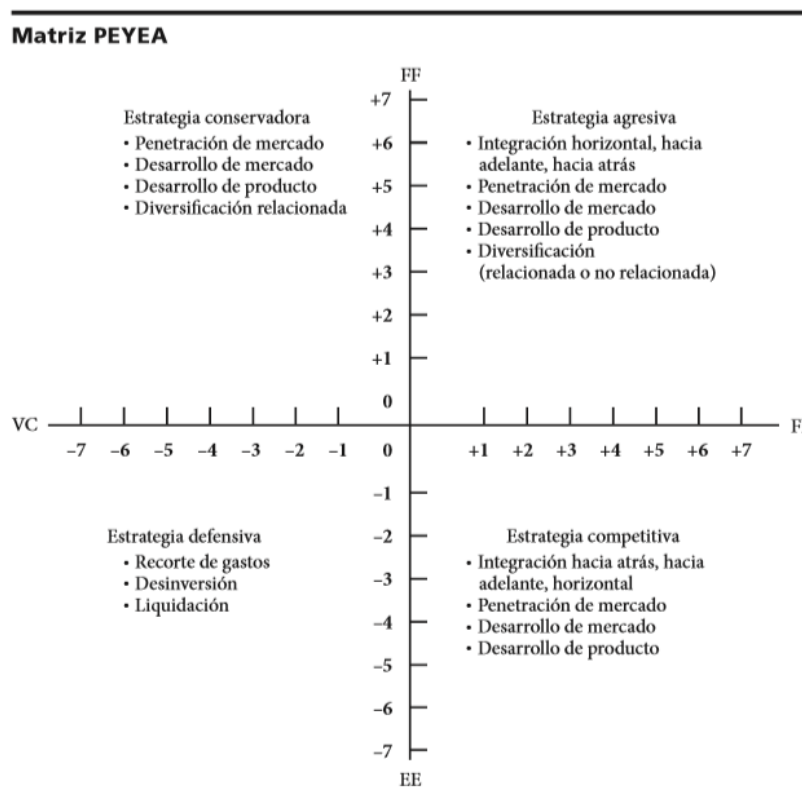


Figura 6: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción

Fuente: H. Rowe, R. Mason – Strategic Management and Business Policy

Para la siguiente evaluación se consideraron los siguientes factores siguiendo el modelo de H. Rowe & R. Mason en su libro *Strategic Management and Business Policy*.

Para los factores relativos a la industria se evaluaron la estabilidad del entorno y fuerza de la industria, cuyos factores se muestran en la Figura 7. Así mismo los factores relativos a la organización, fortaleza financiera y ventaja competitiva (Ver Tabla 9).

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
<i>Fuerza financiera (FF)</i>	<i>Estabilidad del entorno (EE)</i>
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento	Tasa inflacionaria
Liquidez	Variabilidad de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de efectivo	Barreras de ingreso al mercado
Rotación de inventarios	Presión competitiva
Utilidades por acción	Facilidad para salir del mercado
Proporción precio/utilidades	Elasticidad precio de la demanda
	Riesgo involucrado en el negocio
<i>Ventaja competitiva (VC)</i>	<i>Fuerza de la industria (FI)</i>
Participación de mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad del cliente	Grado de apalancamiento
Utilización de la capacidad	Utilización de recursos
Conocimientos tecnológicos prácticos	Facilidad de ingreso al mercado
Control sobre proveedores y distribuidores	Productividad, utilización de la capacidad

Figura 7: Factores que integran los ejes de la matriz PEYEA

Fuente: H. Rowe, R. Mason – *Strategic Management and Business Policy*

Tabla 9: Resultados de la matriz PEYEA

**Matriz PEYEA real para una empresa tercerizadora de procesos de negocio**

Análisis interno		Análisis externo	
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	5	Tasa inflacionaria	-5
Apalancamiento	6	Cambios tecnológicos	-1
Liquidez	5	Elasticidad precio de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Presion competitiva	-3
Flujo de Efectivo	3	Barreras de ingreso al mercado	-4
<b>Fuerza Financiera (FF) promedio</b>	<b>4.4</b>	<b>Estabilidad del entorno (EE) promedio</b>	<b>-3.2</b>
Análisis interno		Análisis externo	
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Participación de mercado	-3	Potencial del crecimiento	3
Calidad de servicio	-2	Estabilidad Financiera	4
Lealtad del cliente	-2	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Utilización de recursos	3
Control sobre proveedores	-2	Potencial de utilidades	2
<b>Ventaja competitiva (VC) promedio</b>	<b>-2.2</b>	<b>Fuerza de la industria (FI) promedio</b>	<b>3.2</b>

FI + VC	3.2 + (-2.2)	1.00	EJE X
FF + EE	4.4 + (-3.2)	1.2	EJE Y

Conclusión: El vector se ubica en el cuadrante agresivo

Fuente: H. Rowe, R. Mason – Strategic Management and Business Policy

## Formulación de estrategias

Luego de haber obtenido los valores ponderados tanto de la matriz EFI – EFE, haremos uso de la Matriz interna – externa (IE).

H. Rowe, R. Mason sostienen que representan que la matriz IE representa las diferentes divisiones de una organización en un modelo de nueve casillas

