

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**UNTRM**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD COMO  
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA  
INDUSTRIAL AMAZONÍA S. A.C. EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2018.**

**PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**AUTOR : Bach. CHARLOT DEIVI CHUQUIZUTA TORRES**

**ASESOR : Econ. EDINSON CUEVA VEGA**

**CHACHAPOYAS - PERÚ**

**2018**

**UNIVERSIDAD NACIONAL TORIBIO RODRÍGUEZ  
DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**UNTRM**

**TESIS**

**PROPUESTA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD COMO  
HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA  
INDUSTRIAL AMAZONÍA S. A.C. EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2018**

**AUTOR : Br. CHARLOT DEIVI CHUQUIZUTA TORRES**

**ASESOR : Econ. EDINSON CUEVA VEGA**

**CHACHAPOYAS – PERÚ**

**2018**

## **DEDICATORIA**

La presente investigación quiero dedicárselo a mi abuela, amigos y familiares quienes me han apoyado durante mi formación profesional y como persona.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer en primer lugar a la Empresa Industrial Amazonía S.A.C. al Gerente General Ing. Marcos Díaz Sánchez y al Administrador y Sub Gerente Ing. Edinson Díaz Sánchez, por la información brindada para el desarrollo del Presente trabajo.

Agradezco a los trabajadores de planta y personal de ventas y distribución de la Empresa Industrial Amazonía S.A.C. Por el apoyo con información durante el llenado de encuestas.

Mi agradecimiento especial, al Econ. Edinson Cueva Vega, asesor de la tesis, quien me oriento en la parte técnica y metodológica para realizar el proyecto e informe de tesis.

Agradecer también a todas aquellas personas que me apoyaron en los trabajos de campo de gabinete y administrativo, para poder presentar la investigación.

## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

Dr. POLICARPIO CHAUCA VALQUI

**RECTOR**

Dr. MIGUEL ÁNGEL BARRENA GURBILLÓN

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

Dra. FLOR TERESA GARCÍA HUAMÁN

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO**

Dr. CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**PAGINA DEL JURADO**

---

Econ. Dante Rafael Mendoza Alfaro

**PRESIDENTE**

---

Mag. Erick Martos Collazos Silva

**SECRETARIO**

---

Mg. Adolfo Cacho Revilla

**VOCAL**

## **VISTO BUENO DEL ASESOR**

El que suscribe en cumplimiento del artículo 23 del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas (RCG. N° 022-2006-UNTRM-A-CG.), da el visto bueno al informe final de la tesis titulado: PROPUESTA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL AMAZONÍA S.A.C. EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2018, presentado por el bachiller en Administración de Empresas Charlot Deivi Chuquizuta Torres dándole pase para que sea sometida a la revisión por el jurado evaluador, para su posterior sustentación, el mismo que fue elaborado de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la UNTRM – A.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

---

Econ. Edinson Cueva Vega

ASESOR

## DECLARACIÓN JURADA DE NO PLAGIO

Yo Charlot Deivi Chuquizuta Torres, identificado con DNI N° 72046391 Bachiller en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor de la tesis titulada: PROPUESTA DE UN MODELO BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN INTEGRAL DE LA EMPRESA INDUSTRIAL AMAZONÍA S. A.C. EN LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS, 2018. La misma que presento para optar: El Título profesional de Licenciada en Administración de Empresas.
2. La tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
3. La tesis presentada no atenta contra derechos de terceros.
4. La tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
5. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falsificados, ni duplicados, ni copiados.

Por lo expuesto, mediante la presente asumo toda responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra y/o invención presentada. Asimismo, por la presente me comprometo a asumir todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse para la UNTRM en favor de terceros por motivo de acciones, reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontraren causa en el contenido de la tesis.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones civiles y penales que de mi acción se deriven.

Chachapoyas, 11 de noviembre de 2018.

-----  
Bach. Charlot Deivi Chuquizuta Torres

Tesista

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	14
II. OBJETIVOS.....	16
2.1    Objetivo general.....	16
2.2    Objetivos específicos.....	16
III. MARCO TEÓRICO.....	17
3.1    Antecedentes de la investigación.....	17
3.2    Base teórica.....	23
3.3    Definición de términos.....	39
IV. MATERIAL Y MÉTODOS.....	41
4.1    Diseño de la investigación.....	42
4.2    Población muestra y muestreo.....	42
4.3    Métodos, instrumentos y técnicas.....	42
4.4    Técnicas.....	43
4.5    Instrumentos de recopilación de datos.....	43
4.6    Procedimiento.....	43
4.7    Análisis de datos.....	43
V. RESULTADOS.....	44
5.1    Diagnóstico: Situación Actual.....	44
5.2    Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (Bsc).....	75
5.3    Integración del sistema dentro de la estructura organizacional.....	78
VI. DISCUSIÓN.....	81
VII. CONCLUSIONES.....	84
VIII. RECOMENDACIONES.....	85
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	86
X. ANEXOS.....	89

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01: Pasos a seguir para un eficiente Cuadro de Mando Integral.....	26
Tabla 02: Variables de Estudio.....	41
Tabla 03: Operacionalización de variables.....	41
Tabla 04 Análisis de Porter del sub Sector elaboración de bebidas carbonatas agua de mesa .....	61
Tabla 05: Análisis de Porter del sub Sector elaboración de bebidas carbonatas bebidas gaseosas .....	66
Tabla 06: Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, legal.....	68
Tabla 07: Matriz Canvas.....	72
Tabla 08: Objetivos Estratégicos.....	74
Tabla 09: Relación entre Objetivos Estratégicos y FCE.....	75
Tabla 10: Propuesta Objetivos Estratégicos Vs. Áreas funcionales.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Generalidades del Cuadro de Mando Integral.....	24
Figura 2: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción....	25
Figura 3: Perspectiva de Cadena de Valor del proceso interno.....	27
Figura 04: Organigrama de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.....	44
Figura 05: Flujograma de Procesos de la elaboración de agua de Mesa Cordillera.....	49
Figura 06: Flujograma de procesos para la elaboración de gaseosas.....	50
Figura 07: Composición de la producción y de las ventas.....	52
Figura 08: Comparativo de ventas en los dos años últimos años.....	52
Figura 09: Crecimiento de ventas por región.....	55
Figura 10: Tendencia de las ventas de gaseosas y aguas a nivel nacional.....	56
Figura 11. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas – para la producción y comercialización de bebidas carbonatadas de agua de mesa.....	62
Figura 12. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas para la producción y comercialización de bebidas gaseosas.....	67
Figura 13: Lineamientos estratégicos propuestos.....	70
Figura 14: Modelo de liderazgo: nuestras competencias.....	71
Figura 15: Mapa Estratégico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.....	77

## **RESUMEN**

El presente informe de tesis titulado “Propuesta de un modelo Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. en la ciudad de Chachapoyas, 2018”, tuvo como objetivo fundamental determinar el Cuadro de Mando Integral para la empresa Industrial Amazonía S.A.C., de este modo ver la eficiencia de este modelo Balanced Scorecard viendo cambios favorables en el aspecto económico. La metodología que se utilizó para el recojo de información fue el método descriptivo, inductivo y analítico; para lo cual se emplearon fichas de campo, encuestas y para obtener información del personal involucrado directamente en las operaciones acudimos a las entrevistas correspondientes, también se hizo el cruce de las variables dependiente e independiente que esta expresadas en tablas y figuras lo cual permite mayor comprensión. Dentro de los principales resultados tenemos un análisis interno y externo, utilizando las metodologías de PESTEL y el Análisis de Porter; finalmente llegamos a la conclusión de una propuesta de Balanced Scorecard que comprende cuatro elementos.

Palabras claves: Propuesta, modelo, balanced scorecard, gestión.

## **ABSTRACT**

This thesis report entitled "Proposal of a Balanced Scorecard model as a tool, to improve the integral management of the company Industrial Amazonia S.A.C. in the city of Chachapoyas, 2018 ", the fundamental objective was to determine the Integral Scorecard for the company Industrial Amazonia S.A.C., in this way see the efficiency of this Balanced Scorecard model seeing favorable changes in the economic aspect. The methodology that was used for the collection of information was the descriptive, inductive and analytical method; for which field files, surveys were used and to obtain information from the personnel directly involved in the operations, we went to the corresponding interviews, the dependent and independent variables were also crossed, which are expressed in tables and figures, which allows greater understanding. Within the main results we have an internal and external analysis, using the PESTEL methodologies and the Porter Analysis; we finally came to the conclusion of a Balanced Scorecard proposal that includes four elements.

**Keywords:** Proposal, model, balanced scorecard, management.

## I. INTRODUCCIÓN

Dentro de la industria nacional alimentaria, la rama de las bebidas gaseosas ha experimentado un crecimiento cuantitativo de marcas y productos de manera considerable, lo cual sin duda ha generado un ambiente de competencia teniendo como principal comparación las ventas; sin embargo existen empresas que no cuentan con un adecuado sistema de calidad que permita garantizar que el producto cumpla con las especificaciones estándares establecidas de tal modo que satisfaga al mercado consumidor. Asimismo debido al ambiente de competencia las empresas dependen de su constante incursión, ventas y posicionamiento en el mercado; y algunas, por esta causa no generan ratios de productividad ni utilización de recursos aceptables; teniendo que asumir los costos de mermas altísimas en insumos durante la producción, que no son controladas en el momento adecuado.

Según el Plan estratégico de la empresa Industrial Amazonia S.A.C dice: “En este sentido las empresas que pertenecen a la rama de bebidas gaseosas están en la obligación de contar con un sistema de control tanto de producto como de proceso de fabricación de tal modo que se reduzcan las pérdidas y las fallas al mínimo posible a bajos costos de producción y que permita obtener un producto final de calidad que asegure su aceptación en el mercado”.

Si pasamos a ver la realidad de “Industrial Amazonia S.A.C” encontramos que es una empresa constituida, la cual actualmente ofrece bebidas carbonatadas (gaseosas) y agua de mesa que está siendo distribuida en la región Amazonas, pero no está logrando la preciada fidelidad del cliente a pesar de que se ofrece una gran variedad de sabores, precios y cantidad.

Por ello la investigación parte de la interrogante: ¿De qué manera la propuesta de un modelo Balanced Scorecard como herramienta, mejorará la gestión integral de la empresa Industrial Amazonía S.AC, en el año 2018?.

La investigación se justifica ya que mediante la implementación del Balanced Scorecard (BSC), la empresa tendrá una amplia visión corporativa, la cual le permite optimizar el desarrollo y ejecución de sus proyectos para obtener resultados coherentes, lo que le conlleva a mantener una estabilidad eficiente y eficaz en el mercado. Por otro lado con la apropiada organización de las cuatro perspectivas del

tablero de mando, se logrará cumplir con la estrategia integral, lo que, proporcionará el medir el progreso actual y establecer una dirección futura; así mismo la propuesta ayudará a que la empresa sea reconocida a nivel local, regional y nacional, por la calidad de sus productos y la generación de puestos de trabajo. Finalmente la justificación ambiental está orientada a que la empresa utilice insumos biodegradables, de esa manera aporte en el cuidado del medio ambiente.

## **II. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo General**

Propuesta del modelo Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

### **2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Diagnosticar la gestión integral de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.
- ✓ Elaborar el Mapa Estratégico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. identificando los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto de cada perspectiva.
- ✓ Proponer un modelo Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión integral de la empresa.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Antecedentes de la investigación

##### A nivel internacional

**Romero y Torres, (2013)**, en su tesis titulada: “El cuadro de mando integral para la empresa Uniteg”, en Venezuela, parten del objetivo determinar el Cuadro de Mando Integral para la empresa UNITEG S.A. Para ello, a través de diferentes metodologías, se analizaron los elementos internos de UNITEG S.A, entorno a las perspectivas financieras, perspectivas de los clientes, procesos internos y formación y crecimiento, también se analizó los elementos externos que influyen en la empresa UNITEG S.A Realizar el análisis DOFA en la empresa UNITEG S.A, se elaboró los cuadros de mando requeridos en torno a las perspectivas antes mencionadas. La empresa UNITEG S.A, tiene una clara comprensión de la relación entre misión y la visión, lo que hace que esta se mantenga sostenible en el tiempo.

**Alvedaño y Briceño. (2012)**, en su tesis titulada: “Cuadro de mando integral para el control de gestión en Oster de Venezuela S.A.” El objetivo principal de esta investigación fue Diseñar un cuadro de mando integral para el control de gestión para Oster de Venezuela S.A. Para ello se diagnosticó la necesidad de diseñar un cuadro de mando integral para Oster de Venezuela S.A. como herramienta para el control de su gestión, finalmente se concluye en la elaboración de un Mapa Estratégico de la organización Oster de Venezuela, S. A. identificando los objetivos estratégicos y las relaciones causa-efecto de cada perspectiva y se definió los indicadores, sus perfiles, metas e iniciativas para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

**Echeverría, C. (2009)**, Ecuador. Con la tesis titulada: “Implementación del balanced scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación ecuatoriano”. El objetivo de este trabajo fue diseñar y proponer la planificación estratégica y cuadro de mando integral en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano. Para ello se decidió elaborar metas

estratégicas a largo plazo en el Organismo de Acreditación Ecuatoriana, diseñar la propuesta de valor que represente los atributos del Organismo de Acreditación Ecuatoriano a sus clientes, evaluar si el OAE dispone de una forma de control de metas, como por el Ejemplo el Cuadro de Mando Integral, determinar los indicadores claves de desempeño en el Organismo de Acreditación Ecuatoriano y determinar los recursos necesarios del Organismo de Acreditación Ecuatoriano para alcanzar las metas en el corto plazo. Se tiene como conclusión general que, se requiere diseñar y proponer un Cuadro de Mando Integral para el Organismo de Acreditación Ecuatoriano alineados entre sí con la Planificación Estratégica.

**Grajales, y Maldonado, (2015)**, en su tesis titulada: “Diseño del balanced scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S”. Parten del objetivo principal de diseñar el Balanced Scorecard (BSC), con el fin de medir en la empresa Laminados JAB S.A.S. las actividades con respecto a las estrategias previstas por la compañía, para proporcionar a la gerencia y directivos un desarrollo global del desempeño del negocio. Con este estudio se construyó una herramienta de indicadores de gestión para la empresa Laminados JAB para que las diferentes gerencias de la empresa tengan control y puedan tomar decisiones respecto a los resultados de estos, esta herramienta brinda información respecto a diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como en mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia. Finalmente se concluye en una tabla de indicadores estratégicos para que la gerencia tenga conocimiento de cuáles son los objetivos que busca medir el indicador para que tenga un impacto positivo dentro de su evaluación.

**Prada y Vargas (2008)**, En su tesis titulada: “Propuesta de aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa Empaques Alphaflex Ltda”. Tesis realizada en Colombia parte del objetivo de proponer la aplicación del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control de gestión gerencial en la empresa

Empaques Alphaflex Ltda: debido a que no se cuenta con ésta para el desarrollo de las diferentes actividades de las áreas funcionales y operativas. En esta investigación se utilizó el tipo descriptivo, porque se buscó mostrar la situación real de la empresa en el momento de la realización del trabajo. Como resultado se aportó a la empresa una guía de trabajo que ayudará a ubicar sus puntos débiles para tomar mejores decisiones frente a diversos problemas que se presenten, con esta herramienta la empresa está a la vanguardia y al nivel de muchas organizaciones de reconocimiento nacional. Finalmente se concluyó que la gestión efectuada hasta ahora en la empresa, es buena, pero requiere de un mejor manejo de los recursos para optimizarlos y la propuesta de la aplicación del CMI en la empresa, le permitirá controlar mejor sus recursos al tener indicadores precisos que le marquen el camino al cual quiere llegar que se encuentra formulado en la misión y visión de la empresa.

