

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

BALANCED SCORE CARD PARA OPTIMIZAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO
PARA MACCAFERRI DE PERÚ S.A.C. PERIODO 2016-2017

PRESENTADO POR EL BACHILLER
JUAN BLAS MALLMA CORDERO

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

LIMA, PERÚ

2018

A Dios

A mis padres, hermanos

A mi esposa e hijos.

AGRADECIMIENTO

A los Asesores de la FF. CC. EE de la URP,
por la paciencia y dedicación con la
culminación de mi Tesis.

PRÓLOGO

Durante el último medio siglo se han producido grandes cambios en el mundo de los negocios, que han transformado las relaciones de las organizaciones con sus usuarios.

Para (Miguel Ángel Malla, 2002) “el escenario en que funcionan las empresas se ha vuelto cada vez más complicado. Una serie de cambios políticos y sociales tuvieron lugar modificando los estilos de vida, revolucionando las áreas económicas y tecnológicas, trayendo consigo la necesidad de reconversión a las empresas, cuando no la quiebra y desaparición de gran cantidad de ellas”.

Además, “la gestión de la cadena de valor de Porter, 2006, se transforma en una concepción aplicada para identificar y aprovechar al máximo las áreas de actividad en que la empresa espera maximizar sus beneficios”.

A continuación, presentamos los contenidos por capítulos de la investigación:

CAPÍTULO I. Se describió la realidad problemática, la formulación del problema, los objetivos de la investigación, la delimitación de la investigación, la justificación e importancia de la investigación, y las limitaciones de la investigación.

CAPÍTULO II. Se desarrolló el marco teórico y conceptual.

CAPÍTULO III. Se desarrolló las hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO IV. Se desarrolló el marco metodológico que incluyó el método de la investigación, diseño de la investigación, la población y muestra de la investigación, las

variables de la investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, los procedimientos para la recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

CAPÍTULO V. Se presentaron los resultados obtenidos.

Se presentaron las conclusiones, las recomendaciones, se señalaron las referencias bibliográficas según lo establecido por las Normas Apa (sexta edición), se anexaron en el apéndice la matriz de consistencia y el instrumento de recolección de datos.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Prólogo	iv
Índice	vi
Lista de figuras, tablas y gráficos	ix
Lista de tablas y gráficos	x
Resumen	xi
Abstract	xii

CAPÍTULO I

1. Planteamiento del estudio	1
1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema	4
1.2.1. Problema Principal	4
1.2.2. Problemas Secundarios	4
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
1.4. Delimitación de la investigación	6
1.4.1. Delimitación temporal	6
1.4.2. Delimitación espacial	6
1.4.3. Delimitación social	6
1.4.4. Delimitación conceptual	6

1.5. Justificación e importancia de la investigación	7
1.6. Limitaciones de la investigación	7

CAPÍTULO II

2. Marco teórico y conceptual	8
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.2. Marco histórico	11
2.3. Marco legal	18
2.4. Marco teórico	18
2.5. Marco conceptual	39

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la investigación	41
3.1. Hipótesis General	41
3.2. Hipótesis Específicas	41

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico	42
4.1. Método de la investigación	42
4.2. Diseño de la investigación	42
4.3. Población y muestra de la investigación	43
4.4. Variables de la investigación	44
4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	45
4.6. Procedimiento y recolección de datos	45
4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos	45

CAPÍTULO V

5. Resultados obtenidos	46
5.1. Presentación y análisis de los resultados	46
5.2. Análisis e interpretación de los resultados	51
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54
APÉNDICE	56
Apéndice A : Matriz de consistencia	57
Apéndice B : Encuesta	58

LISTA DE FIGURAS

Figura N° 1.	Esquema del Balanced Score Card	15
Figura N° 2:	Vector Medula R	27
Figura N° 3:	Identificación de actores	28
Figura N°4:	Retorno de inversión	31
Figura N°5:	Análisis vectorial	31

LISTA DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla y gráfico N° 1		46
	Opina que la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar MaccaFerri S.A.C para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional	
Tabla y gráfico N° 2		47
	Opina que la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad	
Tabla y gráfico N° 3		
	Opina que el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua	48

Tabla y gráfico N° 4

49

Opina que los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes

Tabla y gráfico N° 5

50

Considera que la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizándolo el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo

RESUMEN

El objetivo general de la investigación es demostrar como el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017.

Para la investigación el tipo de estudio fue descriptivo. Se utilizó el método deductivo-explicativo.

Entre los resultados más importantes resaltan: que; la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en permitirle cumplir con su visión institucional; que, la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en incrementar la eficiencia interna y la productividad; que, el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C influye significativamente en controlar mediante la implementación los sistemas de seguridad continua; que, los procesos operativos que ejecutará Maccaferri S.A.C. influyen significativamente en producir satisfacción entre sus clientes; que, la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización influyen significativamente en movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.

Como conclusión, el balanced score card influye significativamente en optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C, periodo 2016-2017.

Palabras clave: Balanced score card, planeamiento estratégico

ABSTRACT

The general objective of the research is to demonstrate how the balanced score card will optimize the strategic planning for Maccaferri of Peru S.A.C. 2016-2017 period.

For the investigation, the type of study was descriptive. The deductive-explanatory method was used.

Among the most important results stand out: that; the communication of strategies in a clear form that Maccaferri S.A.C plans to execute for the 2016-2017 period has a significant influence on enabling it to comply with its institutional vision; that, the prioritization of the strategic objectives that Maccaferri S.A.C wishes to achieve for the 2016-2017 period has a significant influence on increasing internal efficiency and productivity; that, the progress of the strategic trajectory established by Maccaferri S.A.C has a significant influence on the control by means of the implementation of continuous security systems; that, the operating processes that Maccaferri S.A.C. will execute they have a significant influence on producing satisfaction among their customers; that, the execution of the strategy as a daily task of the organization significantly influences in mobilizing internal change through the application of collective leadership.

In conclusion, the balanced score card significantly influences the optimization of strategic planning for Maccaferri of Peru S.A.C, period 2016-2017.

Keywords: Balanced score card, strategic planning

CAPÍTULO I

Planteamiento del estudio

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton (Lantares, 2015).

Desde su creación, esta herramienta empresarial, como muchas otras ha contribuido a la gestión estratégica en la toma de decisiones, lo cual en el tiempo ha ido desarrollándose y aplicándose en las distintas áreas de las empresas.

Esta herramienta, según (Kaplan y Norton, 2002) “ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa. Además, contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva más amplia, permite planificar estrategias de mediano y largo plazo, además de generar información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

El reto más importante que enfrentan los negocios para su crecimiento es el desafío de lograr desarrollar nuevos clientes en nuevos mercados, alcanzando con ello un lugar en el mercado mundial, denominado actualmente globalización (Iruzubieta, 2003).

Los gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. Así mismo, saber establecer y comunicar la estrategia

corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo.

A través de indicadores de control, económico financieros, de marketing y ventas, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión más clara del desarrollo de la estrategia. De esta manera, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo”.

Hoy en día las grandes corporaciones y empresas en el mundo hacen uso de esta herramienta, que les resulta muy útil e indispensable en el monitoreo de la gestión empresarial, logrando corregir a tiempo las desviaciones que surgen y tomando a tiempo las decisiones más adecuadas.

1.1. Descripción de la realidad problemática

Maccaferri América Latina pertenece al Grupo Industrial Maccaferri, con sede en Bolonia - Italia. El Grupo de Empresas Maccaferri fundado por la familia Maccaferri, tiene origen en la mitad de siglo XVI en Sacerno –Italia, cuando un muchacho de 14 años se destacó en el Colegio del Arte de los Herreros y recibió el apodo de Maccaferri – aquél que bate los hierros, que vendría tornarse su propio apellido.

Hoy, Maccaferri América Latina cuenta con fábricas en Argentina, Perú y Costa Rica y Brasil, y mantiene unidades técnico-comerciales en los otros países latinoamericanos. Actúa en varios segmentos de mercado con disponibles soluciones para ingeniería ambiental, ingeniería estructural, alambres y alambrados.

La capacidad técnica es su referencial con relación al mercado. Su staff de más de 50 ingenieros asesoran sus clientes, a través de sociedad, en la busca y soluciones de alta performance técnica-económica y que utilizan las tecnologías disponibles por la empresa.

Misión

El Grupo Officine Maccaferri que pertenece al Grupo Industrial Maccaferri posee la siguiente misión:

“Ser líder mundial en la provisión de soluciones avanzadas para la ingeniería ambiental, civil y el sector de la construcción. El desafío del Grupo Officine Maccaferri es participar efectivamente de un escenario más amplio de la ingeniería, buscando una integración vertical, con el involucramiento en todas las fases del proceso, o sea, desde el proyecto hasta la provisión e instalación de los materiales.”

Diagnóstico de la Situación Problemática

En la Gerencia General de Maccaferri de Perú S.A.C. existen estas deficiencias:

- a) inadecuada falta de comunicación de las estrategias adoptadas a las diferentes gerencias;
- b) falta de priorización de objetivos estratégicos;
- c) no existe un control de progreso de la trayectoria estratégica;
- d) no existen procesos operativos eficaces;
- e) no se ejecutan la estrategia adoptada en las tareas diarias.

La causa que la originaron es:

- a) la inexistencia de balanced score card.

Proyección de la situación problemática

Si la entidad objeto de estudio, no reduce o eliminan las deficiencias arriba señaladas podrían suceder las siguientes probabilidades:

- a) incumplimiento de las estrategias adoptadas por falta de un tablero de control;
- b) pérdida de clientes por carencia de procesos eficaces;
- c) despido de personal;
- d) cierre de la empresa.