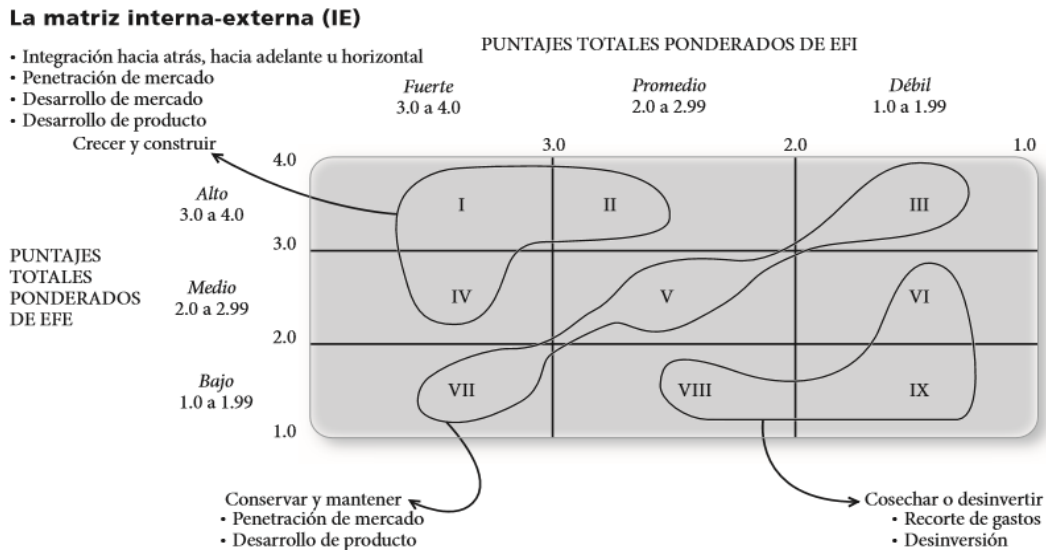


Figura 8: Matriz IE:

Fuente: H. Rowe, R. Mason – Strategic Management and Business Policy

Podemos observar en la Figura 8: Matriz IE que la intersección tanto de los datos obtenidos de las Matrices EFE y EFI, coinciden en la CELDA II como se puede ver en la tabla 10, esto nos indica que la empresa puede optar por realizar una integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal, generado estrategias de penetración de mercado, desarrollando servicios disruptivos.

Tabla 10: Matriz Interna - Externa

		TOTALES DE LA MATRIZ EFI			
		SÓLIDO 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DÉBIL 1.0 A 1.99	
		4	3	2	
TOTALES DE LA MATRIZ EFE	ALTO 3.0 A 4.0	4	I	II	III
	MEDIO 2.0 A 2.99	3	IV	V	VI
	BAJO 1.0 A 1.99	2	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia

A continuación, basándose en la información obtenida se elabora la matriz FODA (Ver Tabla 11)

Tabla 11: Matriz FODA - Empresa de tercerización de procesos de negocio

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		O1 Crecimiento de la industria digital	A1 Alto poder de los consumidores
		O2 Potencial de las PYMES	A2 Entrada de empresas extranjeras
		O3 Altas barreras de entrada	A3 Poca diferenciación del servicio
		O4 Oferta por los proveedores de Tecnología de la información	
		O5 Concentración de empresas líderes	
<b>FORTALEZAS</b>	F1 Experiencia Laboral	<b>[F1 F4 F5 O1 O2]</b> Desarrollo de nuevos negocios y mercados y fortalecimiento de los actuales	<b>[F1 F2 F3 A3]</b> Desarrollo de procesos de análisis estratégico y control de gestión
	F2 Capacidad de Respuesta		
	F3 Calidad del Servicio	<b>[F5 F4 O4]</b> Reestructuración interna del área administrativa y RRHH	
	F4 Personal dedicado		
	F5 Flexibilidad Estructural		
<b>DEBILIDADES</b>	F1 Uso de alta Tecnología	<b>[D1 D2 O3 O4]</b> Desarrollo de una alianza estratégica para mejorar tecnología	<b>[D3 D4 A1 A2 A3]</b> Desarrollo de un área comercial y estrategia comercial de la D2: Capacidad de Endeudamiento empresa
	F2 Capacidad de Endeudamiento		
	F3 Imagen Corporativa		
	F4 Promoción del Servicio		