### **A nivel nacional**

**Pichilingue, (2012)**, En la tesis titulada: “Aplicación del balance Scorecard al mantenimiento de la refinería de Iquitos Petro Perú”. Esta investigación tuvo como objetivo determinar el nivel de influencia que tiene la aplicación del BSC al Mantenimiento de los equipos de la Refinería Iquitos para controlar la atención de las ODT de mantenimiento de equipos que garantice la producción de combustible y permita el normal abastecimiento en la Región Amazónica. Lo que se busca saber es si la aplicación del BSC al mantenimiento de los equipos de Refinería Iquitos mejora la atención de las órdenes de trabajo de mantenimiento garantiza la producción de combustible que permitirá cumplir con el normal abastecimiento en la Región Amazónica. La investigación corresponde al tipo descriptivo comparativo y el diseño de dicha investigación es comparativo porque recogió información importante en la muestra en relación a un mismo fenómeno y luego identificó este fenómeno en base a los datos adquiridos. Con la investigación se concluyó que el estudio se desarrolló sobre las cuatro perspectivas del BSC: En la Perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” como base fundamental del desarrollo. La revisión de los “Procesos” permitió identificar obstáculos que fueron superados con las

charlas, talleres y seminarios, el desarrollo de habilidades, pasantías en otras operaciones, procedimientos y reportes. Para los “Clientes” mejoró el servicio, incrementó la atención, incremento del MTTF y reducción del MTTR, medición de la eficiencia y eficacia del mantenimiento, y obtuvieron mayor información. En la perspectiva financiera se logró ahorro en los costes de mantenimiento (menores intervenciones correctivas, ahorro de combustible e incremento de MTTF) y que la aplicación del BSC al mantenimiento de la Refinería Iquitos ha tenido una influencia positiva en la gestión del mantenimiento, ha permitido cuantificar la mejora lograda, la mayor disponibilidad de los equipos que garanticen la producción de combustible para la Región Amazónica.

**Suarez, (2012)**, en su tesis titulada: “Implementación de un cuadro de mando integral y su influencia en la productividad de la escuela de postgrado-Universidad Nacional de Trujillo” - Trujillo tiene como objetivo principal Implementar el Cuadro de Mando Integral que permita Mejorar la Productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo. Para lograr esto se determinó la productividad inicial de la EPG-UNT, se recopiló y organizó la información necesaria para el desarrollo del proyecto, identificado la Visión, Misión, Objetivos estratégicos, y sus respectivos indicadores, se definió el Mapa Estratégico para la escuela de postgrado, después de diseñó el Cuadro de Indicadores distribuidos en las cuatro perspectivas del CMI, esto para aplicar la Arquitectura Cliente Servidor en tres capas durante el Análisis, Diseño y Construcción del prototipo del sistema, para de este modo determinar la productividad final después de aplicar el CMI. Se buscó saber si la Implementación del Cuadro de Mando Integral mejorará la Productividad de la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo. El tipo de estudio de dicha investigación es Descriptiva – Aplicada. Al realizar este trabajo se concluyó que de manera parcial (50%), la productividad inicial de la escuela de Postgrado debido a la falta de la información estadística necesaria y a la falta del plan estratégico de la escuela de postgrado al momento de iniciar el estudio también se recopiló la información en un 50%, debido a la a usencia de datos estadísticos oficiales, organizándola

adecuadamente para el desarrollo del proyecto, se diseñó el cuadro de indicadores para la Escuela de Postgrado, distribuyéndolos en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en su totalidad identificando 25 indicadores y por último se cumplió con aplicar la arquitectura cliente/servidor en tres capas durante el análisis, diseño y construcción del prototipo del sistema.

**Pariona (2007)**, en la tesis titulada: “Sistema de Control Gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral 2003-2005”. El objetivo principal de esta investigación fue establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control Gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados, para esto fue necesario estudiar la teoría del cuadro de mando integral para fundamentar la modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos de medir los objetivos estratégicos, fue importante conocer el sistema actual de control gerencial de las unidades de negocios que vienen aplicando las empresas asociativas de la Región Junín, para determinar su viabilidad con su realidad actual, se quiso saber si el sistema de control gerencial basado en el cuadro de mando integral permitirá a las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados. Se concluyó que el cuadro de mando integral, como herramienta de gestión, constituye una ventaja competitiva para las empresas, el cual es considerado como un sistema de gestión estratégica que traduce la visión, misión, en objetivos, metas e indicadores del desempeño de la organización, centrándose en las actividades críticas para la creación de valor, siendo sistemático, dinámico y que cuenta con una metodología, para su planificación, diseño, implantación y

seguimiento en la empresas y que existe una relación entre el cuadro de mando integral y la planificación estratégica, este último es conceptualizado como el proceso de la planificación, para formular la visión, misión, valores previo a un análisis de los factores endógenos y exógenos de la empresa.

**Marchand, (2013)**, en su tesis titulada: “Metodología de implementación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC Universidad Nacional Agraria de la Selva, Piura”. El objetivo general es proponer una metodología de implantación del modelo de BSC para la gestión estratégica de TIC. El nivel de investigación de esta tesis es la explicativa y se la puede clasificar como investigación de campo ya que se recopiló información del objeto de estudio, a partir de esto se desarrolló un bosquejo de una metodología para la implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Para la Universidad Nacional Agraria de la Selva el resultado de este estudio ha constituido un aporte valioso, porque ha permitido tener un diagnóstico global de la situación real y actual de la gestión de los recursos del TIC; y aunque de los aspectos identificados se conocían superficialmente, no se contaba con información verificada y actualizada.

### **A nivel local**

**Gutierrez, (2016)**, En su tesis titulada: “Diseño de un Balanced Scorecard para mejorar la competitividad de la empresa FAMHORA servicios generales S.A.C, Jazán 2016”, tesis realizada para optar el título profesional de Licenciada en Administración de Empresas de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. El presente estudio tiene como objetivo, elaborar una propuesta Balanced Scorecard para mejorar la competitividad de la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, Jazán 2017. El estudio es de enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo, prospectivo, de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 52 clientes y 6 trabajadores. Los resultados evidencian que la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, tiene como actividad principal la venta al por menor de combustible para vehículos automotores en comercios especializados y como actividades secundarias el parqueo y transporte de carga pequeña. Así mismo los ingresos de la empresa

ascendieron a s/2,974,020,74 en el primer trimestre del año 2016 y el gasto s/2,825,073,73 siendo menor el gasto en la compra de combustible. Los clientes de la empresa en estudio son predominantemente de sexo masculino y de edades entre los 26 a 30 años, y tienen fidelidad con la empresa ya que compran combustible más frecuentemente más de 5 veces, así mismo están satisfechos con la atención, por lo que el 50%(26) de clientes considera que la empresa tiene una competitividad regular. Respecto a la propuesta del Balanced Scorecard para la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, se ha considerado las cuatro perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores adecuados a la realidad de la empresa y considerados a partir de los datos obtenidos en la ficha de recolección de datos de la empresa, la encuesta tanto a clientes y personal que labora en la empresa. Como conclusión se tiene que: la implementación del Balanced Scorecard en la empresa es una herramienta muy importante para mejorar la gestión y para la competitividad; si los objetivos estratégicos e indicadores están diseñados de forma adecuada y respondiendo a las necesidades de la empresa; el mismo que se ve reflejado en utilidades y rentabilidad de la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C.

### **3.2 Bases teóricas**

#### **Balanced Scorecard (BSC)**

Nace como una manera práctica de solventar debilidades y conseguir un informe más revelador y útil para la dirección. Es una forma de combinar medidas financieras y no financieras, con el propósito no sólo de mostrar si la empresa va bien a corto plazo, sino también de verificar si se están dando los pasos necesarios para cumplir las metas establecidas a tres, cinco o incluso más años. En definitiva, no es sólo un seguimiento de las actividades día a día, sino que cuenta con las suficientes medidas para hacer un mayor seguimiento de todos los aspectos estratégicamente importantes dentro de la empresa. También, son fundamentales los vínculos que existen entre las distintas estrategias y medidas que figuran en el Cuadro de Mando Integral, es decir,

que todas las estrategias conduzcan hacia el mismo fin.( Norton & Kaplan, 2002)

“Más que un sistema de medición es un sistema de gestión que puede canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo, además de utilizar sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo”. (Norton & Kaplan, 2002)

Este modelo proporciona una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la organización.

El Cuadro de Mando Integral, proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia: utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. (Norton & Kaplan, 2002).

**Objetivo del Balanced Scorecard (BSC).** El objetivo deriva de la visión y estrategia de una organización y contemplan la actuación de la organización desde las cuatro perspectivas (la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento).

### Generalidades del CMI



Fuente: (Norton & Kaplan, 2002)

Figura 1: Generalidades del Cuadro de Mando Integral

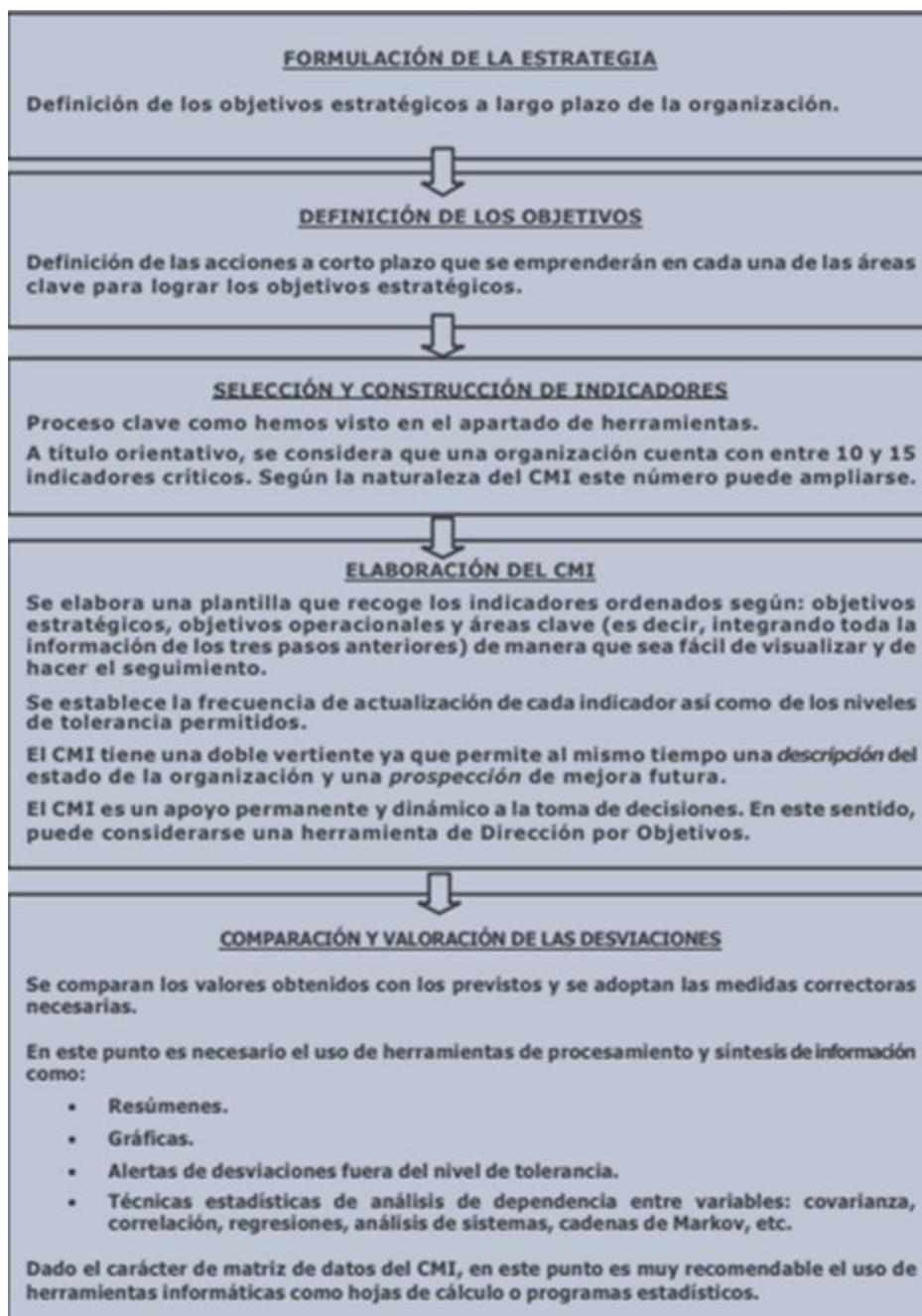
**El cuadro de mando integral como sistema de gestión.** “El cuadro de mando integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias de financieras de sus decisiones y acciones: los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo”. (Norton & Kaplan, 2002)



Fuente: (Norton & Kaplan, 2002)

Figura 2: Cuadro de Mando Integral como marco estratégico para la acción

Tabla 01: Pasos a seguir para un eficiente Cuadro de Mando Integral

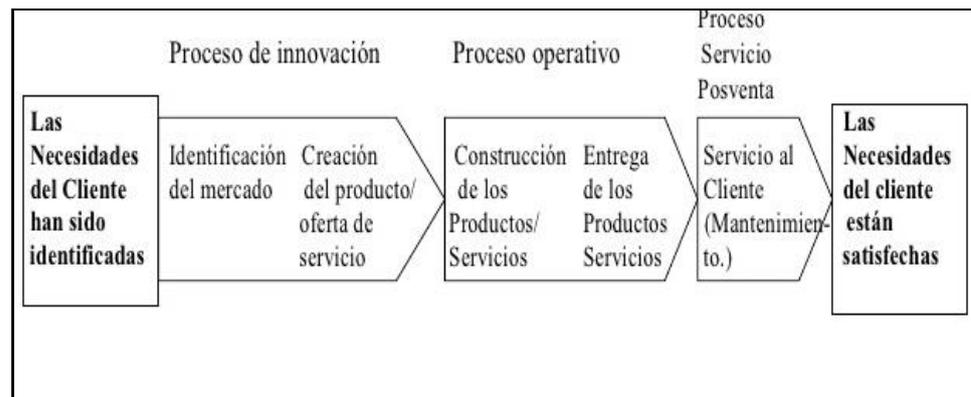


Fuente: (Norton & Kaplan, 2002).

### ¿Por qué es necesario que una empresa tenga un Cuadro de Mando Integral?

Las mediciones son importantes: “Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. El sistema de medición de una organización afecta en el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la empresa. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de

la era de la información, deben utilizar sistemas de medición y gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. El CMI conserva la medición financiera como un resumen crítico del papel gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente, los procesos internos, empleados y la actuación de sistemas con éxito financiero a largo plazo. (Norton & Kaplan, 2002)



Fuente: (Norton & Kaplan, 2002)

Figura 3: Perspectiva de Cadena de Valor del proceso interno

### Planificación

Es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse. La planificación desde el punto de vista de diferentes pioneros de la administración se puede conceptualizar de las siguientes maneras:

- "La planificación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales." (Terry & Stephen G., 1986)
- "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa." (Chiavenato, 2006)

- "La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían" según David Edwing Duncan

**Principios de la planificación.** Los principios de la planificación más importantes son los siguientes:

- **División del trabajo.** La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades; de tal modo, pueda ser cada vez más productiva.
- **Autoridad.** El derecho a dictar órdenes junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
- **Disciplina.** Los empleados deben de obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán, solo la gerencia hace su parte proporcionando una buena lección.
- **Unidad de comando.** Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.
- **Unidad de dirección.** La gente contratada para la misma clase de actividades debe de tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella. Subordinación del interés individual (al interés general). La administración debe de considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.
- **Remuneración.** El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto. Centralización (Descentralización). Este es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.
- **Cadena escalonada** (línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

- **Orden.** El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.
- **Acción.** En el funcionamiento de un negocio es necesaria una combinación de amabilidad y justicia. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.
- **Estabilidad de la contratación del personal.** Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.
- **Iniciativa.** Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la vanidad personal de parte de muchos gerentes.
- **Espíritu de cuerpo.** La administración debe de fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: "El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos y disturbar las relaciones armoniosas". Estos 14 principios fueron estudiados por Henry Fayol (Fayol, 1916, pág. 60)

Existen tipos de planificación según niveles, esos son planificación normativa que se inclina más para enfoques políticos, planificación estratégica referida a plan director desde un punto de vista empresarial, planificación táctica para proyectos y programas, y planificación operativa para operaciones.