Control del pronóstico

Para mejorar las situaciones descritas en el objeto de estudio, se propuso el balanced score card para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema Principal

¿En qué medida el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. del Perú periodo 2016-2017?

1.2.2. Problemas Secundarios

- ¿La comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional?

- ¿La priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad?
- ¿El progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri de Perú S.A.C. se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua?
- ¿Los procesos operativos eficaces que ejecuta Maccaferri de Perú S.A.C. producen satisfacción entre sus clientes?
- ¿La ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizándolo el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo?

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Demostrar como el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Precisar si, la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional.
- Establecer si, la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad.

- Medir si, el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri de Perú S.A.C. se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua.
- Evaluar si, los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri de Perú S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes.
- Comprobar si, la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizand o el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.

1.4 Delimitación de la Investigación

1.4.1. Delimitación Temporal

La investigación se inició en el mes de marzo del 2016 y terminará en marzo del 2017.

1.4.2. Delimitación Espacial

Maccaferri de Perú S.A.C del Perú, se ubica en la Carretera Nueva Panamericana Sur Km. 33-Distrito de Lurín-Provincia de Lima-Departamento de Lima-República Peruana.

1.4.3. Delimitación Social

El grupo social de objeto de estudio fueron los colaboradores de Maccaferri de Perú S.A.C.

1.4.4. Delimitación Conceptual

Línea de investigación: Administración de Negocios

Escuela: Administración y Gerencia

Área: Administración.

1.5 Justificación e Implementación de la Investigación

1.5.1 Justificación Teórica

La investigación servirá como punto de partida para la continuidad de aportes en el desarrollo de futuras investigaciones.

1.5.2 Justificación Práctica

La investigación será importante porque permitirá demostrar que el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. del Perú periodo 2016-2017.

1.6 Limitaciones de la investigación

Académicas

El investigador lo que tramito diversos carnet de biblioteca en las diferentes universidades a los que acudió, para recopilar data.

Sin embargo esta limitación no impidió el cumplimiento del objetivo de la investigación.

CAPÍTULO II

2. Marco teórico y conceptual

2.1. Antecedentes de la investigación

INTERNACIONALES

En la investigación de (Silva, 2013) titulada *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*, tuvo como objetivo principal estudiar los sistemas de planificación estratégica, debido a que son estos los que tienen la misión de dar el puntapié inicial al ciclo de Control de Gestión y toma de decisiones en las Empresas. Ha utilizado el método inductivo-explicativo.

Concluye su investigación, mencionando que las empresas hoy en día están utilizando las herramientas de control de Gestión, en particular el balanced score card para desarrollar sus sistemas de planificación estratégica, sino que es un elemento que permite implementar y difundir la estrategia al interior de las organizaciones, apoyando la congruencia de objetivos, sobre todo porque ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal.

En la investigación de (Soto, 2011) titulado *“El plan de marketing estratégico para una microempresa ecoturística mexicana*, tuvo como objetivo principal el de elaborar una propuesta de un plan de marketing estratégico que permita determinar estrategias de mercado, con el fin de ampliar la participación de una microempresa ecoturística en el nicho de mercado y de esta forma incrementar la venta de paquetes ecoturísticos.

Concluye su investigación, mencionado que la evolución de los medios digitales y el uso cada día más común de las redes sociales ha hecho que los jóvenes desarrollen una nueva habilidad para comunicar sus gustos y preferencias, es por ello que las empresas enfocadas a este sector del mercado deben prepararse para seguir en sintonía con sus clientes, es decir, hacer frente a los nuevos retos que el mercado esté presentando, adaptarse para tener armas para competir y seguir creciendo.

La evolución del marketing no solo se enfoca al medio digital, sino también al marketing tradicional, se ha transformado de masas a un público más específico, las empresas deben implementar estas nuevas tendencias para el mercado cambiante de nuestros días, es importante tener información, es decir, conocer mejor a los clientes potenciales, realizar un estudio al detalle de las necesidades personales de clientes concretos”.

NACIONALES

En la investigación de (Orellana, 2013) titulado *La implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del grupo Autonort en la ciudad de Trujillo – 2013*, el cual tuvo como objetivo principal el de verificar si la implementación del Balanced Score Card, mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013, pasando de un crecimiento de sus ventas de 3.1% en agosto a uno de 4% a septiembre.

Concluye su investigación, mencionando que se cumplió con el objetivo general y los específicos planteados en el desarrollo del proyecto de implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort en la ciudad de Trujillo – 2013.

La alta dirección del Grupo Autonort se manifiesta satisfecha por el trabajo realizado, por ser de alto análisis, compromiso, inteligencia y de gran impacto para su gestión corporativa de largo plazo, de acuerdo a su visión institucional. La innovación es esencial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort, debido a que el sector automotriz es dinámico, manifiesta criterios heterogéneos de acuerdo a las necesidades de comodidad y confort últimamente demandados por los “nuevos clientes”, y es por ello que los sistemas de información implementados permitirán tener un mayor conocimiento de lo que demanda el mercado.

En la investigación de (Velásquez, 2011) titulado “*Creación del área de marketing para la implementación de estrategias de posicionamiento en la Empresa Internacional de Transporte ITTSA de Trujillo*”, tuvo como objetivo principal la creación e implementación del área de marketing en la empresa de trasportes Ittsa.

Concluye su investigación, mencionando que para insertarse en el mercado seleccionado, es necesario que la empresa cuente con un área especializada, siendo ésta la de Marketing, encargada de ver estrategias para generar el incremento de rentabilidad y beneficios para el crecimiento de la empresa.

El Área de marketing, es un departamento de apoyo que impulsa las ventas de la empresa, analizando el mercado objetivo al cual se está dirigido, detectar un nuevo nicho de mercado, posibles clientes, perfiles de los consumidores, estrategias de ventas, estrategias de comercialización, estrategias de distribución y estrategias de comunicación.

Nuestra iniciativa está enfocada en mejorar los ingresos de la empresa ITTSA, mediante la introducción de estrategias de posicionamiento; para ello se busca implementar un Área de

Marketing especializada en los temas relacionados y que se comprometa con las acciones, cumpliendo con los objetivos trazados y que realice un efecto integrador con las demás áreas corporativas. Por consiguiente, se hace una reestructuración en la Estructura Orgánica y en el ámbito físico, incluyendo campo de acción funcional estableciendo sus labores en el Manual Organizacional de Funciones (MOF) y su campo de acción.

Al tener el Órgano de apoyo establecemos las estrategias de posicionamiento más eficaces para la empresa, ajustándolas a la realidad corporativa y definiendo su campo de acción.

Finalmente podemos determinar que la introducción del Área de Marketing en la empresa determinaría ganancias sustanciales a la empresa en un exhaustivo análisis de escenarios hasta en un 50%, generando valor a la misma y a sus accionistas”.

2.2. Marco Histórico

2.2.1. Proceso de gestión integral

Analizando a (Koontz & O'Donnell, 1990) “los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la gestión integral como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único.

Este proceso administrativo formado por (04) funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la gestión es: La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, La organización para

distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos.

En realidad, la planeación esta involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la gestión afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso de gestión integral”.

2.2.2. Estructura del Balanced Score Card

Para (Lantares, 2015) “las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente el Balanced Score Card, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Balanced Score Card, no se recomienda utilizar

más de siete indicadores en cada perspectiva.

Es conveniente no recargar excesivamente el BSC para que resulte operativo y realmente funcional.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

- **Perspectiva de procesos internos**

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera”.

Según (Kaplan y Norton 1996) se “analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o

flexibilidad de los procesos.

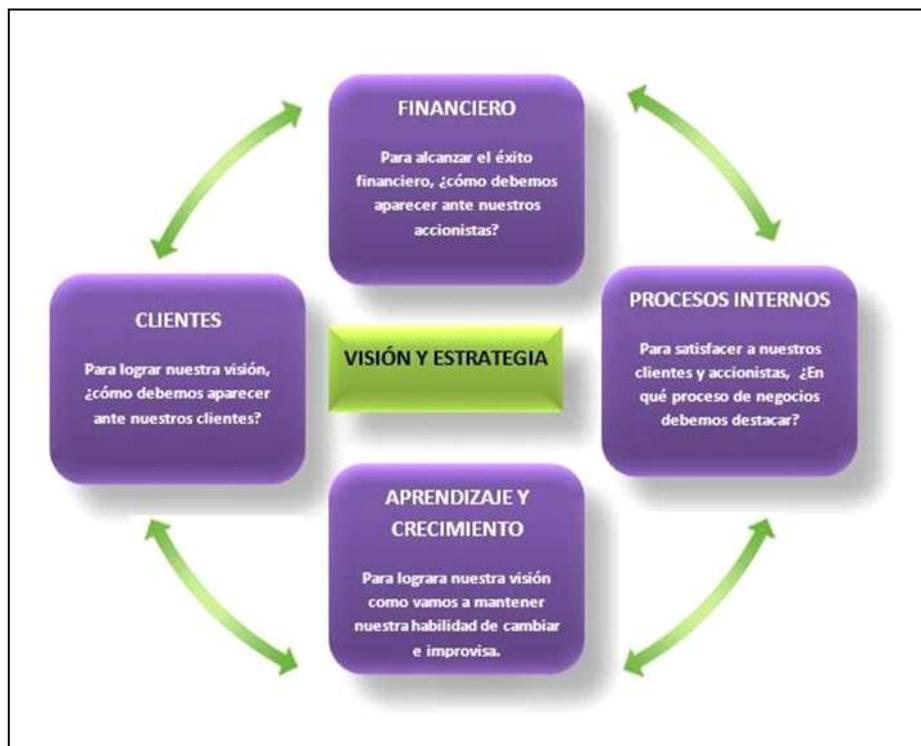
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
 - Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
 - Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.
 - Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright.
 - (marcas registradas), entre otras”.
-
- **Perspectiva del cliente**

Según (Kaplan y Norton 1996) ”la satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
-
- **Perspectiva financiera**

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes”.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma.