Fuente: Elaboración propia

## Elaboración del Mapa Estratégico

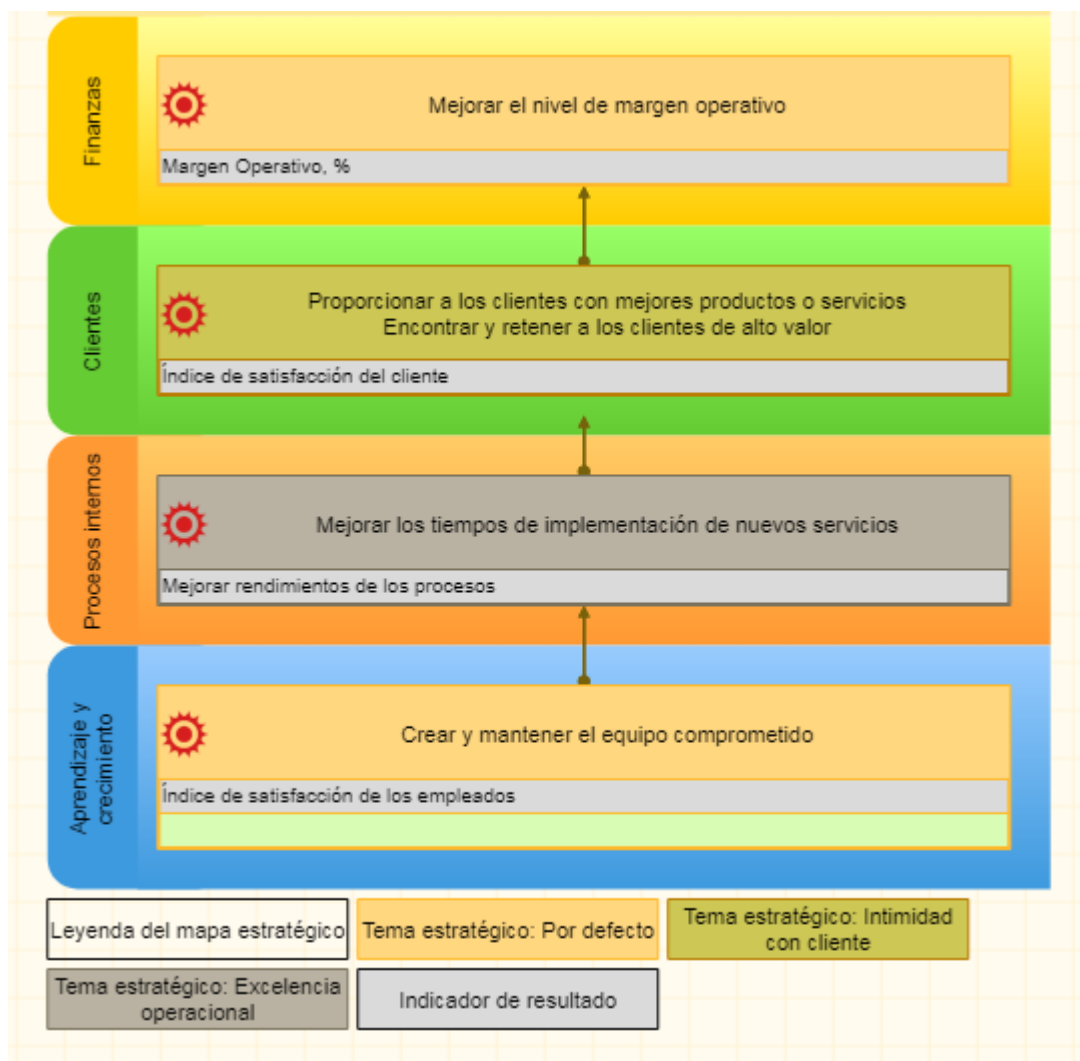


Figura 9: Mapa Estratégico - Objetivos estratégicos

Fuente: Elaboración Propia

El desarrollo del mapa estratégico está en función de los objetivos generales de la Empresa de tercerización de procesos como se ve en la Figura 9, estableciendo a la perspectiva clientes como el gran objetivo, ya que es fundamental incrementar la calidad de servicio de la empresa.

Se priorizará la perspectiva de los clientes, dados a los servicios que brinda la empresa, pero esto no significa que se desmejore las demás perspectivas; cabe decir que para asegurar niveles óptimos de resultados financieros se han definido ratios mínimas para garantizar la operatividad de la empresa.

## Elaboración de la Matriz de Balance Scorecard

Para la elaboración del Balance Scorecard (Ver Tabla 12) se utilizó las 4 cuatro perspectivas definidas por Robert Kaplan en su diseño original (Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento)

Tabla 12: Balance Scorecard Empresa de Tercerización de Procesos

PERSPECTIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PELIGRO	META	VALOR	RESPONSABLE	INICIATIVA ESTRATEGICA
FINANCIERA	Mejorar el Margen Neto	Margen Neto	%	Mensual	7%	15%	12%	Gerente de Planificación y Control	Generación de Presupuestos
	Índice de Variación de Ventas	Ingresos	Miles de soles	Mensual	250	320	300	Director Comercial	Ampliar el nivel de ingresos por Clientes
CLIENTE	Incrementar la Calidad de los servicios	Nivel de Satisfacción de los clientes	%	Semestral	50%	70%	80%	Director Comercial	Mejorar el servicio Post Venta
		Porcentaje de Penalidades	Miles de soles	Mensual	50	20	60	Gerente de Planificación y Control	Cumplimiento de los KPIs por servicio
PROCESOS INTERNOS	Mejorar los procesos de implementación de nuevos servicios	Días de retraso por implementación de nuevos servicios	Días	Mensual	45	12	20	Gerente de Planificación y Control	Cumplimiento de fechas de implementación
APRENDISAJE Y CRECIMIENTO	Incrementar el nivel de competencias	Colaboradores Capacitados	Nº de Colaboradores capacitados	Anual	70	90	85	Gerente de Gestión Humana	Creación de programas de capacitación

Fuente: Elaboración propia



## Simulación

Con la información obtenida de la base documental de la empresa, se realizó una simulación con la técnica Montecarlo. Aplicando 1000 iteraciones se obtuvo como resultado un ahorro sostenible en miles de soles como se muestra en la Figura 10. Se observa que se mantiene con un margen mínimo, promedio y máximo para la sostenibilidad de la Empresa, consiguientemente se demostró con el cuadro de mando integral e indicadores el sustento de la rentabilidad obtenida en la simulación.

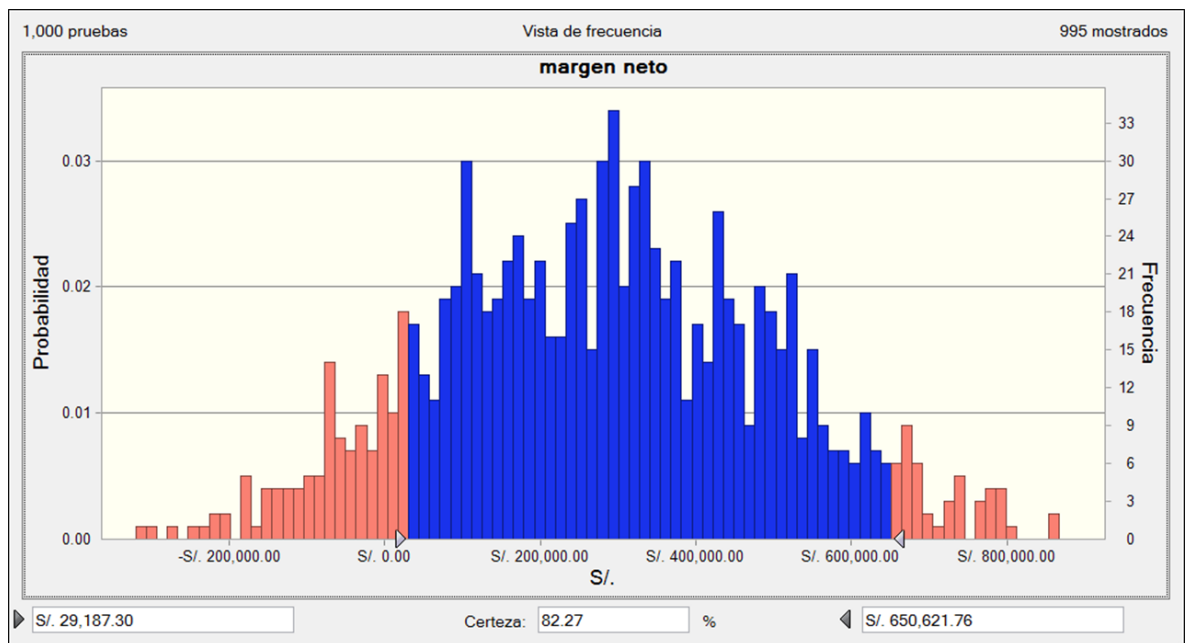


Figura 10: Simulación Montecarlo Margen Neto

Fuente: Elaboración propia

Para realizar esta simulación, se estableció límites tanto al número de ingresos como al número de penalidades, variables que afectan considerablemente el margen neto. Como podemos ver en la figura 10, nosotros tenemos un 82.27% de probabilidad de tener un margen neto de 30 mil soles hasta 650 mil soles.