Veremos en este marco a la **planificación estratégica**, "es el punto de partida del Proceso de Planificación Estratégica es la definición del Marco Estratégico, el cual contempla la Estrategia global de la organización, o lo que es lo mismo, que va a hacer en el futuro para conseguir unos objetivos estratégicos, creando valor para los clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas". (Drucker, 2006)

El **proceso de Planificación Estratégica**, se establece a través de las siguientes etapas:

1° Revisión de la Misión, Visión y Valores. Es conveniente tener bien claros y asumidos estos conceptos ya que toda actividad de la organización tendrá su origen en una clara definición de los mismos. La Misión acota la razón de ser de nuestro negocio o servicio, la Visión define que queremos conseguir a largo plazo, parte clave para trazar el camino a través de la Estrategia, y los Valores nos definen bajo qué criterios, conductas, principios lo vamos a realizar.

2° El análisis del entorno, incluirá un análisis del entorno general, más alejado de la organización, y contemplará una dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica, legal, etc. y el entorno específico, donde analizaremos a los clientes, proveedores y en especial la competencia. El análisis del entorno permitirá identificar en un futuro que oportunidades y que amenazas tiene la organización.

3° El análisis interno es un diagnóstico de cómo está funcionando la organización, y como ha funcionado en el pasado inmediato, y nos va a permitir identificar las fortalezas y las debilidades. Una magnífica herramienta para llevar a cabo ese análisis interno es la Autoevaluación EFQM.

4° Análisis DAFO. A partir de los análisis del Entorno e Interno se seleccionan las amenazas, y oportunidades así como las fortalezas y debilidades.

5° Alternativas Estratégicas. A la vista del análisis DAFO se definirán las potenciales alternativas cuyo desarrollo e implantación servirá para reducir las amenazas, mejorar las debilidades, potenciar las fortalezas y desarrollar nuevas oportunidades para el mercado, al mismo tiempo que potenciaran la consecución de los Objetivos Estratégicos. Del conjunto de todas las alternativas Estratégicas identificadas, se seleccionaran aquellas que cumplan con criterios de importancia, rendimiento, oportunidad, que son conocidas como Líneas Estratégicas. (Fundación Universidad Empresa región de Muncha)

## **Organización**

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer” dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación será necesario determinar “cómo hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización. (<https://definición.de/organizacion>)

La palabra organización tiene tres acepciones una etimológica que proviene del griego “organón” que significa “Herramienta o Instrumento” otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso. Si se analizan estos significados se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura aunque con diferentes implicaciones. (<https://definición.de/organizacion>)

Desde el anterior punto de vista, la organización es la empresa lo estructura a un edificio en construcción ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. Para emitir una definición formal de este concepto se revisaran algunas de las definiciones más reconocidas:

- Organización: Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos, es decir nos preguntaremos: ¿cómo se va a hacer?
- Propósito: Establecer una relación entre el trabajo que incluye sus herramientas y localización, y el personal que lo debe ejecutar.

También podemos definir a la organización como: La elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación más productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de todas clases. (<https://definición.de/organizacion>)

“Constituir el doble organismo material y social de la empresa”. (Fayol, 1916)

“Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. (Ponce, 2007)

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas entidades debe existir”. (Eugenio Sisto Velasco)

Roben Beckles, Rañala Carmichael y Bernard Sarchet, aseguran que es la Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

**Importancia de la organización:** Según Fincowsky, (2009) es importante porque:

- ✓ Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- ✓ Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- ✓ Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- ✓ Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- ✓ Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

**Elementos de la organización:**

- ✓ **Estructura:** Implica el establecimiento del marco fundamental en la que opera el grupo social, ya que establece la disposición y la afinidad de las funciones, jerarquías y las actividades necesarias para lograr los objetivos planteados. (Urrieta, 2012)
- ✓ **Sistematización:** Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente al fin de facilitar el trabajo y la eficiencia. (Urrieta, 2012)
- ✓ **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades:** Este simplemente ayuda agrupando y asignando a favorecer la especialización. (Urrieta, 2012)

- ✓ **Jerarquía:** Origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. (Urrieta, 2012)
- ✓ **Simplificación de funciones:** establecer los métodos más sencillos para realizar trabajos de la mejor manera posible. (Urrieta, 2012)

### **La empresa**

“Es una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (Junco & Casanueva Rocha, 2001)

“Es aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”. (Andrade, 1996)

Entonces teniendo en cuenta lo anterior se puede decir que, la empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio.

La empresa es un conjunto de factores de producción, entendiendo como tales los elementos necesarios para producir; factores mercadotécnicos, pues los productos no se venden por sí mismos, y factores financieros, pues, para realizar las otras tareas, es preciso efectuar inversiones y éstas han de ser financiadas de algún modo.

#### **Características:**

- ✓ Toda empresa tiene fines u objetivos, que constituyen la propia razón de su existencia.
- ✓ Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Sin esa coordinación la empresa no existiría; se trataría de un mero grupo de elementos sin conexión entre sí y,

por tanto, incapaces de alcanzar objetivo alguno. Esa coordinación hacia un fin la realiza otro factor empresarial que es la administración o dirección de la empresa. El factor directivo planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten y controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los deseados. En definitiva, este factor se encarga de unir los esfuerzos para conseguir los objetivos globales del sistema empresarial.

✓ La empresa es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos o subsistemas, interrelacionados entre sí y con el sistema global, que trata de alcanzar ciertos objetivos. Por consiguiente, de lo reseñado anteriormente se deduce la evidencia de que la empresa es un sistema. (Ponce, 2007)

### **Elementos y partes de la empresa.**

La empresa está compuesta por un conjunto de elementos relacionados entre sí que persiguen unos objetivos comunes. Por esta razón, resulta conveniente hacer una clasificación y análisis de los mismos.

En principio y dependiendo del papel que estos elementos desempeñan en el proceso de transformación de valor que lleva a cabo la empresa para el logro de sus metas, el profesor Bueno Campos distingue entre factores pasivos o bienes económicos, y los factores activos o las personas.

Los factores pasivos representan los recursos económicos clásicos (tierra y capital), sujetos a la característica de la escasez o de su disposición limitada. Estos factores se pueden clasificar en:

- Capital financiero o recursos financieros líquidos.
- Capital técnico.
- Tangible: en esta se distinguen: Inversiones técnicas o bienes de equipo e informáticos y Materiales y mercancías (Productos elaborados, componentes, etc). (Bueno Campos, 2007)
- Intangible: se encuentra a la Tecnología y software informático.

Como capital financiero citaremos todos aquellos recursos o medios líquidos con que cuenta la empresa para abordar todas las inversiones necesarias para su normal funcionamiento. (Bueno Campos, 2007)

Dentro del capital técnico, integrado por todos aquellos elementos en los que se ha materializado el capital financiero de la empresa, distinguimos entre

tangible e intangible siendo el elemento distintivo de pertenencia a uno u otro grupo para los elementos, la materialidad o inmaterialidad de los mismos. Consecuentemente, dentro del tangible se incluyen elementos como las máquinas, materias primas, mobiliario y en el intangible, la tecnología, el software, etc. (Bueno Campos, 2007)

Los factores activos, también denominados recursos humanos o fuerza de trabajo, se pueden clasificar atendiendo a la diversidad de intereses, puestos y relaciones que los mismos tienen, desarrollan y mantienen con la empresa, Así distinguimos entre:

- Propietarios del capital de la empresa: Con ánimo de control y simples inversores financieros.
- Empleados o trabajadores.
- Directivos o administradores. (Bueno Campos, 2007)

La distinción entre propietarios con ánimo de control o simples inversores financieros surge por la existencia de las denominadas sociedades capitalistas de las que son propietarios todas aquellas personas que suscriben participaciones, acciones (dependiendo del tipo societario), y que no necesariamente tiene porqué estar interesadas en el control o en la gestión de la empresa, siendo su inversión de carácter especulativo. (Bueno Campos, 2007)

Para terminar, mencionar que en toda empresa u organización además existen un conjunto de relaciones de autoridad, de comunicación y de coordinación de gran relevancia puesto que vertebran y dan cohesión a toda la organización. (Bueno Campos, 2007)

Un paso importante para seguir profundizando en la descripción de la empresa sería determinar e identificar las diferentes partes o subsistemas de la misma. Esta identificación nos va a permitir una mejor comprensión de su funcionamiento. En la práctica dista de haber unanimidad a la hora de identificar cuáles son los subsistemas más relevantes, por lo que existen numerosas clasificaciones. (Bueno Campos, 2007)

Según Cuervo, atendiendo a las diferentes áreas funcionales en que se divide el estudio de la empresa, podríamos dividirla en tres subsistemas: real, financiero y directivo. (Bueno Campos, 2007)

El subsistema real comprende las funciones de aprovisionamiento, producción y comercialización de los productos y servicios obtenidos. Estas funciones se corresponden básicamente con todas las operaciones que suponen una transformación real de los factores productivos y concluyen con la distribución del producto y el servicio postventa a los clientes de la empresa. (Bueno Campos, 2007)

### **Productividad**

Hoy en día no es competitivo quien no cumple con Calidad, Producción, Costos adecuados, Tiempos Estándares, Eficiencia, Innovación, Nuevos métodos de trabajo, Tecnología, y muchos otros conceptos que hacen que cada día la Productividad sea un punto de cuidado en los planes a corto y largo plazo. Que tan productiva o no sea una empresa podría demostrar el tiempo de vida, de dicha empresa, independientemente de la cantidad de productos fabricados. Por estas razones, la Productividad es un factor fundamental en el desarrollo diario de todo negocio.

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos). (Gómez, 2008)

Desarrollar la productividad es crear ventaja competitiva, en consecuencia, existe una estrecha y directa relación entre estas dos categorías. (Gómez, 2008)

**Importancia de la productividad.-** El único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad. Y el instrumento fundamental que origina una mayor productividad es la utilización de métodos, el estudio de tiempos y un sistema de pago de salarios. Por ejemplo, el costo total a cubrir en una empresa típica de manufactura, está compuesto aproximadamente por 15% de mano de obra directa, 40% gastos generales. Se debe comprender claramente que todos los aspectos de un negocio o industria como son, ventas, finanzas, producción,

ingeniería, costos, mantenimiento y administración, son áreas fértiles para la aplicación de métodos, estudio de tiempos y sistemas adecuados de pago de salarios. En general, dichos métodos son aplicables a cualquier tipo de negocio, ya sea servicios, gobierno etc. Siempre que hombres, materiales e instalaciones se conjugan para lograr un cierto objetivo, la Productividad se puede mejorar mediante la aplicación inteligente de los principios de métodos, estudios de tiempos y sistema de pago de salarios. (Gómez, 2008)

### **Factores internos y externos que afectan la productividad:**

#### **Factores Internos:**

- Terrenos y edificios
- Materiales
- Energía
- Máquinas y equipo
- Recurso humano

#### **Factores Externos:**

- Disponibilidad de materiales o materias primas.
- Mano de obra calificada
- Políticas estatales relativas a tributación y aranceles
- Infraestructura existente. (Gómez, 2008)

### **Administración**

Su palabra proviene del latín ad–ministrare, que significa “estar bajo el mando del otro, prestar un servicio”. Es el conjunto de funciones cuya finalidad es administrar, es considerada la técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una organización o entidad.

La administración se da donde quiera que existe un organismo social; el éxito de este dependerá de su buena administración. Para las grandes empresas la administración técnica o científica es indiscutible y esencial, su utilización adecuadamente hará que exista elevación de la productividad, el cual es un factor importante y preocupante en el campo económico social de hoy en día.

“La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos. Hoy en día, es la disciplina que estudia los procesos productivos con el fin de generar la mayor eficiencia y eficacia del trabajo humano posibles para obtener los mejores beneficios en relación con los recursos disponibles: financieros, tecnológicos y humanos”. (Rodríguez, 2006)

“Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales”.(Wilburg Jiménez Castro)

**Proceso administrativo (PA)** La herramienta más importante del administrador, hasta la fecha, es el proceso administrativo que creó Enrique Fayol, el cual evolucionó durante el siglo xx y seguramente continuará cambiando en el xxi. Cada autor que ha escrito sobre este tema ha agregado, o modificado, las etapas del proceso administrativo; por tal motivo, se ha considerado que el PA es una escuela central que exige un estudio comparativo de los principales autores y tratadistas de tema. “Son las operaciones a lo que se conoce como procesos: secuencia de pasos o de actividades para alcanzar un objetivo, que son: previsión, organización, dirección, coordinación y control, como responsabilidades de la gerencia general (dirección general) de una empresa. Además, señaló otros procesos para otras áreas funcionales: producción, compras, finanzas y contabilidad”. (Fayol, 1916)

### **Planificación Estratégica**

Es un proceso por el cual una organización es analizada desde su interior para poder encontrar el camino creativo a la Visión, al futuro que se ha trazado, y

lo hace usando el Pensamiento Estratégico. Ese proceso se va a traducir en un Plan Estratégico.

“La Planificación puede ser conceptualizada como el pensamiento que precede y preside la acción, vale decir, el que la antecede y orienta”.

“El planeamiento se plantea como una tarea para quienes no se desalientan, para quienes no quieren limitarse a registrar la historia, sino también quieren construirla” (Arana & Robles Guerrero, 2000)

### **Enfoques de la planificación en gerencia:**

#### **Enfoque Racional**

Surge de las ciencias de la Ingeniería y de la Planificación Urbana.

Asume la Planificación como una secuencia ordenada de pasos que parte del diagnóstico objetivo de la realidad y se traduce en planes que la transforman. (Arana y Robles Guerrero, 2000)

#### **Enfoque Incremental:**

Surgido de las Ciencias Administrativas. Propone que la planificación racional es simplemente un ejercicio, y que la planificación real se da en el día a día. (Lindblom, 1956)

#### **Enfoque de Aproximaciones Sucesivas:**

Sostiene que la Planificación se da en forma incremental, pero sobre un marco de visión de largo plazo; en su versión original, el mixed scanning propone que uno tiene una perspectiva genérica sobre la cual se identifican aspectos relevantes que pueden o deben ser abordados de inmediato, como un mecanismo de zoom. (Etzioni, 1965)

### **3.3 Definición de términos básicos**

#### **Objetivos estratégicos**

Se denomina objetivos estratégicos a los objetivos planteados por una organización para lograr determinadas metas y a largo plazo la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo mayor a un año, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

### **Sistema de Gestión de Calidad**

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los indicadores de satisfacción de los usuarios. La construcción colectiva de esta herramienta se basa en la identificación de procesos que le permitan que, a través del talento humano, haya un mejor control de las actividades, el logro de los objetivos definidos para cada proceso de una manera efectiva y ante todo la adopción de la cultura del mejoramiento continuo, mediante la gestión del día a día.

### **Cuadro de mando integral (CMI)**

Es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Robert Kaplan y David Norton, plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo (Management System), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos, etc) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa como las relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados, como fuente principal de ventaja competitiva. De ahí surge la necesidad de crear una nueva metodología para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio. El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

#### IV. MATERIALES Y MÉTODOS

##### 4.1 Objeto de Estudio

Personal que labora en la Empresa Industrial Amazonía S.A.C.