Figura N° 1. Esquema del Balanced Score Card



Fuente: (Lantares, 2015).

2.2.3. Planeamiento estratégico

(Steiner, 1983) “el planeamiento estratégico es un concepto que data de mediados del siglo XX, como una herramienta administrativa de la alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en guía de las riendas que tomará la empresa hacia el logro de sus objetivos. A continuación se definirá el concepto de planeamiento estratégico desde el punto de vista de diversos autores, algunos de los cuales se enfocan en el campo de la bibliotecología como el caso de Corral y Contreras. Se desarrollará desde sus orígenes, y se concluirá con las similitudes de los diversos conceptos

citados.

Menciona sobre los orígenes del planeamiento estratégico, que la planeación estratégica formal (como él la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950, en algunas de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo, denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. Pero el tipo de dirección que se llevaba a cabo en los niveles más altos de la organización no era la dirección operacional sino la estratégica, aquella que guía, direcciona y pone límites a todo el proceso operacional. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales, si no el principal, de la realización del proceso de dirección estratégica.

Existen diversas definiciones de Planeamiento Estratégico que se complementan entre sí, las mencionadas a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Propósito y beneficios del planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico se realiza con el fin de conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias en pos de la visión, misión y objetivos; trae consigo numerosos beneficios, que finalmente se reflejan en los resultados de un plan estratégico. La autora Corral señala una serie de propósitos y beneficios de la aplicación del planeamiento estratégico en una unidad de información, pero que al mismo tiempo se rigen para la mayoría de organizaciones.

Entre los beneficios de un plan estratégico, resultado del planeamiento estratégico, en

unidades de información, según Corral, destacamos los siguientes:

- Mayor confianza en la biblioteca por parte de la organización a la que pertenece, al demostrar que sabe hacia dónde se dirige y cómo va a llegar ahí;
- Mejor prospecto financiero para la biblioteca, ya que presupuestos anuales o casos especiales de cooperación financiera pueden presentarse desde una perspectiva estratégica;
- Mejora la moral y motivación del personal, al sentir que contribuyen activamente a dar forma a su futuro y tener mayor control sobre el cambio, a diferencia de simplemente reaccionar ante fuerzas externas;
- Mejora de las relaciones laborales y espíritu de equipo, un sentido de la comunidad e identidad corporativa;
- Mejora de la satisfacción del cliente, debido a que el personal responderá más rápido, flexible y consistentemente, dentro de un marco de acción de política y toma de decisiones más claro;
- Mejora de las relaciones público/usuario al llamar la atención sobre el rol de la biblioteca, alentando su participación en el proceso de planeamiento, mejorando la comunicación y retroalimentación;
- Mayores servicios efectivos y relevantes, mediante la consulta a grupos de usuarios y la investigación de tendencias y desarrollo de servicios, así como aquellos que ofrece la competencia;
- Un perfil (imagen) más alto de la biblioteca y su personal, ofrece una oportunidad de influenciar a personas claves en la toma de decisiones al publicitar/publicar el plan.

Importancia del planeamiento estratégico

- Es un proceso que nos permite establecer un sentido de la dirección en un entorno

cambiante, aprovechando las oportunidades y reduciendo los riesgos del entorno. Además nos permite responder a situaciones inesperadas o sorpresas que pueden afectar a la organización;

- Orienta el trabajo de los miembros de la organización hacia un panorama futuro, esclareciendo hacia dónde deben dirigir sus esfuerzos, y los motiva a trabajar en conjunto, aportar ideas, hacerlos partícipes de las decisiones, creando un ambiente de trabajo en comunidad;
- Permite fijar objetivos y estrategias que sirven para controlar y evaluar el desempeño de la alta dirección, y dentro de este marco hacer un uso eficiente de los recursos e integrar y coordinar mejor las actividades administrativas;
- Ayuda a identificar los grandes problemas estratégicos y a predecir el desempeño futuro de la organización”.

2.3. Marco legal

Para la investigación, se consideraron las siguientes leyes de la República del Perú.

Ley N° 29783, Seguridad y Salud en el trabajo (SST)

Ley N° 28806, Ley General de Inspección del Trabajo

2.4. Marco teórico

Teoría sobre el Balanced Score Card

Para (Koontz & O'Donnell, 1990) “la gestión integral de las empresas es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para

conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Teoría del Management

Según (Steiner, 1998) en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término management traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado.

Según, (Koontz H. y., 1998) en los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), corporación internacional sin fines de lucro, con personalidad jurídica otorgada por los Estados de Colombia y Chile, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración.

Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar".

A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional.

Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

(González, s.f.) El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

Se plantean dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado.

Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo”.

Balanced Score Card

Según (Robert Kaplan y David Norton,2002) “el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier

índole.

Componentes básicos de un BSC (Kaplan y Norton)

Cadena de relaciones de causa efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.

Enlace a los resultados financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio: La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.

Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos: Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el

apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.

Consenso del equipo directivo de la empresa u organización: El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

Implantación del BSC: (Kaplan y Norton). Modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto”.

Misión, visión, objetivos y estrategias

(Kaplan y Norton, 2002) agregan que “el primer paso del análisis interno es identificar la visión, misión, objetivos y estrategias de la unidad de información. Si éstos no son claros o no están definidos se procederá a redefinirlos o definirlos respectivamente, luego de llevar a cabo el análisis externo e interno.

La visión es la declaración (en tiempo presente) de dónde quiere estar y qué quiere ser la organización en el futuro proyectándose a 5 ó 10 años aproximadamente. Une, en la organización, el presente y el futuro.

La misión es la razón de ser de una organización, la que la distingue de los demás competidores, la misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica la organización, reflejando las expectativas de los clientes, y permite la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad.

Los objetivos globales describen los resultados que la organización desea alcanzar en un determinado período. Para llevar esto a cabo es necesario analizar los resultados del análisis externo e interno de la organización, y las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades resultantes. Asimismo, es posible especificar objetivos por áreas de acción de la organización.

Las estrategias, como coinciden la mayoría de autores, son las acciones o caminos hacia el logro de los objetivos: permiten ejecutar y hacer realidad los mismos. La formulación de estrategias consiste en evaluar las opciones que tiene la organización para lograr sus objetivos, y seleccionar los cursos de acción que juzgue convenientes”.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.

Según (Kaplan y Norton, 2002) “Las organizaciones en general, sin importar su objeto social y ninguna otra de sus propias características o las del entorno en el que operan, debe dirigir toda su capacidad a satisfacer las necesidades ó mejor, superar las expectativas y necesidades del talento humano que interactúa en su accionar cotidiano.

Las fuerzas que impulsan al talento humano a hacer realidad sus objetivos a través de la organización y la fuerza que induce a la organización a satisfacerlos, haciendo posible los propios, son las variables válidas e idóneas que inciden en el comportamiento y desempeño organizacional. Todas las demás variables incursas en el desempeño organizacional son el reflejo del talento humano que se interrelaciona en la organización o simplemente no son

relevantes para el desempeño de la misma. La tarea de la gerencia es dar al hombre que conforma la organización misma, y con aquel que sostiene una dependencia mutua, respuesta razonable a sus requerimientos, para alcanzar conjuntamente sus propósitos, teniendo la Administración como el medio. Esta es la única forma de garantizar la sostenibilidad y competitividad organizacional.

La principal tarea de la gerencia, es alcanzar la finalidad de los diferentes actores organizacionales, direccionando las fuerzas que estos representan, para satisfacer sus requerimientos por medio de una estrategia que genere estabilidad y sostenibilidad en el desempeño organizacional.

Direccionamiento

La planeación estratégica formal invita a que previo a la creación del direccionamiento se identifiquen una serie de principios corporativos que sustenten en adelante el proceso estratégico.

Es decir, pretenden crear una nueva estructura comportamental al interior de la organización incorporando a esta una serie de conceptos ajenos a sus integrantes en los que procuran cimentar la estrategia a conformar, desconociendo que "una organización no tiene cultura, una organización es cultura". Razón por la cual este intento resulta paradójico ("Del latín paradoxus: Aserción inverosímil o absurda, que se presenta con apariencias de verdadera")

Olvidando que cultura es el "conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo". Es decir, nace del comportamiento cotidiano, de las acciones y no de simples palabras; Por ende, lo que genera cultura en una organización es su

comportamiento habitual, sus acciones, que se hacen evidentes y se construyen en la ejecución de la estrategia misma y no de manera inversa como lo pretende la planeación estratégica formal. De otro lado, la teoría prescriptiva tradicional que operacionaliza la Gerencia Estratégica, propone direccionar el desempeño organizacional, entre otros, con los siguientes componentes:

- **Visión corporativa:** "La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La Visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desempeño esperado de la organización en el futuro.
- **Misión corporativa:** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como de la identificación de sus tareas y de los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.
- **Objetivos corporativos:** Los objetivos corporativos son los resultados globales que la organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión"

Peter Senge, uno de los principales exponentes de estos conceptos afirma: "Una visión compartida no es una idea, ni siquiera una idea tan importante como la libertad, una visión es una fuerza de impresionante poder y muy pocas fuerzas humanas son tan importantes como una visión compartida."