## 5.2 Presentación de Resultados

A continuación, se muestra los resultados obtenidos antes y después de la simulación del BSC en la empresa (Ver Tabla 13).

### Penalidades imputadas por mes

Tabla 13: Resultados de Número de Penalidades

	PENALIDADES			
	2017 ANTES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC		2018 DESPUES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC	
ENERO	S/.	34,677	S/.	31,000
FEBRERO	S/.	28,366	S/.	32,450
MARZO	S/.	41,990	S/.	33,789
ABRIL	S/.	50,322	S/.	14,411
MAYO	S/.	47,397	S/.	21,774
JUNIO	S/.	35,766	S/.	29,493
JULIO	S/.	30,234	S/.	20,921
AGOSTO	S/.	32,051	S/.	18,188

Fuente: Empresa de tercerización de procesos

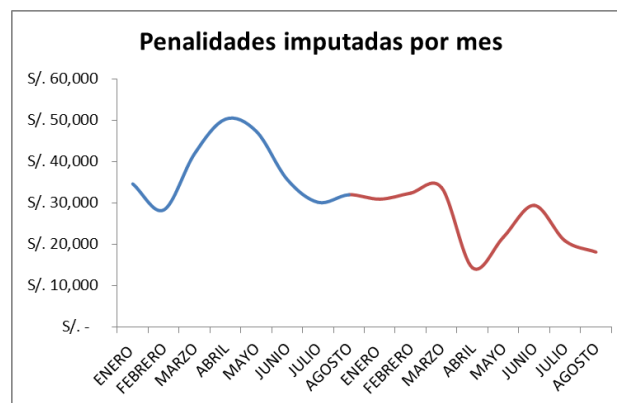


Figura 11: Penalidades imputadas por mes

Fuente: Empresa de tercerización de procesos

Se observa en la figura 11 que el número de penalidades ha venido disminuyendo un 30% con respecto al año 2017, por lo cual se puede indicar la mejora de este indicador.

## Margen Neto

Tabla 14: Margen Neto

MES	Margen Neto	
	2017 ANTES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC	2018 DESPUES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC
ene-17	9.6%	13.0%
feb-17	3.8%	7.9%
mar-17	3.6%	12.0%
abr-17	-3.1%	9.7%
may-17	1.4%	9.5%
jun-17	7.3%	8.1%
jul-17	5.5%	9.0%
ago-17	4.3%	10.0%

Fuente: Empresa de tercerización de procesos

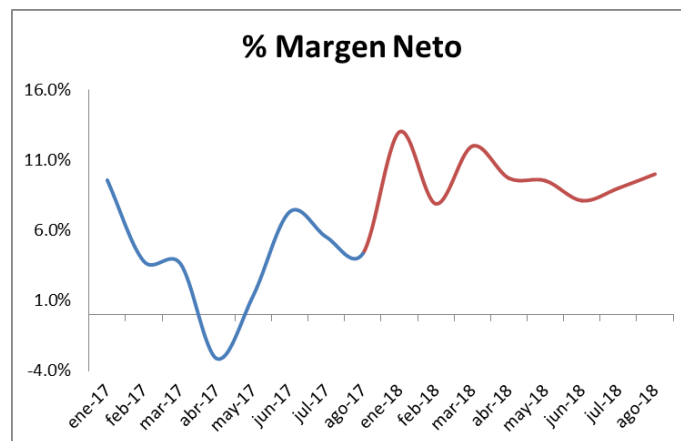


Figura 12: Nivel de Margen Operativo

Fuente: Empresa de tercerización de procesos

Se observa en la Figura 12, el nivel de margen operativo del año 2018 en los meses de evaluación con respecto al año 2017, ha tenido un incremento de hasta un 6% por lo que se puede indicar mejora en este aspecto.

## Número de días de retraso en la implementación de nuevos servicios.

Tabla 15: Resultado de días de retraso

MES	Número de días de retraso de implementación de nuevos servicios	
	2017 ANTES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC	2018 DESPUES DE LA SIMULACIÓN DEL BSC
Enero	23	15
Febrero	17	15
Marzo	20	16
Abril	15	15
Mayo	19	12
Junio	25	13
Julio	15	15
Agosto	18	12

Fuente: Empresa de Tercerización de Procesos de Negocio.

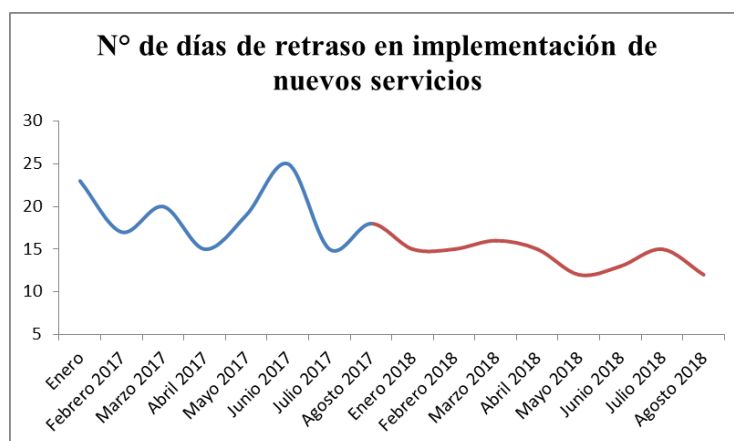


Figura 13: Número de días de retraso en implementación de nuevos servicios

Fuente: Empresa de Tercerización de Procesos de Negocio.

Se observa en la Figura 13, los números de días de implementación de nuevos servicios del año 2018 en los meses de evaluación con respecto al año 2017, se ha disminuido, por lo que se puede decir que si hay mejora en este indicador.

### 5.3 Análisis de resultados para la contrastación de la hipótesis

Para poder evaluar las hipótesis de la investigación, primero se realizará la prueba de normalidad, en la cual al tener una muestra  $N < 18$  utilizaremos los datos de la evaluación Shapiro – Wilk en donde se observa que si el nivel de significancia (alfa) es mayor a 5% (porcentaje de error) se podrá decir que es una distribución normal.