##### 4.2 Tabla 02: Variables de Estudio

<b>Independiente</b>	Modelo BSC
<b>Dependiente</b>	Gestión Integral

##### 4.3 Tabla 03: Operacionalización de variables

<b>Variables</b>	<b>Definición teórica</b>	<b>Definición Operativa</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>Técnicas y/o Instrumento</b>
Modelo BSC	Sistema de gestión	Indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback	Perspectivas	- Clientes - Procesos internos - Crecimiento	- Entrevistas - Encuestas
Gestión Integral			Visión, misión y estrategia	- Visión - Estrategia - Formación y crecimiento	- Guía de observación - Información de la empresa en estudio - Entrevistas

#### 4.4 Diseño de la investigación

Este trabajo de investigación fue del tipo aplicada, por cuanto su alcance es práctico en la medida que sea aplicado en la empresa Industrial Amazonía S.A.C,

**G O1→ X → O2→**

Donde:

G : Gestión de la Empresa Industrias Amazonía SAC.

O1 : Indicadores de Gestión antes de aplicar el Balanced ScoreCard X  
: Balanced ScoreCard

O2 : Indicadores de Gestión después de aplicar el Balanced ScoreCard

#### 4.5 Población, muestra y muestreo

##### **Población:**

La población objeto de estudio estuvo constituida, por todo el personal que labora en la empresa Industrial Amazonía S.A.C, la misma que está conformada por 15 trabajadores y clientes con mayor venta de la ciudad de Chachapoyas región Amazonas.

##### **Muestra:**

De acuerdo al universo manejado que constituye un número pequeño de elementos, no se aplicó muestreo estadístico.

#### 4.6 Métodos, instrumentos y técnicas

##### **Métodos de la investigación**

**Descriptivo.-** por cuanto se especifica todos los elementos del BSC como herramienta estratégica y sus respectivas perspectivas; así como también el proceso de gestión integral y la competitividad de la empresa.

**Inductivo.-** Se utilizó para inferir la información de la muestra en la población de la investigación. Específicamente para inferir la información del BSC en la gestión integral de las empresas.

#### **4.7 Técnicas:**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

**Encuestas:** Se aplicó a los trabajadores y clientes con el fin de recabar información sobre la investigación.

**Análisis documental:** Se utilizó para analizar las normas, información bibliográfica y otros aspectos relacionados con la investigación.

#### **4.8 Instrumentos de recopilación de datos**

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación son los siguientes:

**Cuestionario de encuesta.-** Este instrumento se aplicó para llevar a cabo la encuesta.

#### **4.9 Procedimiento**

Se aplicaron las siguientes técnicas de procesamiento de datos:

**Ordenamiento y clasificación.-** Esta técnica se aplicó para tratar la información cualitativa y cuantitativa en forma ordenada, para interpretarla y sacarle el máximo provecho.

**Registro manual.-** Se aplicó para digitar la información de las diferentes fuentes.

**Proceso computarizado con Excel.-** Para determinar diversos cálculos matemáticos y estadísticos de utilidad para la investigación.

#### **4.10 Análisis de los datos**

##### **Procesamiento:**

El procesamiento se realizó de forma manual complementándose con la utilización de MS Excel para la elaboración de tablas y gráficos.

##### **Análisis estadístico:**

Se realizó un análisis exploratorio de datos para las actividades de selección, abstracción y transformación de datos brutos.

##### **Interpretación de datos:**

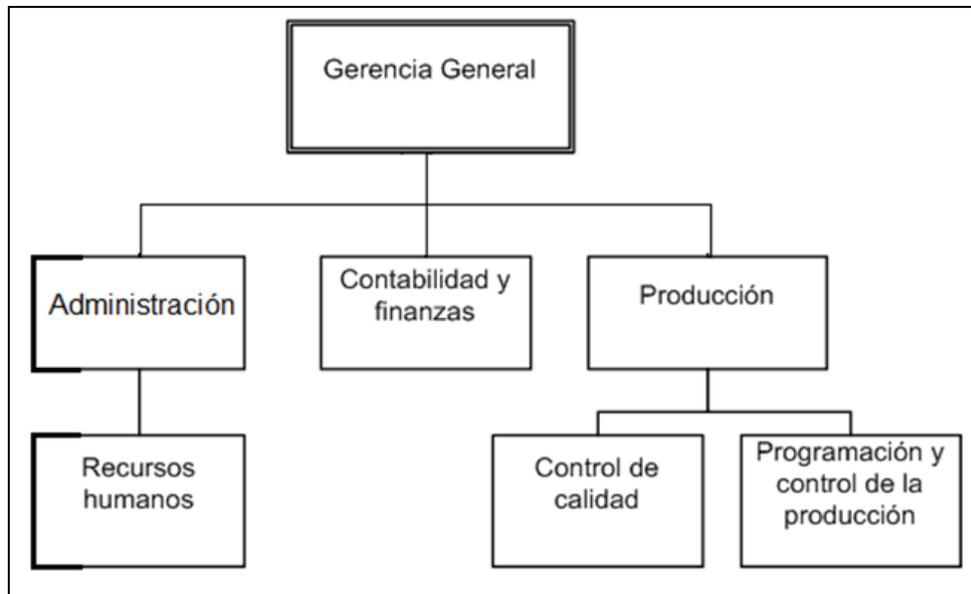
Para la interpretación de los datos se tomaron en cuenta los datos más relevantes.

## V. RESULTADOS

### 5.1. Diagnóstico: Situación Actual

#### Análisis del Entorno Interno

**La empresa Industrial Amazonía S.A.C**, es una empresa que tiene como actividad principal la producción de bebidas carbonatadas y aguas de mesa para el mercado local y regional, esta actividad consiste en la elaboración de bebidas de los diferentes sabores y presentaciones. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C, 2012)



Fuente: Amazonia S.A.C.

Figura 04: Organigrama de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

**Visión de la empresa:** “Ser identificados como una empresa líder en el mercado de bebidas carbonatadas y aguas de mesa, con una estructura sólida y reconocida por su aporte a la sociedad y a las exigencias del mercado actual, para brindar productos de plena satisfacción a sus clientes.” (Empresa Industrial Amazonia S.A.C, 2012)

**Misión de la empresa:** Ofrecer a las familias y grupos de personas productos de calidad, que satisfagan sus necesidades, brindando diversas alternativas de elección con bebidas carbonatadas de distintos sabores y variados envases

que se adapten a la necesidad de cada consumidor, mantener el grado de calidad de nuestros productos, dar una rápida atención y ser oportunos cuando el cliente lo requiera. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C, 2012)

**Objetivos de la Empresa:** La expansión en el mercado regional y la penetración a nuevos mercados de alto consumo como los mercados de Nueva Cajamarca, Rioja, Moyobamba, Tarapoto, Yurimaguas, Bagua, Jaén, San Ignacio, donde el consumo de bebidas carbonatadas es alto lo cual permitirá romper con los factores de estacionalidad.

Incrementar el consumo de aguas naturales a través de nuestra variedad de productos y presentaciones manteniendo los niveles de calidad que el mercado exige. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C, 2012)

Introducir en el mercado las bebidas isotónicas y las bebidas dietéticas que actualmente se incrementan debido al factor muy importante del cuidado de la salud en el consumo de las bebidas de bajo contenido en azúcares y colorantes.

Uno de los objetivos globales de la organización es la automatización de la mayor parte de los procesos, para ello es necesaria la utilización de tecnología de punta. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C, 2012)

**Clientes:** La empresa en mención ha clasificado a sus clientes en tres tipos:

- Clientes Vendedores (o Mayoristas): Son quienes realizan la venta del producto dentro de la ciudad de la región amazónica, unos se caracterizan porque su medio de transporte son camiones; y otros poseen bodegas distribuidoras y camiones, quienes distribuyen el producto en la región. (Industria Amazonia S.A.C., 2012)
- Clientes Comerciales (o Minoristas): Son clientes que tienen su negocio propio donde comercializan productos de primera necesidad. Por ejemplo: Tiendas, despensas, abacerías, entre otras. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C., 2012)
- Consumidor Final. Clientes que compran el producto directamente en las oficinas de la empresa INDUSTRIAL AMAZONIA S.A.C. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C., 2012)

**Productos que ofrece:** La empresa Industrial Amazonia S.A.C. produce dentro de su línea de bebidas carbonatadas, bajo la marca “AMAZONIA”, las bebidas de sabor naranja, sabor fresa, bebidas de sabor caramelo o colas negras, bebidas amarillas o colas amarillas, bebidas incoloras (sabor lima-limón), bebidas con sabor a manzana, además se lanzará al mercado los sabores de toronja y guaraná como parte de nuestros productos. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C. 2012)

La empresa maneja la línea de aguas de mesa produciendo la marca: “CORDILLERA AGUA NATURAL”, para competir en el segmento de aguas de mesa, a través de estos productos la empresa está en capacidad de hacer frente a las diversas marcas existentes en el mercado ya sea por sabor y/o litraje con precios existentes de mercado empleando los envases pet descartables. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C. 2012)

Las presentaciones en los diferentes sabores y productos que brinda la empresa se dan a través de la variedad de envases en las capacidades de 250ml, 296 ml, 500 ml, 600 ml, 1750 ml, 3150 ml para las bebidas carbonatadas y 600 ml, 1750 ml, 3150 ml, 7 litros y 20 litros para la línea de agua de mesa. (Empresa Industrial Amazonia S.A.C. 2012)

### **Análisis del proceso tecnológico**

El proceso para realizar las bebidas carbonatadas consta de varias etapas para la obtención del producto terminado. La materia prima utilizada para la elaboración del producto es: azúcar, agua, acidulantes, preservantes químicos, sabores y esencias, CO<sub>2</sub> (gas carbónico).

El proceso inicia con la preparación del agua tratada, esto se lleva a cabo en un reactor en el que se agregan tres productos químico: hipoclorito de calcio; para inhibir la probable contaminación del agua, sulfato de aluminio; que precipita las partículas en suspensión y carbonato de calcio para regular el pH del agua.

El agua tratada del reactor pasa por tres filtros el primero, que contiene piedrin y arena, el segundo, carbón activado para eliminar el olor del cloro y el tercero de papel grueso que elimina las partículas que se pudieran haber

pasado de los dos anteriores. Aquí se tiene el agua lista para su carbonatación y preparación del jarabe.

### **Preparación del jarabe**

Se remoja el azúcar en el agua tratada, de tal forma que de una concentración de azúcar medida en grados Brix entre 62 y 64 grados. Atraviesa un filtro prensa de 26 placas, en el que se quedan las partículas que contiene el azúcar agregando, aquí, el acidulante (ácido cítrico), el preservante (benzoato de sodio) y el concentrado del sabor se embotellará.

### **Procesamiento del jarabe**

1. Azúcar disuelto, jarabe simple o corriente yagua (el que ha sido depurado y tratado químicamente) son mezclados en el tanque.
2. El jarabe simple se filtra y pasa al esterilizador ultravioleta.
3. Luego, esterilizado es bombeado al tanque de abastecimiento final en donde se añadirá la bebida base concentrada y el agua depurada.
4. Finalmente, es conducido al carbo-refrigerador para su carbonatación y enfriamiento. Una vez que ha sido enfriado queda listo para su embotellado.

### **Embotellado**

El agua tratada y el jarabe con su esencia y químicos es bombeado a un carboculer en donde se elabora la mezcla y se le agrega CO<sub>2</sub> que es el que dará la presión de gas. Los envases son llenados y sellados en una máquina automática a una temperatura de cuatro grados centígrados. Aquí, se obtiene el refresco o el agua gaseosa que continúa en la banda transportadora y pasa por una sección donde se codifica el número de lote y la fecha de vencimiento. Los envases son colocados por dos operarios en cajillas plásticas de 24 unidades.

Durante el proceso el producto es operado asépticamente con equipo en acero inoxidable. Las gaseosas son envasadas y tapadas son acomodadas en cajas de 24 unidades y trasladados a la bodega para su distribución. El proceso de la presentación en plástico difiere en que las presentaciones son empacadas en plástico termoencogible para trasladarlas a bodega. Parte del embotellado es

el proceso que se lleva a cabo con las botellas no retornables y a continuación se describe:

1. Las botellas no retornables son transportadas por una espátula desde la manufacturera.
2. Después de ser descargadas, son enjuagadas con agua purificada.
3. Las botellas limpias son transportadas para su proceso de llenado. Después son tapadas, doblemente cocidas. Antes de ser empaquetadas en cajas de cartón, botellas son calentadas a punto de rocío para mantener la superficie seca.
4. Finalmente, las cajas de cartón son cargadas en cucharas o paletas. Entre el proceso de empaquetado y cargado, balanzas o detectores de cajas llenas son usados para controlar empaques inadecuados. Después de ser cargados, los productos quedan listos para su comercialización.