Otros pensadores afirman: "Una verdadera visión, la direccionan los expertos, la formulan los líderes, la escriben los poetas y la construye la comunidad."

Estos intentos de direccionar las organizaciones, surgió del propósito de incorporar a la ESCUELA ESTRATÉGICA NORTEAMERICANA algunos avances observados en la ESCUELA ESTRATÉGICA JAPONESA propios de la cultura de esta región. Esta intentona resulta nuevamente paradójica, puesto que para la cultura japonesa la Administración no es ciencia, contrario a los preceptos norteamericanos.

Esta incompatibilidad llevó a que en el intento norteamericano de teorizar el comportamiento administrativo de la cultura japonesa a incurrir en una serie de tecnopatologías administrativas.

La Gerencia Estratégica por Vectores. (GEV)

Un análisis vectorial de la estrategia, direcciona el desempeño organizacional en el concepto denominado VECTOR MEDULAR, el cual se define como la sumatoria sinérgica de la fuerza que invierte el cliente externo para alcanzar por medio de la organización, el retorno que supere sus necesidades y expectativas (+) la fuerza que representa el propósito inicial, objeto o retorno esperado por quienes crearon e/o invirtieron en la organización; Es decir, el retorno sobre la inversión organizacional.

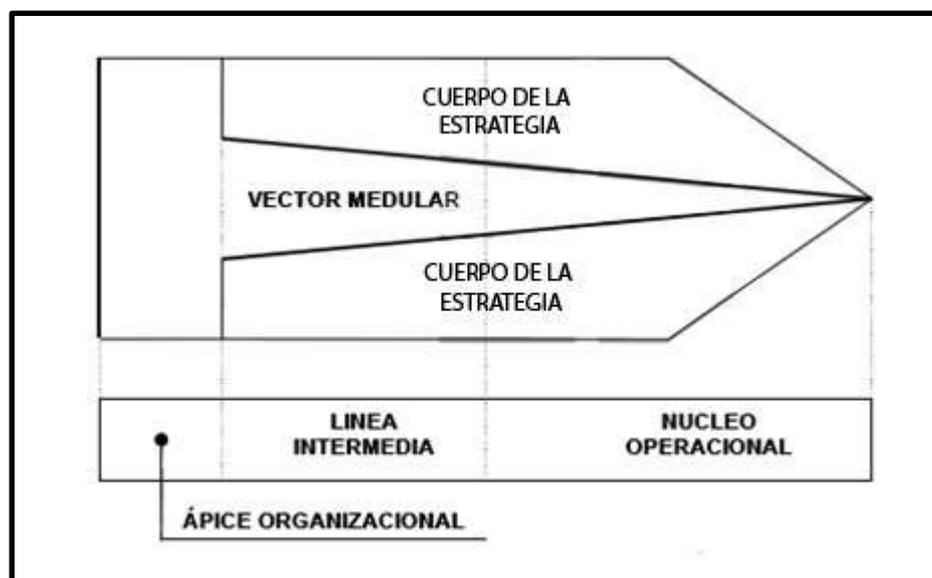
El vector medular se extiende a lo largo de la estrategia, sirviendo como soporte y guía de su desempeño. Nace en el ápice organizacional, es decir; es formulado por los líderes naturales de la organización y por ende, está integrado a la ideología organizacional y es nutrido por el talento humano incurso en los niveles medio y operacional, validando así su objetividad.

El vector medular debe incitar a la acción, es decir; que estimule el talento humano

involucrado en la organización a trabajar y concentrar sus esfuerzos en función de hacer realidad el concepto planteado, puesto que al hacer realidad los propósitos del vector medular, estarán haciendo realidad los objetivos propios. Su definición debe ser medible, sucinta y perspicua. Para que todos los actores integrantes e interactuantes se apropien inteligible y adecuadamente de este concepto, este se debe convertir en un concepto similar a su eslogan corporativo.

Asumiendo la forma de la estrategia propuesta por Michael E. Porter en la cadena genérica de valor seguidamente, se muestra de forma gráfica la posición y actores constructores del VECTOR MEDULAR y de la estrategia”:

Figura N° 2: Vector Medular



Fuente: (Silva, 2013)

Fase 3: Vectores, metas e iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

La Gerencia Estratégica por Vectores (GEV)

(Kaplan y Norton, 2002) afirman que “Un análisis vectorial de la estrategia, propone para el proceso de análisis y conformación estratégica la siguiente metodología:

Análisis del retorno vectorial estratégico

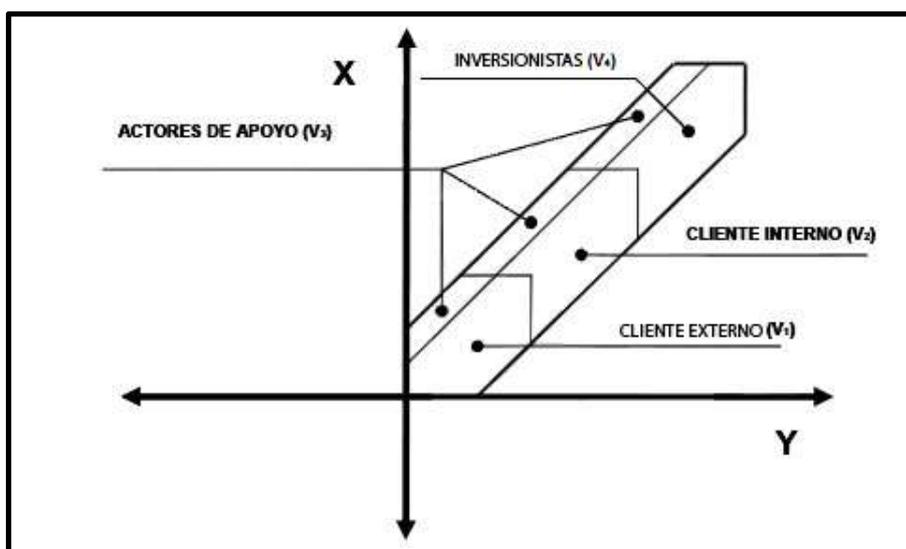
Este proceso lo componen dos etapas:

1. **Identificación de actores:** Esta etapa resulta fundamental, con ella se busca conocer de manera clara cada uno de los actores que interactúan en la organización.

En la Figura N° 02 se identifican cuatro actores Genéricos para las organizaciones; No obstante, cada uno de estos puede estar compuesto por dos o más elementos, siendo preciso integrarlos e incluirlos en el proceso de conformación estratégica.

Desconocer la existencia de alguno de estos actores o sus componentes, asegura la deficiente conformación estratégica. Cuando una organización desconoce por lo menos a uno de los elementos componentes de un actor, incluye un actor que no es relevante en el proceso o interpreta pobremente el aporte de estos; y otra organización inmersa en el mismo mercado, lo valora e integra a su desempeño, frecuentemente se habla del surgimiento de los llamados mercados emergentes.

Figura N° 3: Identificación de actores



Fuente: (Silva, 2013)

La tarea de la estrategia como vector es construir la equifinalidad de las fuerzas que representan los actores de la que es resultante maximizando el desempeño organizacional.

El plano cartesiano que se muestra es genérico, en el se identifican los actores Cliente Externo, Cliente Interno, Actores de Apoyo e Inversionistas. Los Actores de Apoyo lo constituyen las organizaciones que en desarrollo normal de su objeto social prestan servicios a la organización analizada, facilitando el normal desarrollo de su tarea.

Algunas de estas organizaciones son: proveedores, instituciones financieras, empresas de servicios públicos, organizaciones del orden estatal, etc.

Para cada caso, cada uno de los Actores puede estar formado por varios componentes con objetivos compatibles entre sí. La identificación exhaustiva de cada uno de los componentes de un actor y la conformación de una estrategia que satisfaga sus objetivos, garantiza la idoneidad operacional de la organización. Cuando los actores conectan idóneamente sus objetivos vectoriales, esto se refleja en diferenciación y competitividad generando sostenibilidad para la organización.

2. **Estudio del retorno vectorial.** Retomando la definición de vectores tenemos, un Vector es la fuerza que ejerce una persona o agrupación de estas, sobre la organización para alcanzar sus objetivos y que a su vez, la organización depende de estos actores

para alcanzar los propios.

El estudio del retorno vectorial, tiene como objetivo conocer a fondo y ampliamente, las necesidades y expectativas que cada uno de los actores posee y requiere satisfacer o suplir a través de la organización.

Metodologías de investigación típicas aplicadas para conocer el retorno vectorial se enfocan equívocamente en preguntar lo que quiere cada actor.