Tabla 16: Prueba de Normalidad

Pruebas de normalidad							
Año		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Penalidades por Mes	2017	0.215	8	.200*	<b>0.916</b>	<b>8</b>	<b>0.401</b>
	2018	0.219	8	.200*	<b>0.909</b>	<b>8</b>	<b>0.346</b>
Margen Neto Mensual	2017	0.203	8	.200*	<b>0.964</b>	<b>8</b>	<b>0.844</b>
	2018	0.228	8	.200*	<b>0.911</b>	<b>8</b>	<b>0.363</b>
Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	2017	0.140	8	.200*	<b>0.933</b>	<b>8</b>	<b>0.542</b>
	2018	0.338	8	0.007	<b>0.820</b>	<b>8</b>	<b>0.046</b>

Fuente: SPSS Statistics 24 (Elaboración propia)

## Elección de la prueba de Hipótesis

		PRUEBAS NO PARAMÉTRICAS			PRUEBAS PARAMÉTRICAS
Variable Aleatoria Variable Fija		NOMINAL DICOTÓMICA	NOMINAL POLITÓMICA	ORDINAL	NUMÉRICA
Estudio Transversal  Muestras Independientes	Un grupo	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Binomial	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste	T de Student (una muestra)
	Dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste Corrección de Yates Test exacto de Fisher	X <sup>2</sup> de Homogeneidad	U Mann- Withney	T de Student (muestras Independientes)
	Más de dos grupos	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste	X <sup>2</sup> Bondad de Ajuste	H Kruskal- Wallis	ANOVA con un factor INTERSujetos
Estudio Longitudinal  Muestras Relacionadas	Dos medidas	Mc Nemar	Q de Cochran	Wilcoxon	T de Student (muestras Relacionadas)
	Más de dos Medidas	Q de Cochran	Q de Cochran	Friedman	ANOVA para medidas repetidas (INTRAsujetos)

Figura 14: Cuadro de decisión de Prueba de Hipótesis

Fuente: Regresión lineal – Vining

Según Figura 13, se toma la decisión de realizar la prueba de hipótesis según el Método de T de Student para muestras independientes, debido a que se tiene una muestra de 16 datos que comprende enero a agosto del año 2017 como del 2018, estos son dos grupos independientes debido al año, con esto podemos tener el resultado de la relación respecto a la variabilidad y comparación de resultados de distintos años.

### Hipótesis Específica 1:

Si, se diseña un modelo de plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá las penalidades de clientes en una empresa de tercerización de procesos de negocio.

### Número de Penalidades

Estadísticas de grupo				
Año	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
Penalidades por Mes 2017	8	37600.2400	8100.59473	2863.99273
2018	8	25253.2263	7309.59757	2584.33301

Prueba de muestras independientes										
Prueba de Levene de igualdad de varianzas			prueba t para la igualdad de medias							
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
Penalidades por Mes	Se asumen varianzas iguales	0.035	0.854	3.201	14	0.006	12347.01375	3857.61992	4073.24190	20620.78560
	No se asumen varianzas iguales			3.201	13.855	0.006	12347.01375	3857.61992	4065.09700	20628.93050

Figura 15: Prueba de Hipótesis específica 1

Fuente: SPSS Statistics 24 (Elaboración propia)

Según los resultados de la Figura 14, la Prueba de Hipótesis específica 1 se cumple; la media de los números de penalidades del 2017 respecto al 2018 se reduce hasta en S/.12000 por mes, asimismo la desviación estándar se reduce dando a conocer que para el 2018 se vuelve uniforme los resultados.

El Nivel de Significación es menor al 5% lo cual se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe variabilidad entre los datos evaluados.

## Hipótesis Específica 2:

Si, se diseña un modelo de plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementará el margen neto en una empresa de tercerización de procesos de negocio.

Estadísticas de grupo										
Año	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio						
Margen Neto Mensual	2017	8	0.04050	0.038161						
	2018	8	0.09900	0.017841						
				0.013492						
				0.006308						
Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
Margen Neto Mensual	Se asumen varianzas iguales	1.719	0.211	-3.928	14	0.002	-0.058500	0.014894	-0.090444	-0.026556
	No se asumen varianzas iguales			-3.928	9.920	0.003	-0.058500	0.014894	-0.091721	-0.025279

Figura 16: Prueba de hipótesis específica 2

Fuente: SPSS Statistics 24 (Elaboración propia)

Según los resultados de la Figura 15, la Prueba de Hipótesis específica 2 se cumple; la media del margen neto del 2017 respecto al 2018 se incrementa hasta 5 puntos porcentuales, asimismo la desviación estándar se reduce dando a conocer que para el 2018 se vuelve uniforme los resultados.

El Nivel de Significación es menor al 5% lo cual se rechaza la hipótesis nula, y se acepta la hipótesis alterna, por lo que existe variabilidad entre los datos evaluados.



### Hipótesis Específica 3:

Si, se diseña un modelo de plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá el número de días de implementación de nuevos servicios.

Estadísticas de grupo					
Año	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	
Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	2017	8	19.00	3.586	1.268
	2018	8	14.13	1.553	0.549

Prueba de muestras independientes										
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas		prueba t para la igualdad de medias						
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
								Inferior		Superior
Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	Se asumen varianzas iguales	3.468	0.084	3.529	14	0.003	4.875	1.381	1.912	7.838
	No se asumen varianzas iguales			3.529	9.536	0.006	4.875	1.381	1.776	7.974

Figura 17: Prueba de hipótesis específica 3

Fuente: SPSS Statistics 24 (Elaboración propia)

Según los resultados de la Figura 16, la Prueba de Hipótesis específica 3 se cumple; la media del número de días de implementación de nuevos servicios se reduce en 5 días.

El nivel de Significación es menor al 5% lo cual indica que la relación de la variabilidad respecto a los años 2017 y 2018 son distintas, quiere decir que para el 2018 se tiene uniformidad de resultados lo cual se puede reflejar en una mejora en ese indicador.