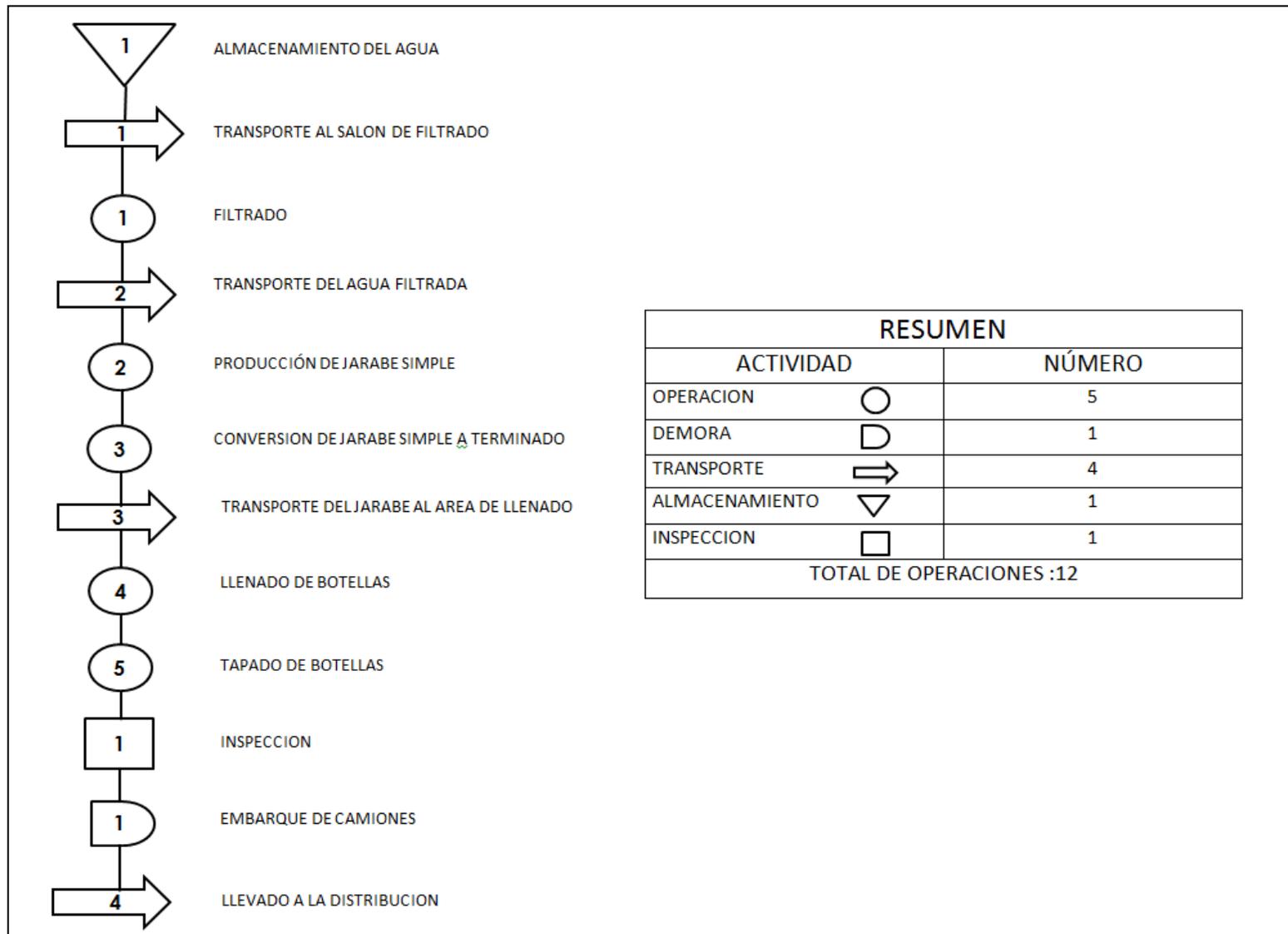


Figura 05: Flujograma de Procesos de la elaboración de agua de Mesa Cordillera

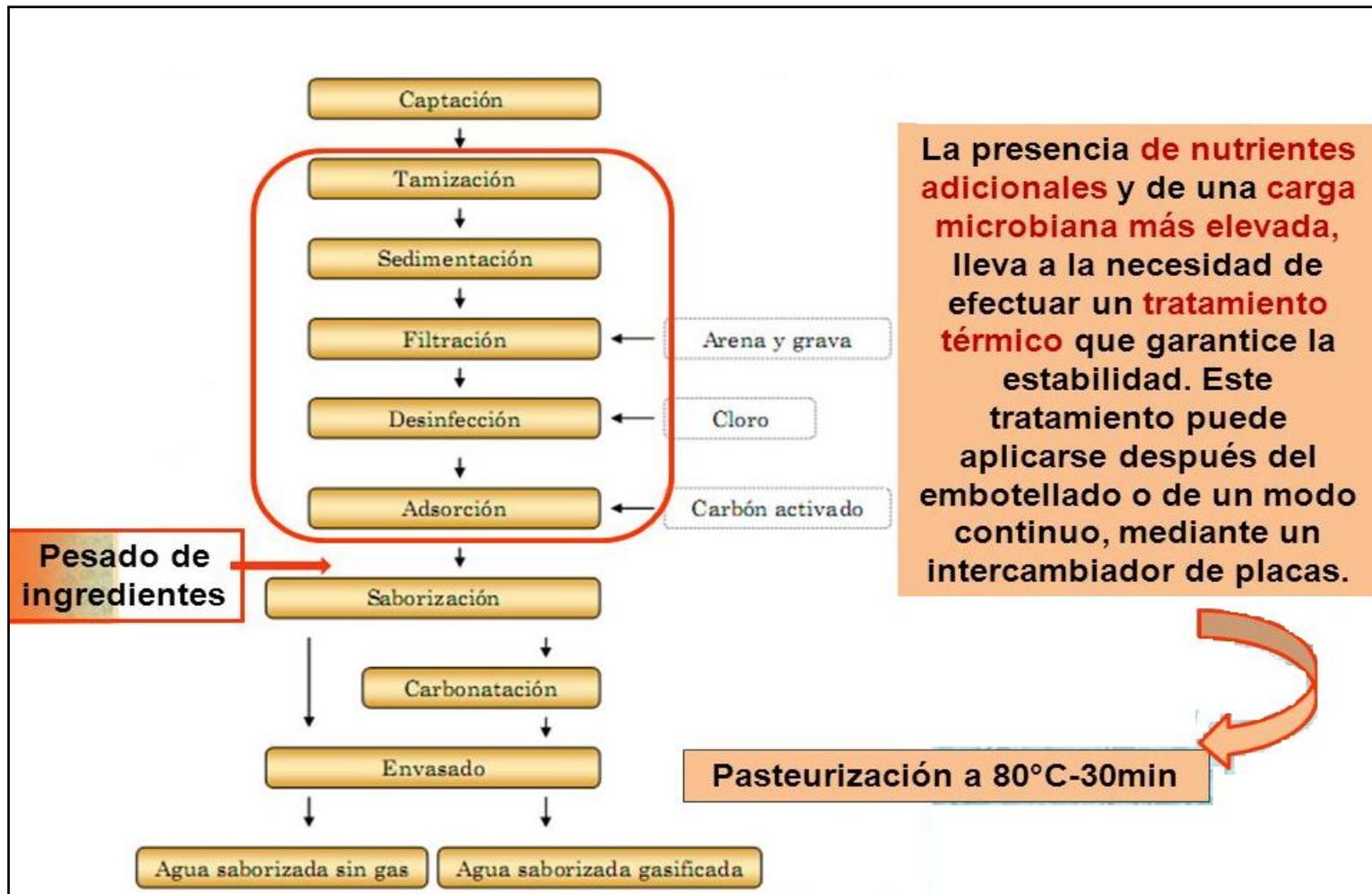


Figura 06: Flujo de procesos para la elaboración de gaseosas

### **Posicionamiento de la empresa**

La industria de las bebidas carbonatadas es fuerte, ya que las empresas existentes en el Perú son grandes y, por lo general, empresas transnacionales. Cuentan con equipos modernos y sofisticados y se encuentran organizadas.

Los precios que existen en el mercado son altamente competitivos y, la mayor parte del tiempo, existen promociones agresivas para los productos. Se pueden encontrar diversidad de vallas, anuncios en televisión, anuncios en revistas y promociones de precios en los supermercados como compra con compra o regalos con compra. Las empresas participan, a la vez, en promociones grupales de los supermercados como País.

Las compañías cuentan con el apoyo de publicidad internacional y nacional y son marcas reconocidas a nivel mundial, por ser marcas transnacionales participan en eventualidades reconocidas alrededor del mundo, como los mundiales de fútbol, importantes juegos de ligas de básquetbol, por lo que el publicarse en los medios cuando existen este tipo de eventos la publicidad es vista alrededor del mundo. Así mismo, se publican en revistas internacionales que circulan alrededor del mundo lo que es un apoyo más para posicionar la marca en la mente de los consumidores.

Por otro lado las empresa locales o regionales que producen y comercializan bebidas carbonatadas como agua de mesa y bebidaas gaseosas son pocas, en la región se encueta como principla competidor a la Empresa Ventura Cola.

### **Análisis de ventas**

En cuanto al analisis de ventas la empresa Industrial Amazonía S.A.C., ofrece sus productos en los diferentes mercados a nivel regional, siendo dos los sub productos, detro de estos esta el agua de mesa y las bebidas gaseosa; el agua de mesa tiene mayor demanda en los nichos de mercado del área urbana y las bebidas gaseosa son demandadas por mercados de la zona rural.

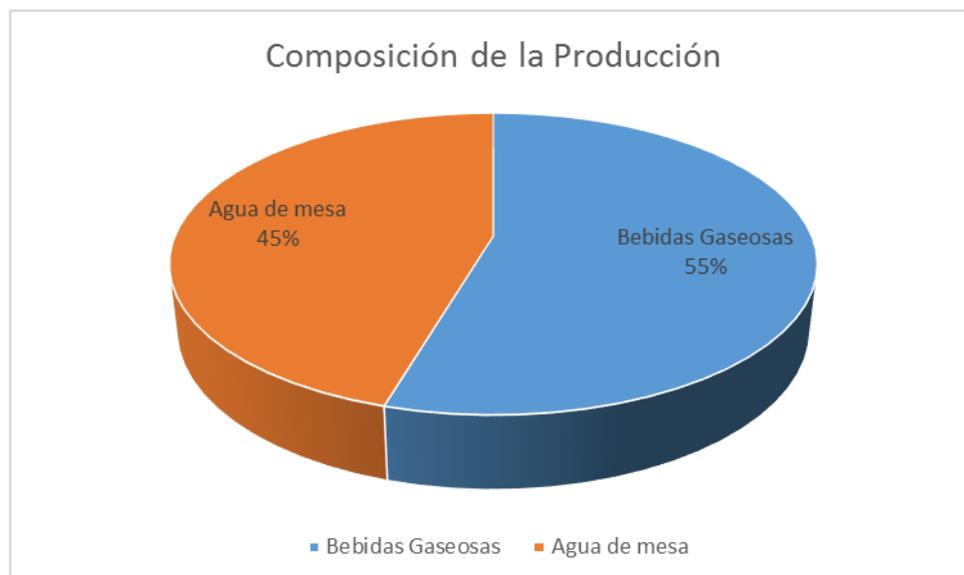


Figura 07: Composición de la producción y de las ventas de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

Se muestra la composición de las ventas, en ella podemos observar la mayor participación que tiene la línea de bebidas gaseosa, sustentado en las estrategias que emplea Industrial Amazonía S.A.C. en este nicho de mercado de mayor valor agregado y menores márgenes de rentabilidad.



Figura 08: Comparativo de ventas en los dos últimos años

En la figura 08 se muestran el comparativo de ventas entre el 2016 – 2017, podemos observar el crecimiento que viene obteniendo, convirtiéndose en atractivo para mejorar nuestras ventas.

## **Problemática de la Empresa**

Actualmente, la empresa Industrial Amazonía S.A.C. como muchas otras empresas, realiza su planeación de forma empírica no cuenta con una planeación definida, ni con los pasos que implica. Es importante que la compañía cuente con una planeación para determinar, anticipadamente, hacia dónde quiere llegar en la empresa. Ahora, la empresa carece de una guía para dirigir, guiar y orientar las funciones gerenciales. Esto además provoca que ninguno de los empleados conozcan realmente qué es lo que la compañía busca y cuáles son sus objetivos, obstaculizando el rendimiento de los trabajadores y que reconozcan sus errores.

## **Análisis AMOFHIT**

**Administración y Gerencia (A).** Según la definición de D'Alessio (2015), el objetivo de la administración es aumentar la productividad como forma de incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o en los mercados globales; por su lado, el objetivo de la gerencia es ver la operatividad y el rumbo de las estrategias. La empresa Industrial Amazonía S.A.C, es una empresa reconocida por su calidad y experiencia en la producción, distribución y comercialización de gaseosas, y agua de mesa en la ciudad de Chachapoyas y mercados aledaños. A través de los años, ha logrado alcanzar una buena reputación de su dirección y de sus gerentes, lo cual le da mayor credibilidad. Asimismo, la empresa, mantiene un trabajo en conjunto con microempresarios quienes se dedican al comercio desde hace ya varias décadas.

**Marketing (M).** Amazonia no tiene definido la planificación, producción y ejecución de las campañas de comunicación, esto debido a que generalmente la empresa aún se basa en procesos empíricos y artesanales. La empresa Industrial Amazonía S.A.C ha tomado una serie de importantes pasos, entre los que se destacan innovaciones medias en productos y envasado que incluyen tamaños de porciones más pequeñas y la incorporación de agua de mesa a su producción. Podría considerarse que la cobertura de la organización es muy

baja ya que solamente distribuye el mercado local, y algunos mercados aledaños dentro de la región donde existe población que consume sus productos, ya sea por sus precios bajos o por el tiempo que tiene presencia la marca en la zona.

***Operaciones, Logística e Infraestructura (O).*** En lo que respecta a la producción, la empresa Industrial Amazonía S.A.C no cuenta con un sistema de calidad que ayude a agilizar y mejorar los procesos productivos. Generalmente se utiliza procesos artesanales lo cual implica, entre otros, la realización de ciertos análisis orientados a la verificación del cumplimiento de ciertas especificaciones para ingredientes y envases. La distribución, entregas y reparto se realizan a través de 2 unidades móviles con las que cuenta la empresa. La empresa ha invertido en maquinaria básica, lo cual hace que el proceso se desarrolle eficazmente pero no eficientemente.

***Finanzas y contabilidad (F).*** Las operaciones de la empresa Industrial Amazonía S.A.C no cuentan con respaldo financiero de otros socios, debido a que la empresa es netamente familiar, y aun no permite el ingreso de socios que puedan aumentar el capital social. La empresa ha evidenciado un notable crecimiento en sus ventas debido sobre todo a la producción y venta de agua de mesa el cual es mayormente consumido en presentaciones grandes para oficinas y centros de trabajo en instituciones públicas y privadas.

***Recursos humanos (H).*** Actualmente la organización no invierte en capacitación de su personal en gestión comercial y gestión industrial, y en consecuencia se puede decir que la empresa no cuenta con colaboradores altamente calificados.

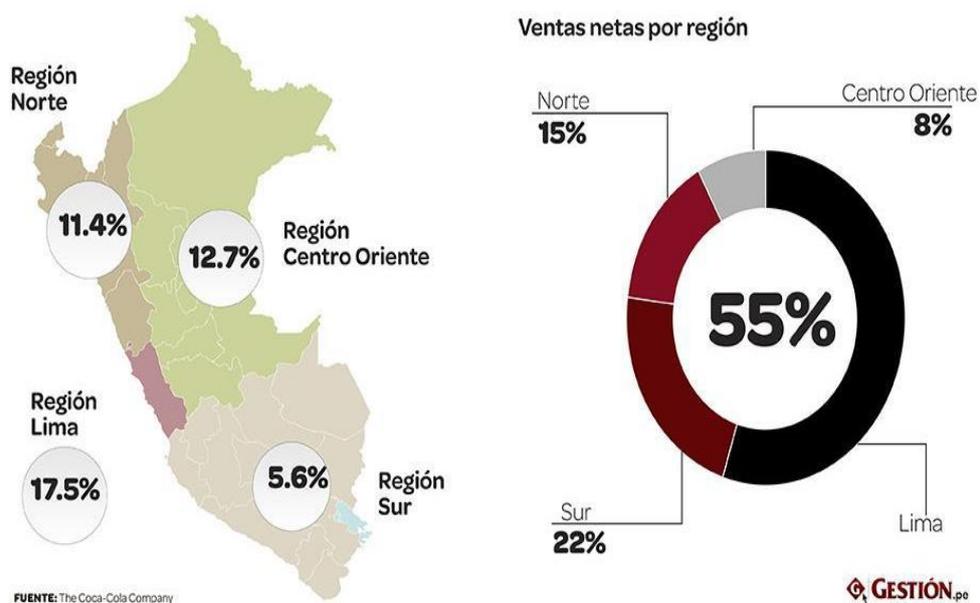
***Sistemas de información y comunicaciones (I).*** La empresa no cuenta con un sistema con el cual se pueden revisar los reportes de ventas por cliente, canal, producto, empaque, sabor, entre otras variables relevantes. Por otro lado,

tampoco se realizan estudios de mercado para recabar información del mercado relevante para la gestión comercial.

**Tecnología, investigación y desarrollo (T).** A partir del conocimiento de las nuevas tendencias en salud y nutrición, es importante contar con tecnología que pueda cumplir con las exigencias del consumidor actual. En tal sentido, se requiere una inversión en la tecnología. Asimismo, es importante que se fomente la creación de una identidad que incentive y que promueva el consumo de bebidas saludables. En el Perú existe la asociación de bebidas y refrescos sin alcohol (ABRESA), quien agrupa a las empresas productoras de un amplio portafolio de productos. En tal sentido, estar a la vanguardia en tecnología, investigación y desarrollo, les permite a las empresas mejorar sus productos o procedimientos existentes; así como también les facilita el desarrollo de nuevos productos, siendo más competitivos.

### Análisis del Entorno Externo

### El sector de Bebidas carbonatadas de agua de mesa y bebidas gaseosas en el Perú



Fuente: Diario Gestión, 2015.

Figura 09: Crecimiento de ventas por región

Como se aprecia la región lima es la que mayor de,manda tiene de las bebidas gaseosas con un total de 17.5 % del total de la demanda, seguia de la región centro oriente con un 12.7 % y la región norte que incluye al departamento de Amazonas representa un 11.4 % de la demanda.