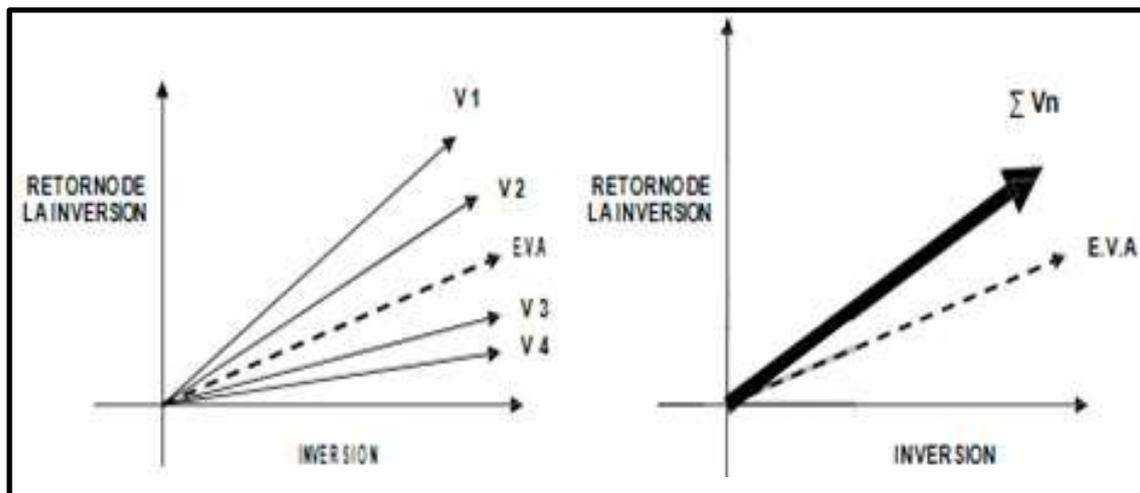
Estas investigaciones optan por una posición pasiva frente a los requerimientos vectoriales dada su naturaleza reactiva y arrojan resultados que poco o nada innovan al satisfacer las expectativas y/o necesidades requeridas por los actores incurso en el proceso.

Resulta paradójico pretender que con el resultado de una investigación de este tipo los actores indiquen la estrategia acertada que satisfaga sus necesidades, puesto que desconocen la capacidad de respuesta organizacional mediante el modelaje y conformación estratégica. Por esto, Henry Ford afirmaba: "Si les hubiese preguntado a los clientes que deseaban, hubieran pedido un caballo más rápido"

Este estudio requiere una exhaustiva y cuidadosa indagación, y exige ir más allá de lo evidente y de la voz de cada actor. Para el desarrollo de esta etapa del proceso es imperativo adelantar una investigación direccionada a comprender la dinámica situacional donde interactúa cada vector, para luego identificar las necesidades, expectativas y deseos, incluso los no expuestos o enunciados por los actores inmersos en el proceso organizacional, y seguido conformar una estrategia innovadora, generadora de cambio e idónea a los requerimientos vectoriales.

En muchas ocasiones, los actores se abstienen de presentar muchas de sus necesidades y las problemáticas que estas conllevan porque desconocen la existencia de la forma para atenderlas o la capacidad organizacional para desarrollar respuesta a estas necesidades”.

Figura N°4: Retorno de Inversión



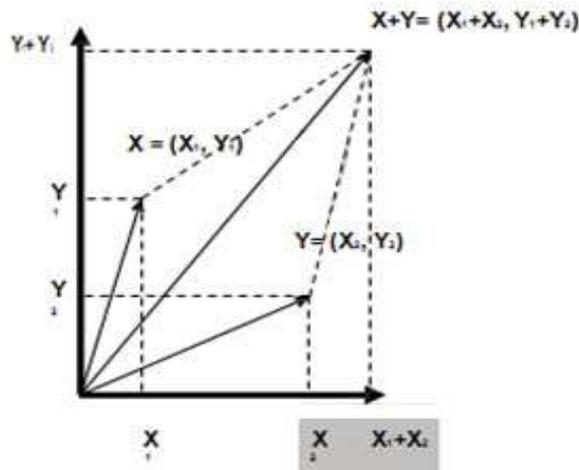
Fuente: (Silva, 2013)

Para el álgebra la adición vectorial se entiende como "La suma o resultante de dos Vectores **A** y **B** es otro Vector **C**... trasladando los dos vectores a un origen común, el vector suma corresponde a la diagonal del paralelogramo con el origen en el origen común. Por ello se dice que la suma de vectores obedece a la **Ley del paralelogramo**"

Fuente: SPIEGEL, M.(2009). Análisis Vectorial y una introducción al análisis Tensorial. México: Mc Graw Hill

Figura N°5: Análisis Vectorial





Fuente: (Silva, 2013)

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

Según (Scaramussa, otros, 2010) “Una vez definido los indicadores asociados a los diferentes objetivos estratégicos, se definen metas, planes de acción y responsables, a fin de encaminar la implementación de la estrategia. Como actividad final, se priorizan esos proyectos y planes de acción en el tiempo, de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes para la operación de los mismos. Esa prioridad facilita el acompañamiento y el control de los proyectos.

En esta etapa también es definido todo el proceso de monitoreo y control de la estrategia de la organización, incluyendo la definición de la frecuencia de la realización de reunión de jefes, los procedimientos para la comunicación de corrección de direcciones y redefiniciones estratégicas, los mecanismos para autorizar la recolección de datos y la visualización de los indicadores a lo largo del tiempo y el desdoblamiento de BSC en niveles tácticos y operacionales”.

Características del cuadro de mando integral

En libro de, (Kaplan & Norton, 2001) “El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

- En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión”.

Beneficios del Balanced Score Card

Según, (Organizational Performance Management, 2012),” El Balanced Score Card induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

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

Planeación estratégica

(Silva, 2013) “La Planificación Estratégica, es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

¿Dónde estamos hoy?

¿Dónde queremos ir?

¿Cómo podemos llegar donde queremos ir?

¿Dónde estamos hoy?

- Análisis de la Situación: (diagnostico estratégico)
- Análisis del Entorno
- Análisis Interno”

¿Dónde queremos ir?

- Objetivos y Metas a largo plazo

¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

- Comprender el Mercado
- Comprender la Competencia Negocio
- Diseñar las Estrategias apropiada

Componentes de planeación estratégica

(Silva, 2013) “El Plan Estratégico tiene tres componentes que se organizan entre si y hacia el interior de cada uno, desde el más general hacia el más particular, de lo más abstracto a lo más concreto, los componentes político, de negocios y de planeación.

1. Componente estratégico político

El componente político comprende la Visión, los Valores o la filosofía, la Misión, los objetivos estratégicos y su cuantificación en metas y las estrategias necesarias, la política de calidad y los objetivos de calidad, así como sus índices de medición,

necesarias para la búsqueda del norte de la empresa: la Visión.

- La Visión, determina la tierra prometida para la empresa, el conjunto de sueños de la gerencia, su cuerpo directivo y todos los actores. Es la estrella que marca el norte de la empresa a largo plazo.
- Los valores filosóficos, morales y éticos de la empresa.
- La Misión está condicionada a los propósitos de la gerencia, con un departamento o con la empresa, consiste en el propósito de alcanzar las metas a corto período de tiempo, logros formulados en forma concreta, objetiva y audaz; contiene retos empresariales pero con viabilidad técnica, económica, financiera y ambiental y tiene la asignación de los recursos necesarios. La misión debe estar escrita, disponer de fecha de formulación y de seguimiento, de control y de evaluación.
- La política, los lineamientos generales y para cada área que deben guiar a la empresa para dar una solución efectiva a los principales problemas de la misma, de la comunidad, de los clientes internos, de los proveedores y de los clientes externos.
- Los objetivos a alcanzar pudiendo ser generales o específicos y su fraccionamiento en metas por períodos de tiempo.
- Las estrategias generales y específicas, señalamiento de grandes y pequeñas vías (el cómo) para alcanzar los objetivos y las metas.

2. Componente estratégico de los negocios

El componente estratégico de los negocios, o conjunto de Unidades Estratégicas de Negocios – UEN de la empresa. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son nuestros negocios?, Cuáles son nuestras áreas estratégicas?

Unidad Estratégica de Negocios – UEN: es cada uno de los servicios registrados como oferta para atender la demanda efectiva de la población y desarrollando preferiblemente las áreas estratégicas de la institución, los negocios en los que somos competitivos, rentables y nos producen satisfacción.

La UEN es una unidad estructural, funcional, tecnológica, gerencial y de costos, está constituida por ambientes, equipos tecnológicos, procedimientos, recursos del talento humano, las comunicaciones, sus entradas – procesos – y salidas operativas, contables financieras, de gestión, de mensajería y archivo y los procesos de auditoría.

Cada UEN tiene:

- Clientes externos, cuántos y de qué tipo, dónde están, cómo llegar a ellos. Cuáles son sus necesidades en general y específicas, cuáles son sus condiciones socioeconómicas, etc.
- Clientes internos son todas las personas que integran la organización.
- Bienes o Servicios, agrupados o segmentados por tipo de clientes, costos y tarifas. Los bienes o servicios ofrecidos son todos los procedimientos establecidos en nuestro negocio, ofrecidos por las personas que integran las UEN de la empresa.
- Competencia, está determinada por todos nuestros competidores formales e informales, con quienes vamos a participar en la segmentación del mercado, quienes son y qué tienen, cuáles son sus costos y sus tarifas, cuál es la posición en el portafolio en cobertura, costos y tarifas, satisfacción del cliente, cuáles son sus DOFA, cómo hacer para no dejarnos sacar del mercado.
- Proveedores de insumos, materiales o equipos.

3. Componente de planeación

El componente de la planeación comprende los planes, incluido el plan estratégico, programas operativos y proyectos de cada una de las UEN (unidades estratégicas de negocios) y de la empresa, debidamente articulados entre sí.

Cada programa determina las actividades finales y sus insumos por componente, determina las cantidades, calidades y costos en el tiempo y los recursos generales y específicos o de apoyo en cada programa, determina el presupuesto de cada programa por períodos”.