## CONCLUSIONES

1. Con relación al primer objetivo, reducir el número de penalidades a través de un diseño de plan estratégico, este indicador se ha reducido en 12 (miles de soles) por mes, indicando una mejora de un 33% con respecto al promedio del año 2017.
2. Con relación al segundo objetivo específico, el margen neto aumentó en 5 puntos porcentuales con relación al año 2017.
3. Con relación al tercer objetivo específico, el número de días de implementación de nuevos servicios se redujo a 14 días en promedio.
4. En cuanto al diseño un de plan estratégico basado en el Balance Scorecard se determinó que incrementa la calidad de servicio, ya que disminuyó la cantidad de penalidades imputadas por mes hasta en 12 mil soles por mes en promedio y redujo el número de días de implementación a 14 días en promedio. Estos indicadores permitieron incrementar el margen neto de operación hasta 5 puntos porcentuales.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que no solo las empresas de tercerización de procesos de negocios repliquen la metodología Balanced Scorecard, ya que esta metodología está desarrollada para poder ser implementada en cualquier otra empresa de diferente sector.
2. Se recomienda que la empresa en estudio inicie con la implementación y a su vez haga uso del software *BSC DESIGNER*, que fue de suma importancia para el análisis de los resultados y la simulación de la tesis, de esta forma maximizar oportunidades y reducir debilidades en el entorno de la organización.
3. Utilizar el BSC o cuadro de mando integral como metodología a nivel general, es decir que las demás áreas cuenten con indicadores propios de su área correspondiente y que estén alineados a los indicadores macros de la empresa.
4. Se recomienda para futuras investigaciones de la Universidad Ricardo Palma y otras casas de estudio superior incluyan en sus temas de investigación:

La estandarización de los procesos de todas las áreas usando la metodología de la gestión por procesos y estudio de tiempos.

La implementación de un sistema basado en BSC con soporte en el software BSC Designer.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alarco, H. (2014). *Mejora de procesos de gestión de una empresa prestadora de saneamiento basado en Balance Scorecard* (Tesis de Maestría). Lima, Perú: Universidad San Martín de Porres.
- Álvarez, M. & Echevarría, E. (2013). *Elaboración del Balance Scorecard para la empresa Biogenética*. (Tesis de Maestría). Quito, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.
- Amaro, C & Fuentes, A (2004). *El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica*. In A. y. Fuentes, *El Balance Scorecard, una herramienta para la planeación estratégica* (p. 76).
- Barreiros, A. (2012). *Planificació estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa Kawa Motors* (Tesis de Pregrado). Quito, Ecuador: Universidad Central de Ecuador.
- Chanduví, L. & Quispe, F. (2013). *Diseño de un tablero de indicadores BSC para el control de la eficiencia operativa de tele atento del Perú S.A.C.* (Tesis de Pregrado). Lima, Perú: Universidad Tecnológica del Perú.
- Cornejo del Águila, N. , Mendoza, M. & Timana, N. (2014). *Implementación de un sistema de control estratégico para la empresa Soluciones Eléctricas Service*. (Tesis De Maestría). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas.
- D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (2da edición)*. Lima: Pearson.
- Del Castillo, H. (2014). *Modelo de gestión del Balance Scorecard para un empresa de construcción* (Tesis de Pregrado). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Ibarra, M. (2013). *Planificación estratégica de la empresa Ventavid, aplicable para el período 2014-2018*. (Tesis de Postgrado). Santiago de Chile, Chile: Universidad De Chile.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro De Mando Intregal*. In R. Kaplan, & D. Norton, *Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)* (p. 64). España: Gestión 2000.
- Mendoza, J. (2015). *Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa de procesos textiles E.I.R.L* (Tesis de Maestría). Trujillo, Perú: Universidad Nacional De Trujillo.
- Solorzano, A. (2014). *Propuesta de implementación del Balanced Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y*

*humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca* (tesis de pregrado). Lima.

Soto, A. (2012). *Planificación estratégica y establecimiento de cuadro de mando integral para la empresa Energías Renovables Windled Austral S.A.* (Tesis de Pregrado). Santiago de Chile, Chile: Universidad De Chile.

William, N. (2013). *Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de Tic.* (Tesis de Maestría). Piura, Perú: Universidad De Piura.

## ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de consistencia.

<b>DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO</b>					
PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE	INDICADOR VD
<b>GENERAL</b>					
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementa la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocio?	Incrementar la calidad del servicio diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio	Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementará la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocio	Diseño del Plan Estratégico basado en el Balance Scorecard	Incrementar la calidad del servicio	
<b>ESPECÍFICOS</b>					
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reduce las penalidades de los clientes en una empresa de tercerización de procesos de negocio?	Reducir las penalidades de los clientes diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio	Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá las penalidades de los clientes en una empresa de tercerización de procesos de negocio.	Diseño del Plan Estratégico basado en el Balance Scorecard	Reducir las penalidades de los clientes	Índice de Penalidades
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementa el margen neto en una empresa de tercerización de procesos?	Incrementar el margen neto diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio	Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard incrementará el margen neto en una empresa de tercerización de procesos de negocio.	Diseño del Plan Estratégico basado en el Balance Scorecard	Incrementar el margen neto	% Margen Neto
¿En qué medida el diseño de un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reduce el número de días de implementación de nuevos servicios en una empresa de tercerización de procesos?	Reducir el número de días de implementación de nuevos servicios diseñando un plan estratégico basado en el Balance Scorecard en una empresa de tercerización de procesos de negocio	Si, se diseña un plan estratégico basado en el Balance Scorecard reducirá el número de días de implementación de nuevos servicios en una empresa de tercerización de procesos de negocio.	Diseño del Plan Estratégico basado en el Balance Scorecard	Reducir el número de días de implementación de nuevos servicios	% Número de días de implementación de nuevos servicios

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 2: Matriz de Operacionalización