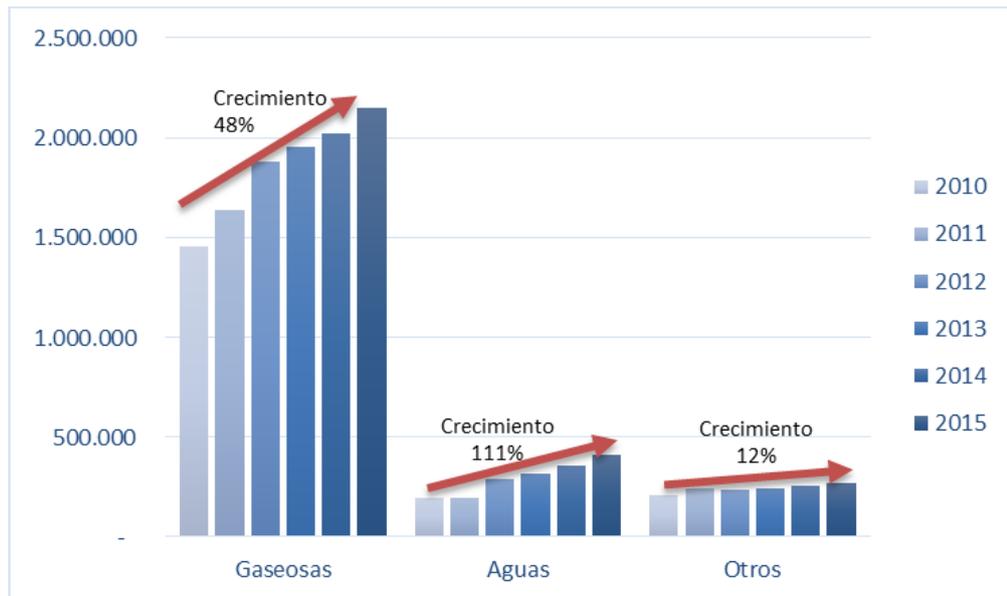


Figura 10: Tendencia de las ventas de gaseosas y aguas a nivel nacional

A nivel nacional las líneas de productos que mas se venden son las gaseosa con una tasa de crecimiento de 48 % anual; sin embargo los productos con mayor crecimiento son las aguas con 111% anual de crecimiento y otros productos como nectar de frutas, yogurt y rehidratantes son los de menor crecimiento con una tasa anual de 12%.

### **Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter**

A continuación se identifican los componentes claves correspondientes a cada una de las fuerzas así como las tendencias generales que afectan la posición competitiva de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. en cada uno de los sub sectores industriales.

### **Sub sector producción, distribución y comercialización de agua de mesa cordillera:**

#### **Rivalidad entre competidores**

El volumen de comercio internacional en el sector de gaseosas y aguas de mesa hace que la industria sea muy competitiva, existe competencia de muchos países del mundo que cuentan con materias primas de calidad, mayor productividad y costos de mano de obra barata. En el caso del mercado local, la importancia de la competencia se da en base al precio (menor diferenciación) y se enfrenta a un grave problema de informalidad. En este contexto, considerando que uno de los nichos de mercado de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. es la producción de agua, este sub sector sigue siendo competitivo. La rivalidad en este sub sector, desde el punto de vista de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. se caracteriza por lo siguiente:

***Grado de diferenciación de productos***, este sub sector de agua de mesa se caracteriza principalmente por las necesidades especiales que tienen los clientes y el nivel de servicio ofrecido, los cuales son reconocidos y valorados.

***Grado de diferenciación del servicio***, un aspecto muy importante, es la diferenciación en el servicio al cliente, basado en la atención especializada, desarrollos de nuevas presentaciones del producto, envases y tamaños de lote, lo cual genera oportunidades para el logro de un desempeño superior respecto al estándar del resto de participantes.

***Concentración y equilibrio de los competidores***, no existe concentración de competidores, ya que en el mercado participan desde empresas formales hasta microempresarios y distribuidos en las principales ciudades de la región.

***Crecimiento de la industria***, el crecimiento del sector es medio, las exigencias de la rama de seguridad y salud ocupacional cada vez toma más fuerza, así como el cuidado del medio ambiente, por lo tanto, se generan más oportunidades.

***Diferencia de Costos***, existen diferencias importantes de costos entre las empresas de este sub sector de aguas de mesa, las cuales están directamente relacionadas a aspectos innovadores y a su curva de aprendizaje, sin embargo la gestión de las fuentes de esta diferencia engloban una serie de oportunidades importantes para lograr ventajas competitivas.

### **Amenaza de Nuevos Participantes**

El riesgo de entrada viene generalmente de empresas que ya operan en nichos o etapas del proceso productivo que pueden comenzar a competir con otras ya establecidas en el sector de producción, distribución y comercialización de agua de mesa sobre todo de empresas informales en etapa de crecimiento y con intenciones de formalizarse.

A continuación se analizan las *barreras de entrada* que presenta el sub sector:

- *Economías de escala*, las posibilidades de rentabilidad a partir de economías de escala son escasas, los productos requeridos por los clientes de manera masiva como agua de mesa dependiendo de la presentación es rara, los pedidos sobre todo de botellas grandes son específicos y personalizados.
- *Capacidad instalada*, la capacidad instalada en producción de agua es baja sin embargo en el tema de distribución y comercialización de agua, es elevada, ya que desde los pequeños empresarios hasta las grandes empresas distribuidoras ofrecen este tipo de productos.
- *Acceso a la materia prima*, en el caso específico del agua de la ciudad de Chachapoyas es reconocido por su muy buena calidad, sin embargo su disponibilidad es baja, ya que esta es parte del agua de consumo de las viviendas de la ciudad.
- *Requerimiento de capital*, este aspecto constituye una barrera de ingreso, debido a que la inversión es alta.
- *Acceso a los canales de distribución*, en este aspecto, la mayoría de pequeñas empresas formales e informales aprovechan la oportunidad para vender sus productos puesto que solo se requiere contar con una movilidad o lugar de expendio del producto.
- *Experiencia y efecto del aprendizaje*, la producción, distribución y comercialización de agua no requiere personal muy especializado, la curva de aprendizaje no es compleja, sin embargo, son pocas las instituciones técnicas que forman personal para este sub sector por los bajos sueldos salariales.

### **Poder de Negociación con los Clientes**

La negociación con los clientes se da cuando estos han definido las especificaciones del producto de agua de mesa y proceden a hacer sus pedidos en base al precio de mercado. En tal sentido, se tiene limitaciones para negociar el precio y las condiciones del contrato, por la cantidad de otras empresas que pueden ofrecer el producto, sin embargo, cercanía, personalización del producto, confiabilidad en las entregas, nivel de calidad, determinan la elección del productor.

- *Concentración de los clientes*, dentro de los compradores de este sub sector tenemos empresas e instituciones públicas y privadas, de distinto tamaño, concentrados en las ciudades de mayor movimiento de la región Amazonas, por lo tanto, su poder de negociación es medio considerando su concentración.
- *Amenaza de integración hacia atrás*, como sus pedidos son continuos y habiendo diferentes alternativas para la compra por lo general se integran con sus proveedores.
- *Existencia de sustitutos*, como se ha mencionado anteriormente la particularidad y personalización de cada pedido, le quita poder de negociación a los clientes, sin embargo, la existencia de más competidores le da un plus de poder.
- *Costo del cliente de cambiar de empresa*, si los compradores habituales de agua de mesa deciden el cambio de proveedor, este cambio no implica costos significativos.

### **Poder de Negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación sobre las empresas que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos.

- *Grado de diferenciación de los productos del proveedor*, ante la amplia gama bebidas de agua de mesa y agua mineral, el poder negociación de los proveedores en este aspecto no es significativo.
- *Amenaza de integración hacia adelante*, existe posibilidades de

integración en el sub sector de agua de mesa, sin embargo, es mucho menor en el nicho de mercado de la ciudad de Chachapoyas.

- *Sensibilidad del insumo en los costos*, el costo de la materia prima tiene un impacto directo en la rentabilidad del sector, en este sentido el impacto de esta variable aumentan el poder de negociación de los proveedores, más si existe de por medio crédito.

- *Grado de concentración de los proveedores*, Lima concentra la mayor cantidad de proveedores de materia prima para el sector agua de mesa, en este contexto existe una amplia gama para su elección.

### **Amenaza de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

- *Precio relativo de los productos sustitutos*, el nivel de precios de los productos sustitutos constituye una amenaza para el sub sector, sin embargo, estrategias de alta segmentación orientadas a diferenciarse y la imagen, neutraliza la amenaza de estos productos sustitutos.

- *Diferenciación del producto*, la complejidad y diversidad del sub sector, permite diferenciar el producto, personalizando a cada empresa cliente según sus requerimientos se puede establecer vínculos más sostenibles con los clientes

- *Costo de cambio de proveedor*, el costo para cambiar a otro proveedor de productos sustitutos es bajo, la oferta está en el mercado nacional.

Tabla 04 Análisis de Porter del sub Sector elaboración de bebidas carbonatas agua de mesa de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
<b>I. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Media</b>						
1. Concentración y equilibrio de los competidores	Importante				x		Baja
2. Grado de diferenciación de productos	Bajo		x				Elevado
3. Diferencia de costos	Bajo		x				Alto
4. Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido
5. Costo fijo	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>				X			
<b>II. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>Probable</b>						
1. Economía de escala	Pequeña				x		Grande
2. Acceso a materias primas	Escaso				x		Elevado
3. Capacidad instalada	Excesiva		x				Escasa
4. Requerimiento de Capital	Grande				x		Pequeño
5. Acceso a canales de distribución	Amplio		x				Restringido
6. Experiencia y efecto del aprendizaje	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>				X			
<b>III. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>Medio</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 fuerza</b>					X		
<b>IV. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>Bajo</b>						
1. Grado de diferenciación de productos del proveedor	Alto				x		Bajo
2. Amenaza de integración hacia adelante	Elevada				x		Baja
3. Sensibilidad del insumo en los costos	Elevada		x				Pequeña
4. Grado de concentración de los proveedores	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>					X		
<b>V. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Poco Probable</b>						
1. Precios relativos de los productos sustitutos	Bajo		x				Alto
2. Diferenciación del producto	Alto				x		Bajo
3. Costo de cambio de proveedores	Alto				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>					X		

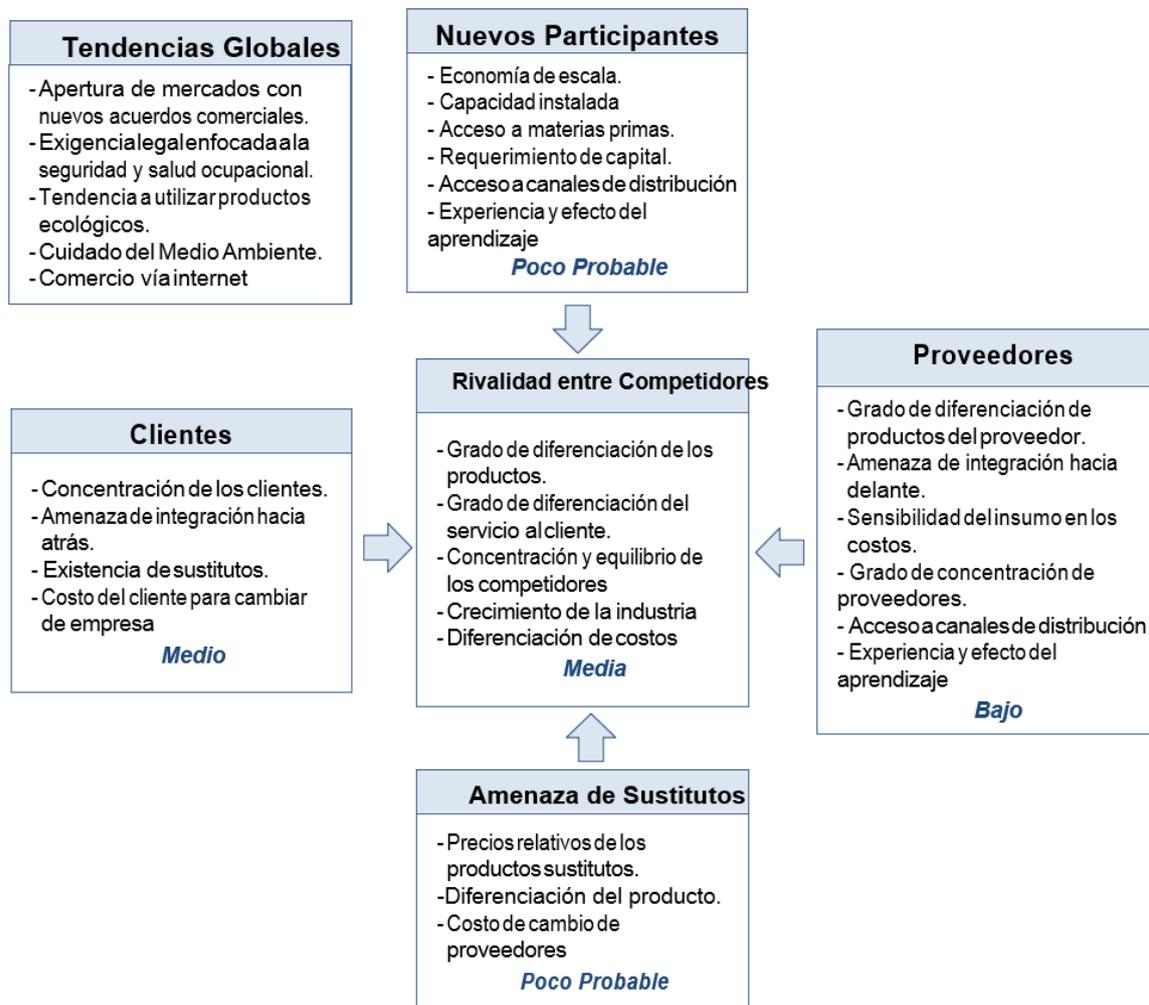


Figura 11. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas – para la producción y comercialización de bebidas carbonatadas de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

## **Sub sector producción, distribución y comercialización de bebidas Gaseosas Amazonía.**

### **Rivalidad entre competidores**

En este sub sector la rivalidad es alta, la oferta proviene de empresas formales, informales, contrabando y se expende desde los grandes distribuidores especializadas hasta en centros comerciales formales e informales.

Los precios ofertados, son bajos, ya que se trata de un producto estándar no personalizado.

La rivalidad en este sub sector, desde el punto de vista de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. se caracteriza por lo siguiente:

- *Concentración y equilibrio de los competidores*, existen empresas en todo el país y participan desde empresas formales hasta microempresarios.
- *Grado de diferenciación de productos*, se caracteriza porque deben cumplir requisitos legales de la normativa laboral.
- *Diferencia de Costos*, existen diferencias importantes de costos entre las empresas de este sub sector de bebidas gaseosas, las cuales están directamente relacionadas a la materia prima empleada y economías de escala.
- *Crecimiento de la industria*, el crecimiento del sub sector es alto, la legislación laboral hoy es más exigente para la protección del recurso humano en los sectores industriales y de servicios, lo cual es un impulso a la demanda de este sub sector, sin embargo, el grado de competitividad de mercado es alto debido al ingreso de productos traídos desde la costa.
- *Costo Fijo*, existe diferencia de costos entre las empresas, la cual es consecuencia de las economías de escala, bajo las que operan y principalmente por la formalidad de las empresa, en este sub sector la diferencia de costos es significativa.

### **Amenaza de Nuevos Participantes**

A continuación se analizan las barreras de entrada que presenta el sub sector:

### **Barreras de Entrada**

- *Economías de Escala*, las posibilidades de rentabilidad a partir de economías de escala son importantes, dado que de manera general las bebidas gaseosas están estandarizadas.
- *Acceso a la materia prima*, no significa ninguna restricción para el acceso, la disponibilidad de materia prima es amplia en cuanto a calidad y precios.
- *Capacidad instalada*, es significativa, en este sentido, el ingreso de nuevos participantes es poco probable.
- *Requerimiento de capital*, no constituye una barrera de ingreso, debido a que la inversión ya está hecha y sólo existe costos de mantenimiento.
- *Acceso a los canales de distribución*, el acceso no tiene restricción, su comercialización se da a nivel formal e informal.
- *Experiencia y efecto del aprendizaje*, la elaboración del producto no requiere personal muy especializado, la curva de aprendizaje no es compleja, sin embargo, son pocas las instituciones técnicas que forman personal para este sub sector, por lo poco atractivos de sus salarios.