Cada plan, programa o proyecto tiene una evaluación sistemática, continua, programada a través de la inspección, monitoreo, medición, evaluación y control. Determinando los mecanismos de feedback o retroalimentación para corregir sesgos o desviaciones de lo esperado.

Características de planeación estratégica

(Cuesta, otros, 2016) afirman que ”es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

Planificación debe contener los objetivos, que es lo que se plantea y hacia dónde quiere llegar. Cuestionarse como es que logrará hacer sus objetivos y aplicarlos de una forma correcta. Ser auto críticos y estar abiertos a la creatividad y tener las ganas de aplicar nuevas ideas. Saber con qué recursos se cuenta y cuales hacen falta y ante todo estar dispuesto al cambio. Saber quiénes integrarán el proceso y que rol se les asignará dentro del mismo. Conocer la misión y visión de la misma Analizar a la competencia mediante un FODA para

una plantación más exitosa, fijar estrategias adecuadas a la empresa, tomar decisiones relevantes para lograr transformaciones más concretas y darle seguimiento para en caso de ser necesario realizar las correcciones pertinentes de la relación entre el ser humano”.

Beneficios de planeación estratégica

Beneficios financieros

(Jimenez, 2003) “Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo.

Beneficios no financieros

Mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento de la productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados:

- Aumenta la capacidad de prevención de problema.
- Permite la identificación, jerarquización y aprovechamiento de oportunidades.
- Provee una visión objetiva de los problemas gerenciales
- Permite asignar más efectivamente los recursos a las oportunidades identificadas.
- Ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común.
- Provee las bases para clarificar las responsabilidades individuales.
- Disciplina y formaliza la administración”.

2.5. Marco conceptual

Balanced Score Card

Es una herramienta empresarial, como muchas otras, que ha contribuido a la gestión estratégica en la toma de decisiones.

Core

Actividad central del negocio.

Eficacia

Es el logro de los objetivos propuestos.

Eficiencia

Es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.

Estrategia

Es la acción a tomar para lograr un objetivo.

Mercado disponible

Conjunto de consumidores que además de tener interés en una oferta de mercado, tienen ingreso y acceso a ella; es el conjunto de consumidores dispuestos a comprar un producto.

Mercado objetivo

A qué segmento de la población ofertará su producto(s) y/ó servicio(s).

Mercado potencial

Aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma.

Ventaja competitiva

Es aquel aspecto que logra captar la preferencia del consumidor.

CAPÍTULO III

3. Hipótesis de la investigación

3.1. Hipótesis General

El balanced score card influye significativamente en optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. del periodo 2016-2017.

3.2. Hipótesis Específicas

- La comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017 repercute en permitirle cumplir con su visión institucional.
- La priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri de Perú S.A.C. para el periodo 2016-2017 se vinculó con el incremento de la eficiencia interna y la productividad.
- El progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri de Perú S.A.C. se vinculó con los controles mediante la implementación los sistemas de seguridad continua.
- Los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri de Perú S.A.C. influyen significativamente en producir satisfacción entre sus clientes.
- La ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se realiza con movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.

CAPÍTULO IV

Marco Metodológico

4.1. Método de la investigación

El método a emplear en la investigación será, el deductivo-explicativo.

Tipo de investigación

El tipo de investigación a emplear en la investigación, será la aplicada (Fernández, 2014:155).

4.2. Diseño de la investigación

Para la investigación el diseño será no experimental.

4.3. Población y muestra de la investigación

Población

La población estuvo conformada por la totalidad de colaboradores (300) que laboran para Maccaferri de Perú en el periodo 2016-2017.

Kenlinger y Lee (2002) citado por (Soto Quiroz, 2015:68) definen la población como: el grupo de elementos o casos, ya sean individuos, objetos o acontecimientos, que se ajustan a criterios específicos y para los que y para los que pretendemos generalizar los resultados de la investigación. Este grupo también se conoce como población, objetivo o universo.

Muestra

Para Hernández, Fernández y Bautista (2010) citado por (Soto Quiroz, 2015: 68) indican que: La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a este conjunto definido en sus características al que llamamos población (...)

Para hallar la muestra, se procederá a utilizar la siguiente fórmula estadística:

Donde:

$$N^{\circ} = \text{Muestra a encontrar}$$

$$Z = 1.96$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.$$

$$E = 0.05$$

$$N = 300$$

$$N^{\circ} = \frac{N^{\circ} = 3.8416 \times 0.5 \times 0.5 \times 300}{(299)(0.0025) + 3.8416 \times 0.25} = \frac{288.12}{1.70709}$$

La muestra la conformaron (169) colaboradores de Maccaferri de Perú SAC.

4.4. Variables de la Investigación

VARIABLE INDEPENDIENTE (X): BALANCED SCORE CARD

Indicadores:

- Comunicación de estrategias en forma clara.
- Priorización de los objetivos estratégicos.
- Progreso de la trayectoria estratégica controlada.
- Desarrollo de procesos operativos eficaces.
- Ejecución de la estrategia en las tareas diarias.

VARIABLE DEPENDIENTE (Y): PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

Indicadores

- Cumplir con la visión institucional.
- Incrementar la eficiencia interna y la productividad.
- Implementar sistemas de seguridad continua.
- Satisfacción de los clientes.
- Movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.

4.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

(Hernández, Fernández y Bautista ,2010:198), mencionan que recolección de datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico.

El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles.

Las técnicas utilizadas para la investigación son:

- Observación directa
- La encuesta

Instrumento

El instrumento utilizado será la encuesta diseñada por el investigador y validada por la opinión de juicio de (01) experto.

4.6 Procedimiento y recolección de datos

Para aplicar el instrumento, realizaremos las siguientes actividades:

1. Solicitaremos por escrito, al Gerente General de Maccaferri de Perú S.A.C, autorización para aplicar en la fecha que nos determinen a la muestra seleccionada, el instrumento de recolección de datos (encuesta).
2. En la fecha señalada, explicaremos a la muestra seleccionada los (169) colaboradores, el objetivo de la encuesta.
3. Procederemos a explicar que el desarrollo de la encuesta tendrá una duración de (25) minutos, al término del tiempo, daremos por finalizada y procederemos a recogerla.

4.7. Técnicas de procesamiento de análisis de datos

La funcionalidad en la recogida de datos es que absolvimos las consultas de los colaboradores y se consiguió información fidedigna de la muestra seleccionada.

Procederemos a revisar posteriormente las respuestas a cada pregunta, a tabularlas y aplicar criterios estadísticos para presentar tablas gráficos utilizando el software SPSS. (En la Tesis).

CAPÍTULO V

Resultados obtenidos

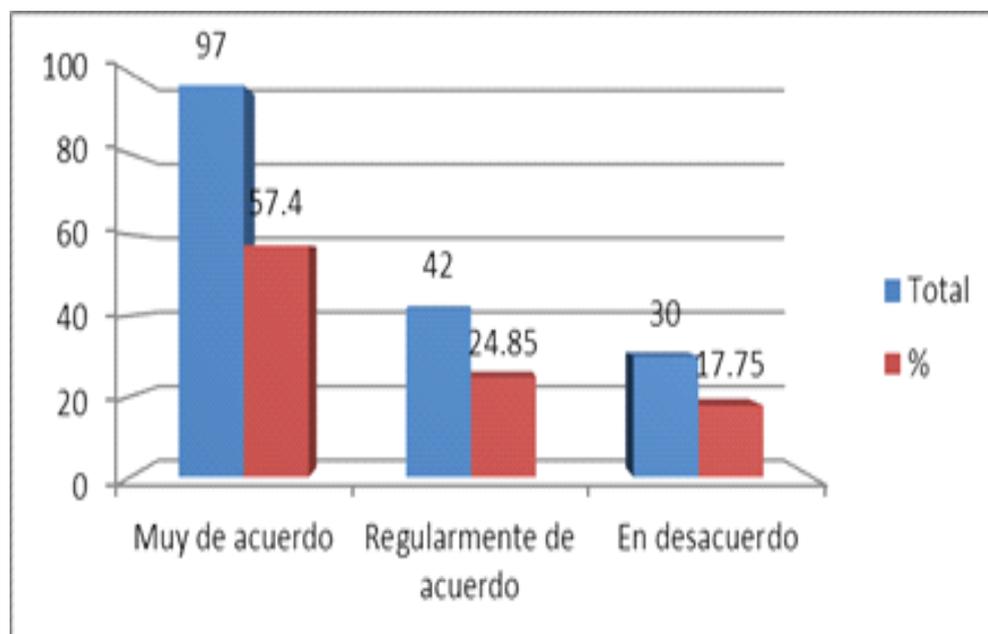
5.1. Presentación y análisis de los resultados

Tabla N° 1

Opina que la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar MaccaFerri S.A.C para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional	Total	%
Muy de acuerdo	97	57.40
Regularmente de acuerdo	42	24.85
En desacuerdo	30	17.75
Total	169	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 1