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCE SCORECARD PARA INCREMENTAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PROCESOS DE NEGOCIO				
VARIABLE	CONCEPTO DE VARIABLE	INDICADOR	CONCEPTO DE INDICADOR	OPERACIONALIZACIÓN
Penalidades de los clientes	"El nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas". (Philip Kotler, 1996, p. 46).	Índice de Penalidades	Es la unidad menos el (Monto real de Penalidades sobre el Monto máximo Permitido). Unidades monetarias en S/. El resultado se multiplica por 100 para obtener un porcentaje. Si % es positivo, hemos cumplido el objetivo Si % es negativo, no hemos cumplido el objetivo	$\left(1 - \frac{\text{Monto Real de Penal.}}{\text{Monto Máximo de Penal.}}\right) \times$
Margen Neto	"Es el cálculo que requiere dos variables: Los ingresos de la compañía y el saldo final de la cuenta de resultados. Para llegar a este último dato, se deben descontar todos los egresos que permitieron colocar el producto en el mercado, incluyendo impuestos". (Sánchez, 2001, p. 25)	% Margen Neto	Es la relación en % del margen neto con respecto al total de ingresos - penalidades	$\left(\frac{\text{Margen Neto}}{\text{Ingresos} - \text{Penalidades}}\right) \times 100$
Número de días de implementación de nuevos servicios	"Es el tiempo en que se puede llevar a cabo una implementación de un nuevo servicio, desarrollando las actividades normales, según los métodos establecidos y donde se incluya las tolerancias debidas a retrasos". (Ing. Gustavo J. Moori Vivar)	% Número de días de implementación de nuevos servicios	Es la unidad menos el (Número de días Reales por Impl. De nuevos servicios sobre el Número de días que indica el contrato). El resultado se multiplica por 100 para obtener un porcentaje. Si % es positivo, hemos cumplido el objetivo Si % es negativo, no hemos cumplido el objetivo	$\left(1 - \frac{\# \text{ días reales por Impl.}}{\# \text{ días que indica cont.}}\right) \times 100$
Autores: Manuel Negron / Crhistoper Pretell				

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 3: Validación de la entrevista por parte de la empresa

Lima 30 de Agosto de 2018

**Sr. Martin Sánchez**  
**Gerente de Planificación y Control**  
**Servicio Profesional Integral Perú S.A.C.**  
**Presente;**

La presente tiene por finalidad socilitar su colaboración para determinar la validez de contenido de los instrumentos de recolección de datos a ser aplicados en el estudio denominado **“Diseño de un plan estratégico basado en el balance scorecard para incrementar la calidad del servicio en una empresa de tercerización de procesos de negocios.”**

Su valiosa ayuda consistirá en la evaluación de la pertinencia de cada una de las preguntas para la elaboración de las propuestas de mejora y su posterior simulación

Agradeciendo de antemano su valiosa colaboración, nos despedimos de usted.

Atentamente,



Bach. Negrón Gómez, Manuel Emilio



Bach. Pretell García, Crhistoper Manuel

  
**LUIS MARTÍN SÁNCHEZ ARELLANO**  
**GERENTE DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL**  
**SERVICIO PROFESIONAL PERÚ S.A.C.**

Nombre y firma del facilitador



## Anexo 4: Cuestionario para el análisis Interno

AUTODIAGNÓSTICO DE LA CADENA DE VALOR INTERNA	VALORACIÓN				
	Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. La empresa tiene un política sistematizada de cero defectos en los servicios blindados al cliente.					
2. La empresa emplea los recursos tecnológicos más avanzados en su sector.					
3. La empresa dispone de un sistema de información y control de gestión eficiente y eficaz.					
4. Los medios técnicos y tecnológicos de la empresa están preparados para competir a corto, mediano y largo plazo.					
5. La empresa es referente en su sector en Business Process Outsourcing.					
6. La excelencia de los procedimientos de la empresa (en ISO, etc.) son una principal fuente de ventaja competitiva.					
7. La empresa dispone de página web, y ésta se emplea no sólo como escaparate virtual de servicios, sino también para establecer relaciones con clientes y proveedores.					
8. Los servicios que desarrolla nuestra empresa llevan incorporada una tecnología difícil de imitar.					
9. La empresa es referente en su sector en la optimización, en términos de costos, de su cadena de servicio, siendo ésta una de sus principales ventajas competitivas.					
10. La informatización de la empresa es una fuente de ventaja competitiva clara respecto a sus competidores.					
11. Los canales de distribución de la empresa son una importante fuente de ventajas competitivas.					
12. Los servicios de la empresa son altamente, y diferencialmente, valorados por el cliente respecto a nuestros competidores.					
13. La empresa dispone y ejecuta un sistemático plan de Marketing y Ventas.					
14. La empresa tiene optimizada su gestión financiera.					
15. La empresa busca continuamente mejorar la relación con sus clientes cortando los plazos de ejecución, personalizando la oferta o mejorando las condiciones de entrega.					
16. La empresa es referente en su sector en el lanzamiento de innovadores servicios de éxito demostrado en el mercado.					
17. Los Recursos Humanos son especialmente responsables del éxito de la empresa, considerándolos incluso como el principal activo estratégico.					
18. Se tiene una plantilla altamente motivada, que conoce con claridad las metas, objetivos y estrategias de la organización.					
19. La empresa siempre trabaja conforma a una estrategia y objetivos claros.					
20. La gestión del circulante está optimizada.					
21. Se tiene definido claramente el posicionamiento estratégico de todos los servicios de la empresa.					
22. Se dispone de una política de marca basada en la reputación que la empresa genera, en la gestión de relación con el cliente y en el posicionamiento estratégico previamente definido.					
23. La cartera de clientes de nuestra empresa está altamente fidelizada, ya que tenemos como principal proóposito el deleitarlos día a día.					
24. Nuestra política y equipo de ventas y marketing es una importante ventaja competitiva de nuestra empresa respecto al sector.					
25. El servicio Post-Venta es uno de nuestras principales ventajas competitivas respecto a nuestro competidores.					
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR INTERNA</b>					