### **Poder de Negociación de los Clientes**

El sub sector bebidas gaseosas ofrece posibilidades de asociación de clientes para impactar en los precios, sin embargo, la negociación de contratos de abastecimiento de largo plazo significan un plus al poder de negociación de ellos.

- *Concentración de los clientes*, dentro de los compradores de este sub sector tenemos bodegas, de distinto tamaño, concentrados en la zona rural, por lo tanto, su poder de negociación es bajo considerando su concentración.
- *Amenaza de integración hacia atrás*, su probabilidad de ocurrencia es media por el volumen de compras y continuidad.
- *Existencia de sustitutos*, los productos sustitutos está dado por la amplia gama de bebidas gasificadas y no gasificadas.

- *Costo del cliente de cambiar de empresa*, si los compradores habituales de bebidas gaseosas deciden el cambio de proveedor, este cambio no implica costos significativos en sus costos o calidad.

### **Poder de Negociación de los proveedores**

- *Grado de diferenciación de los productos del proveedor*, ante la amplia gama de insumos para bebidas gaseosas, el poder negociación de los proveedores en este aspecto no es significativo.
- *Amenaza de integración hacia adelante*, las posibilidades de integración en el sub sector de bebidas gaseosas, son escasas, los proveedores están enfocados al aspecto netamente de comercialización.
- *Sensibilidad del insumo en los costos*, el costo de la materia prima en este sub sector tiene un impacto medio en la rentabilidad del sector, en este sentido el impacto de esta variable se da básicamente por el tema de crédito.
- *Grado de concentración de los proveedores*, Lima concentra la mayor cantidad de proveedores de materia prima para el sub sector, en este contexto existe una amplia gama para su elección.

### **Amenaza de productos sustitutos**

- *Precio relativo de los productos sustitutos*, varía de acuerdo a la calidad del producto por lo que la diferencia de precios es significativa.
- *Diferenciación del producto*, la diferenciación del producto básicamente es por la calidad de la materia prima.
- *Costo de cambio de proveedor*, el costo para cambiar a otro proveedor de productos sustitutos es bajo, la oferta está en el mercado nacional y regional.

Tabla 05: Análisis de Porter del sub Sector elaboración de bebidas carbonatas bebidas gaseosas de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

		Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
<b>I. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>Media</b>						
1. Concentración y equilibrio de los competidores	Importante				x		Baja
2. Grado de diferenciación de productos	Bajo		x				Elevado
3. Diferencia de costos	Bajo		x				Alto
4. Crecimiento de la industria	Lento				x		Rápido
5. Costo fijo	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>				X			
<b>II. AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES</b>	<b>Probable</b>						
1. Economía de escala	Pequeña				x		Grande
2. Acceso a materias primas	Escaso				x		Elevado
3. Capacidad instalada	Excesiva		x				Escasa
4. Requerimiento de Capital	Grande				x		Pequeño
5. Acceso a canales de distribución	Amplio		x				Restringido
6. Experiencia y efecto del aprendizaje	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>				X			
<b>III. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</b>	<b>Medio</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 fuerza</b>					X		
<b>IV. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>Bajo</b>						
1. Grado de diferenciación de productos del proveedor	Alto				x		Bajo
2. Amenaza de integración hacia adelante	Elevada				x		Baja
3. Sensibilidad del insumo en los costos	Elevada		x				Pequeña
4. Grado de concentración de los proveedores	Elevado				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>					X		
<b>V. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	<b>Poco Probable</b>						
1. Precios relativos de los productos sustitutos	Bajo		x				Alto
2. Diferenciación del producto	Alto				x		Bajo
3. Costo de cambio de proveedores	Alto				x		Bajo
<b>Atractivo Promedio de fuerza</b>					X		

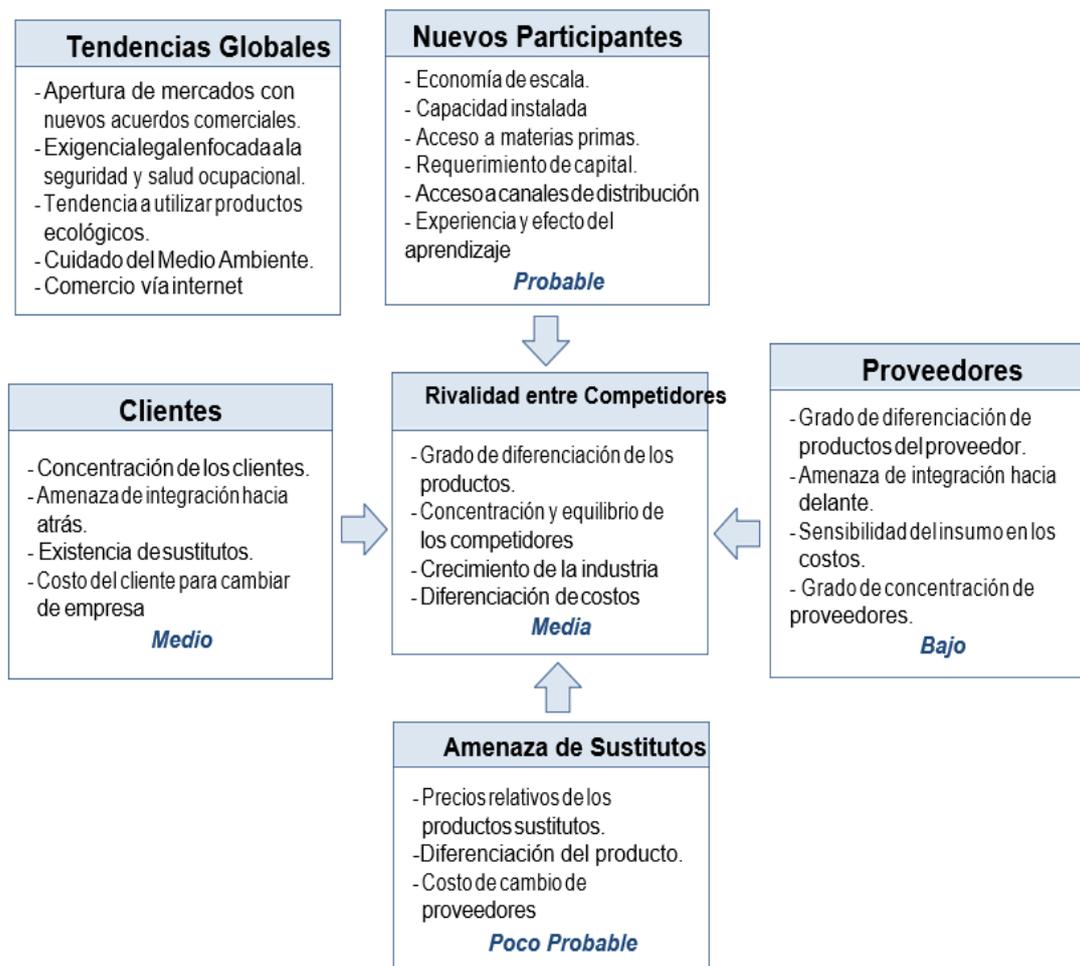


Figura 12. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas – para la producción y comercialización de bebidas gaseosas de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

**Tabla 06: Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, legal)**

<p>Políticos</p>	<p>Según informe del Banco Mundial, se observa una inestabilidad política debido a que el gobierno elegido se enfrenta hacia una mayoría congresal del primer partido opositor. Sin embargo se han establecido reformas tributarias con el fin de brindar mayores facilidades a la pequeña y micro empresa, las cuales son el motor de crecimiento del país. Aun así es necesario contar con mayores reformas políticas que permitan acceder a servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y mejoren la productividad de todos los sectores económicos.</p> <p>Pese a ello, se espera que el modelo económico que el país ha venido siguiendo, se mantenga constante en el tiempo sin alteraciones importantes.</p>
<p>Económico</p>	<p>En el ambiente regional Latinoamérica aspira a retomar el crecimiento en el 2018, crecimiento impulsado por el aumento de precio de las materias primas y recuperación del comercio internacional.</p> <p>Existe un crecimiento económico, medido por el PBI de 3.3% para el 2015, superior al 2.4% registrado en el periodo anterior, que mantiene al Perú como una de las economías de América Latina con mayor crecimiento. Según información del Banco Mundial, se espera una aceleración del crecimiento por mayores volúmenes de exportación minera para el 2017 y una tasa de crecimiento de 4% para el 2018 explicado por mayor inversión pública.</p> <p>Dichas proyecciones económicas favorables refuerzan las expectativas de crecimiento en ventas para la empresa Industrial Amazonía S.A.C., ya que si bien, no existe una correlación definida entre variables macroeconómicas y ventas, es un contexto propicio por tratarse de una empresa de productos de consumo masivo.</p>

<p>Sociales</p>	<p>Perú es un país multiétnico, multiracial y pluricultural. Existe una amplia población joven que si bien refleja un alto potencial para el consumo de bebidas carbonatadas, es cierto también que existe una mayor tendencia hacia el consumo de productos naturales que contribuyan con el bienestar personal, por lo que a futuro se prevé un mayor crecimiento para los ingresos de bebidas naturales como la categoría de agua, en comparación a carbonatadas y jugos; lo cual, vale resaltar, ha sido plasmado en la proyección de ingresos para la presente valoración.</p>
<p>Tecnológicos</p>	<p>Según datos del Banco Mundial, el gasto público en educación para el 2012 fue de 2.9% del PBI, muy por debajo del 4.6% que mantiene Chile y 4.4% para Colombia. Asimismo, Perú invierte el 0.12% del PBI en innovación empresarial, ciencia y tecnología cuando el promedio en América Latina es de 1.75%.</p> <p>La empresa Industrial Amazonía S.A.C. ha realizado inversiones considerables en tecnología, de cara a mejorar los procesos y eficiencia en la producción, lo cual se puede ver reflejado en un incremento de los márgenes brutos de los últimos 5 años.</p>
<p>Ecológicos</p>	<p>A nivel mundial se toma más conciencia del impacto industrial que tienen las plantas en el medio ambiente, buscando establecer regulaciones que restrinjan la contaminación indiscriminada de aire, suelos y agua. Numerosas ONG se unen a esta visión de un mundo más limpio y conservado.</p> <p>Por su parte, la empresa Industrial Amazonía S.A.C., mantiene un compromiso con el medio ambiente a través de la construcción de plantas con consumo eficiente de agua, disminución en el uso de energía, creación de espacios eco-amigables de cara a contribuir con la salud humana.</p>

Legales	<p>El gobierno mantiene normas regulatorias y legales sobre la producción industrial. Respecto a las compañías ligadas al sector de alimentos y bebidas se encuentra en implementación de la ley contra la comida chatarra, la cual restringe la venta y consumo de bebidas altamente azucaradas, debiendo éstas cumplir con límites permitidos y regulados.</p> <p>Dichas regulaciones ejercen influencia en el nivel de ventas proyectado de la empresa, afectando principalmente a la categoría de carbonatadas. Esto ha sido plasmado en la figura de nuestra valoración en el que consideramos una reducción en el crecimiento de sus ingresos pero acompañado de un mayor nivel de ventas para la categoría de aguas.</p>
---------	---

Fuente: Elaboración propia.

## Posicionamiento competitivo y factores organizativos y sociales

Visión, misión y valores

<p><b>Misión:</b> <i>"nuestra razón de ser"</i> Operar con excelencia para ser la opción preferida de clientes y consumidores, logrando un crecimiento rentable, sostenible generando valor a nuestros públicos de interés.</p>	<p><b>Visión:</b> <i>"nuestro destino"</i> Ser la empresa regional de clase nacional líder en bebidas no alcohólicas.</p>	<p><b>Imperativos estratégicos:</b> <i>"nuestros medios para llegar"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento Comprometido.</li> <li>• Infraestructura moderna</li> <li>• Productividad</li> <li>• Óptimo servicio al mercado</li> <li>• Sostenibilidad</li> </ul>	<p><b>Valores:</b> <i>"nuestros principios guía"</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad en lo que pienso, digo y hago</li> <li>• Servicio a cabalidad con amabilidad</li> <li>• Compromiso con mi trabajo, mi equipo y mi empresa</li> <li>• Respeto a las personas, sin distinciones</li> </ul>
---	---	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: Lineamientos estratégicos propuestos para la empresa Industrial Amazonía S.A.C.



Figura 14: Modelo de liderazgo: nuestras competencias

La empresa Industrial Amazonía S.A.C. debe definir un marco estratégico corporativo, estableciendo su misión, visión y principales lineamientos que se debe mantener a lo largo del tiempo. Dicho marco define también los imperativos estratégicos que dirigen su accionar, teniendo como patrones de conducta y desarrollo los valores corporativos y el modelo de liderazgo, este último establece competencias orientadas a consolidar su liderazgo en el negocio, además de acentuar la trascendencia del mismo en el tiempo.

### **Identificación de la propuesta de valor**

Industrias Amazonía tiene dos líneas de productos dentro del sector de bebidas no alcohólicas que conlleva a identificar una propuesta de valor para cada una de ellas.

La propuesta de valor del subsector de bebidas carbonatadas (producto principal de Industrias Amazonía) es la de satisfacer una necesidad primaria, la de consumo de líquidos (sed), pero orientada a brindar una experiencia de disfrute al consumidor, claramente identificados en sus principales marcas: Gaseosas Amazonía, direccionada a brindar una experiencia relacionada con la cultura Chachapoyas e identificándose como la bebida de regional.

La propuesta de valor del subsector de agua de mesa (segundo producto principal), está orientada a la estricta satisfacción de una necesidad básica, la sed. El agua de forma genérica es concebida en el mercado como un producto que representa también salud, vida, purificación, limpieza, status, entre otros. Cordillera, específicamente, se posiciona en el mercado como la bebida que re-energiza, que te activa. Es por ello la nueva propuesta: ¡Cordillera directamente de los Andes Amazónicos!, la cual da un mensaje al consumidor de atreverse, divertirse, animarse y contagiarse de vida.