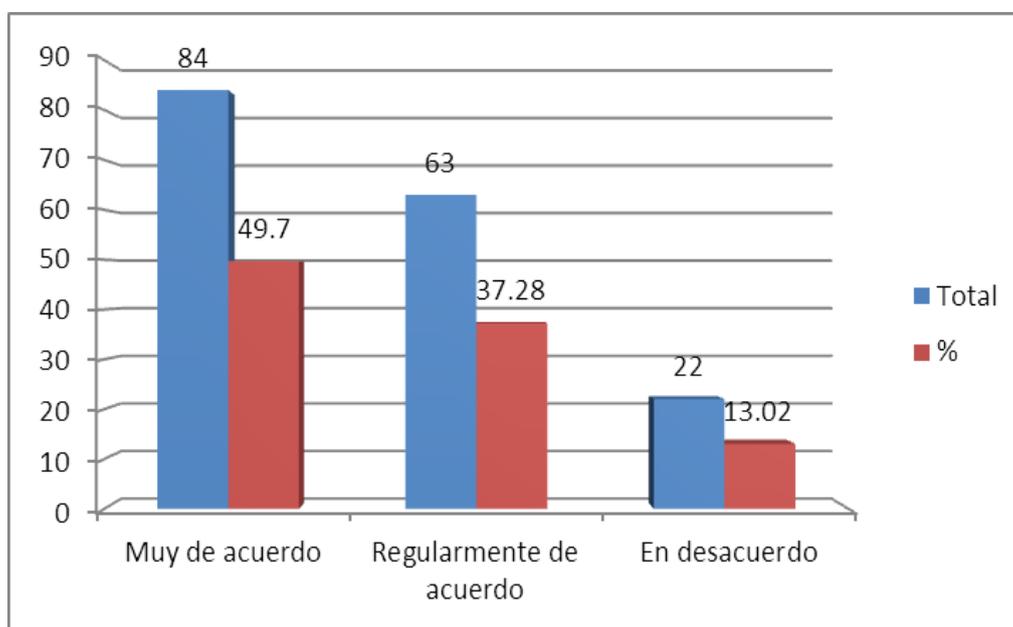
En el cuadro N° 1, la importancia de la comunicación de estrategias en forma clara, el 82.25 % del 100% de encuestados afirma estar de acuerdo en realizar esta comunicación.

Tabla N° 2

Opina que la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad	Total	%
Muy de acuerdo	84	49.70
Regularmente de acuerdo	63	37.28
En desacuerdo	22	13.02
Total	169	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2



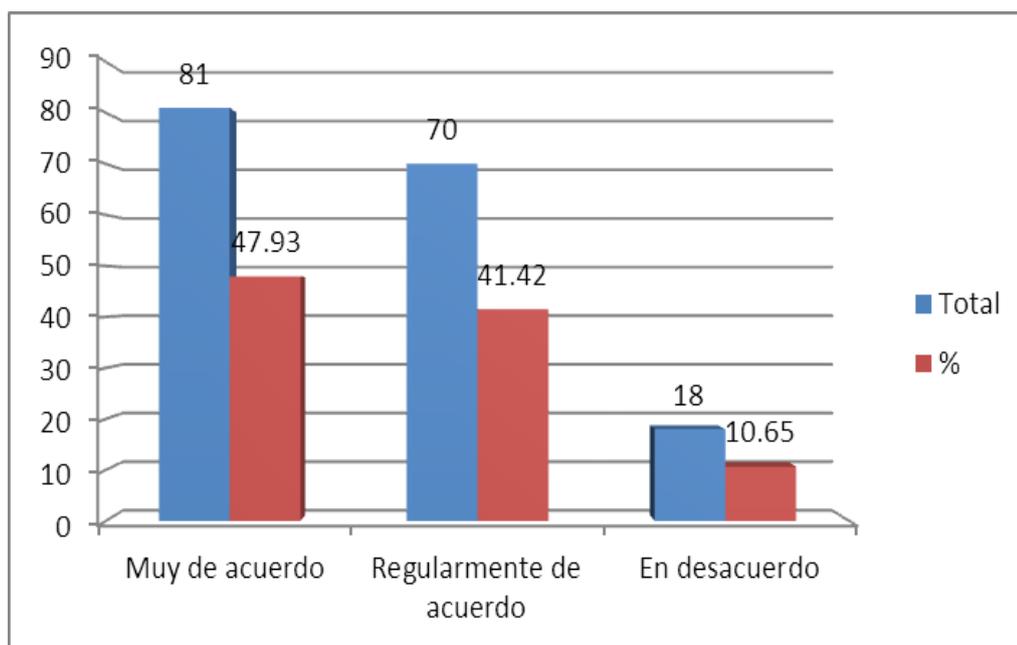
En el cuadro N° 2, opinan la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr, el 86.98 % del 100% de encuestados afirma estar de acuerdo en realizar.

Tabla N° 3

Opina que el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua	Total	%
Muy de acuerdo	81	47.93
Regularmente de acuerdo	70	41.42
En desacuerdo	18	10.65
Total	169	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3



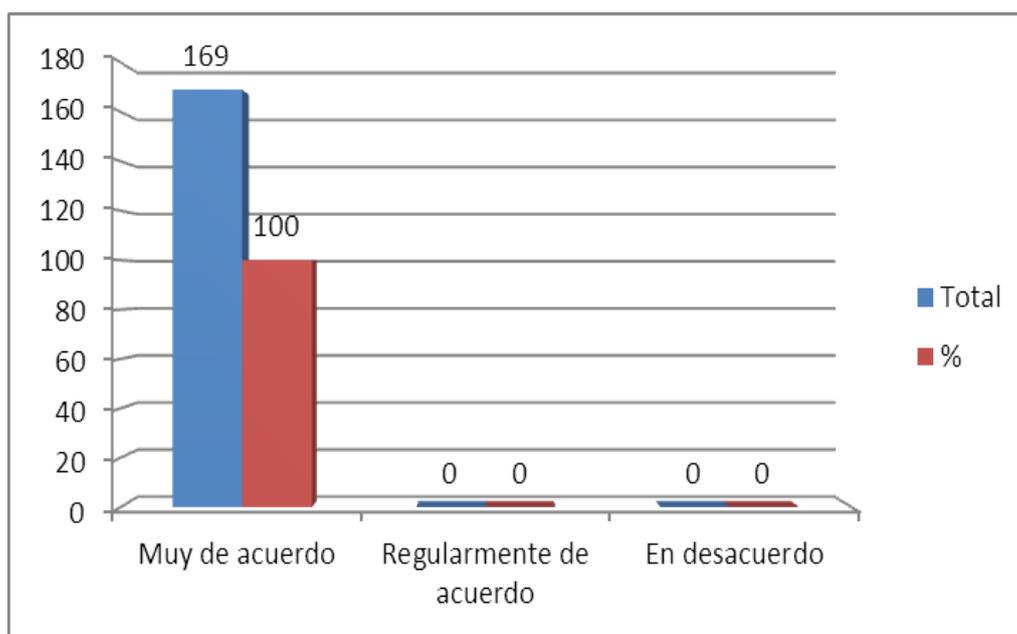
En el cuadro N° 3, opinan que el progreso de la trayectoria estratégica establecida sea controlado, el 89.35 % del 100% de encuestados afirma estar de acuerdo.

Tabla N° 4

Opina que los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes	Total	%
Muy de acuerdo	169	100.00
Regularmente de acuerdo	00	00.00
En desacuerdo	00	00.00
Total	169	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 4



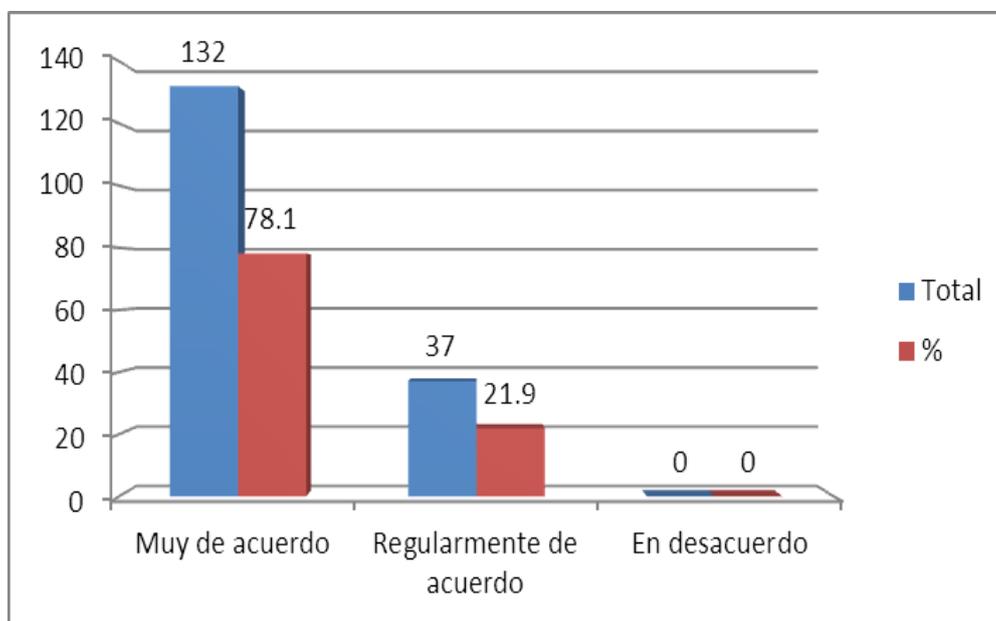
En el cuadro N° 4, opinan que los procesos operativos eficaces que ejecutara, producirá satisfacción entre sus cliente, el 100 % encuestados afirma estar muy de acuerdo.

Tabla N° 5

Considera que la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizando el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo	Total	%
Muy de acuerdo	132	78.10
Regularmente de acuerdo	37	21.90
En desacuerdo	00	00.00
Total	169	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 5



En el cuadro N° 5, considera que la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizando el cambio interno, el 100 % de encuestados afirma estar de acuerdo.