Fuente: Elaboración propia  
**Anexo 5: Cuestionario para el análisis Externo**

AUTODIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA	VALORACIÓN				
	Pesimo	Malo	Regular	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. Los cambios en la composición étnica de los consumidores afecta el consumo de los servicios.					
2. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la demanda.					
3. Los nuevos estilos de vida y tendencias originan cambios en la oferta de nuestro sector.					
4. El envejecimiento de la población tiene un importante impacto en la oferta del sector donde operamos.					
5. Las variaciones en el nivel de riqueza de la población impactan considerablemente en la demanda de los servicios del sector donde operamos.					
6. La legislación fiscal afecta muy considerablemente a la económica de las empresas del sector donde operamos.					
7. La legislación laboral afecta muy considerablemente a la operativa del sector donde actuamos.					
8. Las subvenciones otorgadas por las Administraciones públicas son claves en el desarrollo competitivo del mercado donde operamos.					
9. El impacto que tiene la legislación de protección de datos personales, es muy importante.					
10. La normativa autonómica tiene un impacto considerable en el funcionamiento del sector donde operamos.					
11. Las expectativas de crecimiento económico afectan crucialmente al mercado donde operamos.					
12. La política de tipo de interés es fundamental en el desarrollo financiero del sector donde trabaja nuestra empresa.					
13. La globalización permite a nuestro sector gozar de importantes oportunidades en nuestros mercados.					
14. La situación del empleo es fundamental para el desarrollo económico de nuestra empresa y nuestro sector.					
15. Las expectativas del ciclo económico de nuestro sector impactan en la situación económica de sus empresas.					
16. Las administraciones públicas están incentivando el esfuerzo tecnológico de las empresas de nuestro sector.					
17. Internet, el comercio electrónico, el wireless y otras NTIC están impactando en la demanda de nuestros servicios y los de la competencia.					
18. El empleo de las NTICs es generalizado en el sector donde trabajamos.					
19. En nuestro sector es de gran importancia ser pionero o referente en el empleo de aplicaciones tecnológicas.					
20. En el sector donde operamos para ser competitivos, se tiene que innovar constantemente.					
21. La legislación medioambiental afecta al desarrollo de nuestro sector.					
22. Los clientes de nuestro mercado exigen que seamos socialmente responsables, en el plano social.					
23. En nuestro sector las políticas de legislación laboral son una fuente de ventaja competitiva.					
24. La creciente preocupación por la legislación laboral impacta notablemente en la demanda de servicios ofertados en nuestro sector.					
25. El factor social es una fuente de diferenciación clara en el sector donde opera nuestra empresa.					
<b>POTENCIAL DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR EXTERNO</b>					

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6: Prueba de normalidad

<b>Resumen de procesamiento de casos</b>							
Año	Casos						
	Válido		Perdidos		Total		
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
Penalidades por Mes	2017	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	2018	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
Margen Neto Mensual	2017	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	2018	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	2017	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%
	2018	8	100.0%	0	0.0%	8	100.0%

Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo 7: Prueba de normalidad – Índice de Penalidades

### Descriptivos

Año		Estadístico	Desv. Error
2017	Penalidades por Mes	Media	37600.2400
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	30827.9733
		Límite superior	44372.5067
	Media recortada al 5%	37406.4850	
	Mediana	35221.5350	
	Varianza	65619634.955	
	Desv. Desviación	8100.59473	
	Mínimo	28365.89	
	Máximo	50322.18	
	Rango	21956.29	
	Rango intercuartil	15357.22	
	Asimetría	0.607	0.752
	Curtosis	-1.156	1.481
	2018	Penalidades por Mes	Media
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	19142.2498
		Límite superior	31364.2027
Media recortada al 5%		25381.3842	
Mediana		25633.7400	
Varianza		53430216.681	
Desv. Desviación		7309.59757	
Mínimo		14410.63	
Máximo		33788.98	
Rango		19378.35	
Rango intercuartil		13216.49	
Asimetría		-0.239	0.752
Curtosis		-1.751	1.481

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 8: Prueba de normalidad – Margen Neto

Margen Neto Mensual	2017	Media		0.04050	0.013492	
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0.00860		
			Límite superior	0.07240		
		Media recortada al 5%		0.04139		
		Mediana		0.04050		
		Varianza		0.001		
		Desv. Desviación		0.038161		
		Mínimo		-0.031		
		Máximo		0.096		
		Rango		0.127		
		Rango intercuartil		0.049		
		Asimetría		-0.603	0.752	
		Curtosis		1.126	1.481	
		2018	Media		0.09900	0.006308
			95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	0.08408	
				Límite superior	0.11392	
			Media recortada al 5%		0.09839	
Mediana			0.09600			
Varianza			0.000			
Desv. Desviación			0.017841			
Mínimo			0.079			
Máximo			0.130			
Rango			0.051			
Rango intercuartil			0.032			
Asimetría			0.819	0.752		
Curtosis			-0.196	1.481		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9: Prueba de normalidad – Número de días de implementación de nuevos servicios.

Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	2017	Media		19.00	1.268		
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior		16.00		
			Límite superior		22.00		
		Media recortada al 5%		18.89			
		Mediana		18.50			
		Varianza		12.857			
		Desv. Desviación		3.586			
		Mínimo		15			
		Máximo		25			
		Rango		10			
		Rango intercuartil		7			
		Asimetría		0.595	0.752		
		Curtosis		-0.582	1.481		
		2018	2018	Media		14.13	0.549
				95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior		12.83
Límite superior					15.42		
Media recortada al 5%				14.14			
Mediana				15.00			
Varianza				2.411			
Desv. Desviación				1.553			
Mínimo				12			
Máximo				16			
Rango				4			
Rango intercuartil				3			
Asimetría				-0.577	0.752		
Curtosis				-1.532	1.481		

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10: Prueba de normalidad

Pruebas de normalidad							
Año		Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Penalidades por Mes	2017	0.215	8	.200 <sup>*</sup>	<b>0.916</b>	<b>8</b>	<b>0.401</b>
	2018	0.219	8	.200 <sup>*</sup>	<b>0.909</b>	<b>8</b>	<b>0.346</b>
Margen Neto Mensual	2017	0.203	8	.200 <sup>*</sup>	<b>0.964</b>	<b>8</b>	<b>0.844</b>
	2018	0.228	8	.200 <sup>*</sup>	<b>0.911</b>	<b>8</b>	<b>0.363</b>
Días de Retraso de Implementación de nuevos servicios	2017	0.140	8	.200 <sup>*</sup>	<b>0.933</b>	<b>8</b>	<b>0.542</b>
	2018	0.338	8	0.007	<b>0.820</b>	<b>8</b>	<b>0.046</b>

Fuente: Elaboración propia