5.2 Análisis e interpretación de los resultados

En el cuadro N° 1, del 100% de encuestados el 57.40% afirma estar muy de acuerdo, el 24.85% afirma estar regularmente de acuerdo, el 17.75 % afirma estar en desacuerdo. En su opinión, sobre que la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional.

En el cuadro N° 2, del 100% de encuestados el 49.70% afirma estar muy de acuerdo, el 37.28% afirma estar regularmente de acuerdo, el 13.02 % afirma estar en desacuerdo. En su opinión, sobre que la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad.

En el cuadro N° 3, del 100% de encuestados el 47.93% afirma estar muy de acuerdo, el 41.42% afirma estar regularmente de acuerdo, el 10.65 % afirma estar en desacuerdo. En su opinión, sobre que el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua.

En el cuadro N° 4, el 100% de encuestados el 100% afirma estar muy de acuerdo. En su opinión, sobre que los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes.

En el cuadro N° 5, del 100% de encuestados el 78.103% afirma estar muy de acuerdo, el 21.90% afirma estar regularmente de acuerdo. En su opinión, sobre que considera que la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizand o el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.

CONCLUSIONES

Después del estudio realizado sobre el Balanced Score Card para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017, se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Que, la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri de Perú S.A.C para el periodo 2016-2017, permitirá cumplir con su visión institucional.
2. Que, la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri de Perú S.A.C para el periodo 2016-2017 incrementara la eficiencia interna y la productividad.
3. Que, el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri de Perú S.A.C, se controla mediante la implementación los sistemas de seguridad continua.
4. Que, los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri de Perú S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes.

RECOMENDACIONES

1. Difundir las estrategias que proyecta ejecutar Maccaferri de Perú S.A.C. a través de las gerencias se debe concientizar y transmitir a toda la organización. La comunicación corporativa debe ser dinámica, concreta y planificado,
2. Establecer indicadores que permitan la integración de objetivos en función a la priorización de objetivos estratégicos de la organización, el mismo que permita tener el control vertical, horizontal de los mismos. Esto recae en las unidades de soporte, servicio y unidades funcionales de la organización.
3. La organización debe implementar técnicas de mejora continua para optimizar las operaciones en las distintas áreas y procesos, los mismos que llevara a la mejora de calidad y atención al cliente. Se debe proveer de herramientas teóricas y metodológicas para la concepción e implantación de método de gestión basado en procesos, brindar lineamientos teóricos y metodológicos para gestionar con indicadores de gestión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, L. (2008). *Aplicación del Balanced Score Card como metodología de la gestión en Pymes Peruanas*. Lima: Revista Ingeniería.

Corella, D. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. San José de Costa Rica: Instituto para Universitario San Juan Bautista de Lasalle.

Cuesta, Alonso; otros (2016). *Perspectivas Administrativas sobre Marketing · Orientación hacia el Mercado*. Universidad técnica estatal de Quevedo.

Espinoza, R. (2015). *Estrategias de Marketing: conceptos y tipos*. Madrid: Blog de Marketing y ventas./

Haime Levy, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF.

INEI. (02 de Setiembre de 2013). www.inei.gov.pe. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np133-2013-inei.pdf>

INEI. (Setiembre de 2015). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%20I%20-%20INEI%20Peru.pdf>

INEI, D. C. (s.f.). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%20I%20-%20INEI%20Peru.pdf>

Iruzubieta, G. (2003). *Publicidad y Marketing: un mundo de estrategias y tendencias compartidas*. *Publicidad y Marketing*, 3.

Jimenez, Yadira (2003) *Aplicación del proceso de planeación para una empresa de transporte de material y residuos peligrosos*. Escuela de Negocios, Universidad de las Américas Puebla. Cholula, Puebla, México

Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. New York: Havardbussines School.

Kaplan, S. Norton, D. (2002) *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona

Koontz, H. y. (1998). *Administración, unaperspectiva global*. México 11ava: McGraw-Hill.

Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Administración: Una perspectiva Global*. Los Angeles: Mc. Graw Hill.

Kucynski, P. P., & Zevallos, F. O. (2001). *Reto 2001: Competir y crear empleo*. Lima: El comercio.

Lantares. (2015). *Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber*. www.Lantares.com, 1.

Malla, Miguel Angel, (2013). *La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente*. Universidad Nacional de Cuyo. Secretaría de Gestión Administrativa, Económica y de Servicios.

Martinez, F. L. (7 de Mayo de 2014). *El ROCE desde la perspectiva de un grupo de empresas*. Obtenido de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>.

Orellana, R. (2013). *Implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del grupo autonort*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

Organizational Performance Management. (2012). *BSC - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores*.

Perez Quintero, A. (12 de Abril de 2013). *Gestíopolis*. Obtenido de Calidad y Gestión de calidad: <http://www.gestipolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>

Porter, M. (1997). *En competencia*. New York: Harvard Bussines School.

Porter, M. (2008). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*. New York: Harvard Business Review.

Rodriguez, T. (2015). *Micro y Macro Empresas*. Lima: blogspot.pe.

Scaramussa, Sadi A.; Reisdorfer, Vitor K.; Ribeiro, Antonio A.(2010). *La contribución del balanced scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia*. Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas.

Silva, P. (2013). *El cuadro de mando integral y sus efectos en el alineamiento organizacional*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.

Soriano, J. (2015). *Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios* (tesis de pregrado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Soto, I. (2011). *Plan de Marketing Estratégico para una microempresa Ecoturística*. México:

Instituto Politécnico Nacional.

Steiner, G. (1998). *El Economista*. New York: The New York Times.

APÉNDICE

APÉNDICE A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: BALANCED SCORE CARD PARA OPTIMIZAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA MACCAFERRI DE PERÚ S.A.C. PERIODO 2016-2017

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGIA
<p>PRINCIPAL ¿En qué medida el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C, periodo 2016-2017?</p> <p>SECUNDARIOS ¿La comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional?</p> <p>¿La priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad?</p> <p>¿El progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua?</p> <p>¿Los procesos operativos eficaces que ejecuta Maccaferri S.A.C. producen satisfacción entre sus clientes?</p> <p>¿La ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizándolo el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo?</p>	<p>GENERAL Demostrar cómo el balanced score card optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017.</p> <p>ESPECÍFICOS Precisar si, la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, le permitirá cumplir con su visión institucional.</p> <p>Establecer si, la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017, incrementará la eficiencia interna y la productividad.</p> <p>Medir si, el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua.</p> <p>Evaluar si, los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes.</p> <p>Comprobar si, la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizándolo el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.</p>	<p>GENERAL La aplicación del balanced score card influye significativamente en optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C, periodo 2016-2017.</p> <p>ESPECÍFICAS La comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en permitirle cumplir con su visión institucional.</p> <p>La priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 influye significativamente en incrementarla eficiencia interna y la productividad.</p> <p>El progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C influye significativamente en controlar mediante la implementación los sistemas de seguridad continua.</p> <p>Los procesos operativos que ejecutará Maccaferri S.A.C. influyen significativamente en producir satisfacción entre sus clientes.</p> <p>La ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización influyen significativamente en movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE (X) BALANCED SCORE CARD</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE (Y) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación de estrategias en forma clara Prioriza los objetivos estratégicos Progreso de trayectoria estratégica controlada Procesos operativos eficaces Ejecutar la estrategia en las tareas diarias Cumplir con la visión institucional Incrementar la eficiencia interna y la productividad Implementar sistemas de seguridad continua Satisfacción de los clientes Movilizar el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo 	<p>*Tipo de investigación Aplicada</p> <p>Método de investigación Deductivo-explicativo</p> <p>Población y Muestra La población estará conformada por la totalidad de colaboradores (300), que laboran para Maccaferri S.A.C. en el periodo 2016-2017.</p> <p>Muestra La muestra la conformarán los (169) colaboradores, luego de haber aplicado la fórmula estadística correspondiente.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos</p> <ul style="list-style-type: none"> Observación directa Análisis documental Encuesta



APÉNDICE B: ENCUESTA

I. INSTRUCCIONES

- A. Los resultados que se obtengan de la presente encuesta serán utilizados exclusivamente para el desarrollo de la investigación.
- B. La “identidad de las personas” encuestadas, así como la “confidencialidad” de sus respuestas, queda plenamente garantizadas.
- C. Lea cada pregunta y marque dentro del recuadro la opción que a su criterio es la correcta.

1. Opina que la comunicación de estrategias en forma clara que proyecta ejecutar MaccaFerri S.A.C para el periodo 2016-2017 le permitirá cumplir con su visión institucional

- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

2. Opina que la priorización de los objetivos estratégicos que desea lograr Maccaferri S.A.C para el periodo 2016-2017 incrementará la eficiencia interna y la productividad

- Muy de acuerdo
- Regularmente de acuerdo
- En desacuerdo

- 3. Opina que el progreso de la trayectoria estratégica establecida por Maccaferri S.A.C se controlará mediante la implementación de sistemas de seguridad continua**
- Muy de acuerdo
 - Regularmente de acuerdo
 - En desacuerdo
- 4. Opina que los procesos operativos eficaces que ejecutará Maccaferri S.A.C. producirán satisfacción entre sus clientes**
- Muy de acuerdo
 - Regularmente de acuerdo
 - En desacuerdo
- 5. Considera que la ejecución de la estrategia como tarea diaria de la organización se logrará movilizándolo el cambio interno mediante la aplicación del liderazgo colectivo**
- Muy de acuerdo
 - Regularmente de acuerdo
 - En desacuerdo