Matriz Canvas

Tabla 07: Matriz Canvas de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de cliente
<p>Industrias Amazonía tiene como socios clave a –los principales distribuidores de Gaseosas Amazonía y Agua de Mesa Cordillera en las provincias de Luya Rodríguez de Mendoza y Bongará. Distribuidores, muy bien estructurada cuya cadena de distribución mayorista y minorista permite atender eficientemente al regional.</p>	<p>Gestión de la cadena de distribución:</p> <p>Amazonía atiende todo el mercado regional, para lo cual requiere mantener su estructurada cadena de distribución mayorista y minorista, de manera que funcione eficientemente.</p> <p><b>Marketing:</b> Al ser productos de consumo masivo deben llegar al consumidor mediante campañas de marketing, mostrando el valor agregado y su diferenciación frente al consumidor</p>	<p>La propuesta de valor del subsector de bebidas carbonatadas es la de satisfacer una necesidad primaria, la de consumo de líquidos (sed), pero orientada a brindar una experiencia de disfrute a sus consumidores, claramente identificados en sus principales marcas: gaseosa Amazonía y agua de mesa Cordillera, orientada a brindar una experiencia relacionada con la cultura Chachapoyas, identificándose como la principal bebida regional.</p>	<p>Dado que los productos son de consumo masivo, la empresa Industrial Amazonía S.A.C., no tiene una relación personalizada con el cliente. Por el contrario, la forma de llegar al cliente será por canales masivos, que permitan mostrar la propuesta de valor y el liderazgo de mercado que ejerce.</p> <p>La retroalimentación que recibe del mercado es la respuesta ante nuevos lanzamientos y posicionamiento de productos</p>	<p>La empresa Industrial Amazonía S.A.C., es el principal competidor en el mercado de bebidas no alcohólicas en la región, con una participación de mercado de 40% en el 2015 en términos de volumen, liderando las principales categorías como carbonatados.</p> <p>La línea de carbonatados, liderada por su principal producto (Gaseosas Amazonía) y la Línea de Producto agua de mesa por su producto (Agua de mesa Cordillera), atienden al mercado B, C y D, pues los productos son considerados de calidad; además, el posicionamiento de marca alcanzado permite que sean los productos más demandados de la categoría.</p>

	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>Los recursos clave para Industrias La Amazonía son:</p> <p>Suministros principales para la línea de carbonatados, el concentrado, azúcar y envases.</p> <p>Cadena de distribución, que es brindada por socios estratégicos.</p> <p>Líneas de envasado, en la ciudad de Chachapoyas sobre la cual se realizaron importantes inversiones para volverla más eficientes.</p> <p>Financiamiento, que permite realizar actividades de inversión.</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Los canales de distribución con los que cuenta forman parte de una eficiente cadena de distribución mayorista y minorista, siendo sus principales puntos de venta las bodegas, minimercados, restaurantes, mercados de abastos, fast foods y otros.</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Los mayores costos de producción, de acuerdo a cada línea, son -principalmente- el concentrado para la elaboración de bebidas, el azúcar y los envases; dos de estos costos principales derivan de commodities, lo que permite coberturar compras futuras y estabilizar sus precios.</p>		<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>La empresa Industrial Amazonía S.A.C., mantiene márgenes brutos importantes para cada segmento y un margen bruto total de 40% en el 2015. En los últimos años la empresa no genera utilidades netas positivas debido a las pérdidas por tipo de cambio, aspecto que viene trabajándose por medio de coberturas.</p>		

Fuente: Elaboración propia, 2018

## 5.2. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (Bsc)

Para el desarrollo del BSC se van a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1996) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento).

Tabla 08: Objetivos Estratégicos de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo Estratégico</b>
<b>Financiera</b>	Incrementar el valor agregado económico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C., posicionándola como empresa innovadora en la producción y venta de bebidas carbonatadas, potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva.
<b>Clientes</b>	Mejorar constantemente nuestra eficiencia y eficacia en los procesos a fin de entregar un producto de excelente calidad, que genere fidelización del cliente y obtención de nuevos clientes que se sientan satisfechos con nuestro producto y servicios.
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar continuamente los productos y procesos internos, a través de la utilización de técnicas y herramientas de gestión que contribuyan al cumplimiento de los compromisos, de ésta manera mejorar la productividad y distribución.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Mejorar nuestra imagen y relaciones con nuestros stakeholders, fortalecer la integración y trabajo en equipo y capacitar al recurso humano. Incentivar al personal a proponer oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración propia

Las declaraciones de visión y misión de la empresa Industrial Amazonía S.A.C., expuestas anteriormente, establecen la importancia de establecer estrategias enfocadas a la rentabilidad de la empresa, la calidad del servicio al cliente, la innovación de productos, procesos y ventajas competitivas que le den un lugar privilegiado en los nichos de mercado seleccionados y finalmente contribuir al desarrollo de los Stakeholders, todo ello está plasmado en los cuatro objetivos estratégicos definidos.

Asimismo, estos objetivos estratégicos globalizan el conjunto de temas estratégicos obtenidos en el análisis PESTEL y son los que deben perseguirse

para el adecuado desempeño de los distintas áreas de la organización, por lo tanto, concluimos en base a ambos análisis que el camino a seguir está claramente determinado.

En la siguiente tabla se explica detalladamente la correspondencia existente entre cada uno de los objetivos estratégicos y los factores críticos de éxito.

Tabla 09: Relación entre Objetivos Estratégicos y FCE

PERSPECTIVA	FACTORES CLAVE DE ÉXITO					
	E1	E2	E3	E4	E5	E6
<b>Perspectiva Financiera</b>						
Incrementar la Rentabilidad Bruta	x					
Incrementar Volumen de Ventas	x					
<b>Perspectiva de Clientes</b>						
Fidelización de Clientes			x			x
Satisfacción del Cliente			x			x
Obtención de Nuevos Clientes		x	x			
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>						
Aumentar la Productividad	x			x		
Mejorar los Rendimientos		x		x		
Mejorar los Plazos de Entrega		x		x		
Implementación de Oportunidades de Mejora					x	
Disminuir productos defectuosos						x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento			x			x
<b>Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento</b>						
Capacitación de Colaboradores			x		x	x
Mejorar el Clima Laboral			x	x		
Incentivar oportunidades de Mejora					x	
Potenciar la Infraestructura Tecnológica			x			

E1 Rentabilidad para los accionistas
E2 Innovación de Productos y Procesos
E3 Excelencia en Servicio al Cliente
E4 Eficiencia Operativa
E5 Colaboradores capaces y creativos
E6 Calidad del Producto

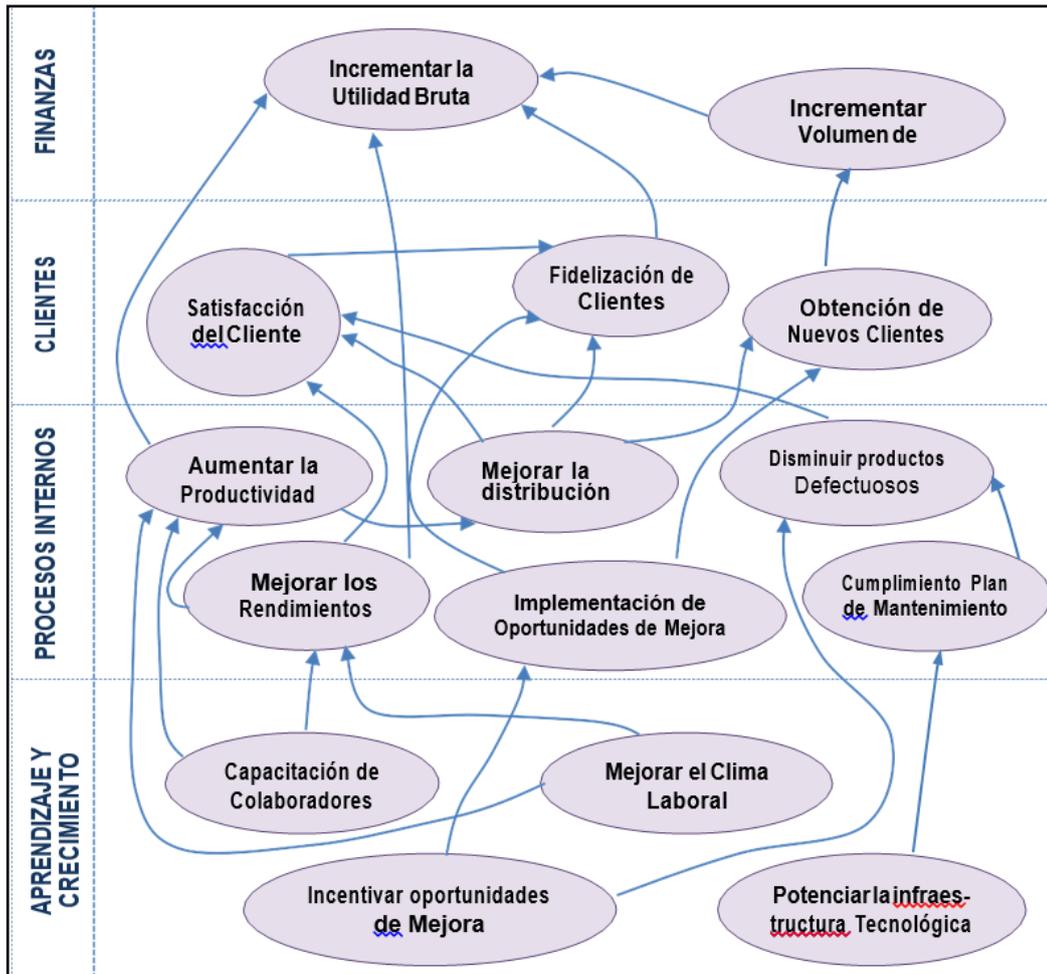
Fuente: Elaboración propia

### **Mapa estratégico para la empresa Industrial Amazonía S.A.C.**

El desarrollo de indicadores estratégicos que conforman el Mapa Estratégico de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será el uso práctico del modelo. La visión de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán de base para los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa a la luz de su estrategia y de tal forma, cubrir todos los aspectos claves de la operación.

Para formar el Mapa Estratégico de esta lista de objetivos estratégicos, se definen las relaciones de causa-efecto obtenidas como resultado del análisis de los procesos de la empresa, de la cadena de valor y de la interacción de las fuerzas competitivas en la industria. Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor impacto sobre la organización. Relaciones menores, que de hecho existen entre casi todos los objetivos, no se indican para mantener claras las prioridades de la operación de la empresa.

En la siguiente figura se presenta el Mapa Estratégico de primer nivel de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. que muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos que llevan a la meta de alcanzar la visión y crear valor para la empresa.



Fuente: Elaboración propia

Figura 15: Mapa Estratégico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.

El Mapa Estratégico es el primer paso del proceso que busca convertir la visión abstracta en un sistema de estrategias, objetivos e indicadores con la capacidad de impulsar el desarrollo de la empresa para alcanzar su visión.

En términos globales, con haber definido el ScoreCard de nivel superior, el primer y más importante mapa estratégico de la implementación, se tiene ya una definición clara tanto de los componentes de la estrategia como de la lógica que se debe seguir en su ejecución para que la empresa pueda lograr alcanzar su visión.

### 5.3. Integración del sistema dentro de la estructura organizacional.

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, pasamos a detallar la forma en la que éste se integra a la organización

existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de proyectos internos.

Para la aplicación del Balanced Score Card de nivel superior que se acaba de presentar es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro áreas adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio.

La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles:

- ✓ Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta.
- ✓ Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta.

Tabla 10: Propuesta Objetivos Estratégicos Vs. Áreas Funcionales de Industrias Amazonía S.A.C.

PERSPECTIVA	Porcentaje %	Gerencia General	Administración	Área Comercial	Logística	Producción	Control de Operac.
<b>Perspectiva Financiera</b>							
Incrementar la Rentabilidad Bruta	50	x	x	x	x	x	x
Incrementar Volumen de Ventas	100			x			
<b>Perspectiva de Clientes</b>							
Fidelización de Clientes	100			x	x	x	x
Satisfacción del Cliente	100		x	x	x	x	x
Obtención de Nuevos Clientes	30	x		x			
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>							
Aumentar la Productividad	100		x		x	x	x
Mejorar los Rendimientos	50		x			x	x
Mejorar los Plazos de Entrega	50			x	x	x	x
Implementación de Oportunidades de Mejora	30	x	x				x

Disminuir productos defectuosos	50					x	x
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento	100	x	x			x	x
<b>Perspectiva de Aprendizaje Y Crecimiento</b>							
Capacitación de Colaboradores	100	x	x	x	x	x	x
Mejorar el Clima Laboral	100		x	x	x	x	x
Incentivar oportunidades de Mejora	50	x	x	x	x	x	x
Potenciar la Infraestructura Tecnológica	30	x	x	x	x	x	x

x	Área responsable del factor
x	Área contribuyente al factor

Fuente: Elaboración propia

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

A cada objetivo estratégico listado en la tabla le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por los mismos le pertenece a la misma área que se responsabiliza por el factor. Internamente, dentro de cada área la responsabilidad puede ser asignada según el criterio del jefe de la misma.

## VI. DISCUSIÓN

Romero y Torres, (2013), en su tesis titulada: *El cuadro de mando integral para la empresa UNITEG, realiza un diagnostico que les permitió analizar el entorno interno y externo de la empresa, donde se concluye que para lograr la sostenibilidad esta debe tener una clara comprensión de la relación entre misión y la visión; por lo que en su cuadro de mando define a cabalidad estos importantes componentes de la planificación estratégica. Por su parte con la investigación realizada en la empresa Industrias La Amazonía después de realizado el diagnóstico se ha reestructurado la misión y visión a fin de que estas tengan mayor relación sean más fáciles de entender, sirva como un elemento de capacitación y motivación del personal, se adecue más al mercado competitivo y perdure en el tiempo.*

Otro de los aspectos que se busca mejorar con la implementación del Balanced Scorecard (BSC) para las empresas es el mejor aprovechamiento de los recursos e insumos que estas utilizan; por ello Grajales y Maldonado, (2015), en su tesis titulada: “Diseño del balanced scorecard (BSC) para la empresa Laminados JAB S.A.S”. construyen una herramienta de indicadores de gestión para la empresa Laminados JAB para que las diferentes gerencias de la empresa tengan control y puedan tomar decisiones respecto a los resultados de estos, esta herramienta brinda información respecto a diferentes aspectos como aprovechamiento de recursos tanto insumos, como en mano de obra entre otros temas de gran impacto para la rentabilidad de la empresa, facilitando la toma de decisiones para el cumplimiento de las metas establecidas por la gerencia. Por su parte con la investigación realizada la empresa Industrial Amazonía, se consideran estrategias para el manejo de cada uno de los subproductos como agua de mesa y bebidas gaseosas, esto a fin de optimizar los recursos y los insumos de cada sub producto, orientándoles a sus respectivos nichos de mercado tratando de que esta optimización se exprese en la rentabilidad de la empresa.

Balance Scorecard también se puede aplicar en empresas de diferente tamaño y giro de negocio así como en las diferentes etapas; por su parte Pichilingue, (2012), realizó una investigación a fin de determinar el nivel de influencia que

tiene la aplicación del BSC al Mantenimiento de los equipos de la Refinería Iquitos para controlar a fin de garantizar la producción de combustible y permitir el normal abastecimiento en la Región Amazónica. El estudio se desarrolló sobre las cuatro perspectivas del BSC: En la Perspectiva de “Aprendizaje y Crecimiento” como base fundamental del desarrollo. La revisión de los “Procesos” permitió identificar obstáculos que fueron superados con las charlas, talleres y seminarios. En la perspectiva financiera se logró ahorro en los costes de mantenimiento (menores intervenciones correctivas y ahorro de combustible finalmente se puede decir que la aplicación del BSC al mantenimiento de la Refinería Iquitos ha tenido una influencia positiva en la gestión del mantenimiento, ha permitido cuantificar la mejora lograda, la mayor disponibilidad de los equipos que garanticen la producción de combustible para la Región Amazónica; de igual forma en la investigación realizada para la empresa Industrial Amazonía.

La búsqueda de la competitividad es otro de los objetivos por el que se plantea realizar un Balanced Scorecard; Gutierrez, (2016), En su tesis titulada: “Diseño de un Balanced Scorecard para mejorar la competitividad de la empresa FAMHORA servicios generales S.A.C, Jazán 2016”, elabora una propuesta Balanced Scorecard que permita mejorar la competitividad de la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, Jazán 2017. El estudio evidencian que la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, tiene como actividad principal la venta al por menor de combustible para vehículos automotores en comercios especializados y como actividades secundarias el parqueo y transporte de carga pequeña. Respecto a la propuesta del Balanced Scorecard para la empresa FAMHORA Servicios Generales S.A.C, se ha considerado las cuatro perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos e indicadores adecuados a la realidad de la empresa. Como conclusión se tiene que: la implementación del Balanced Scorecard en la empresa es una herramienta muy importante para mejorar la gestión y para la competitividad; todo esto siempre que los objetivos estratégicos e indicadores están diseñados de forma adecuada y respondiendo a las necesidades de la empresa; por su parte la tesis para la empresa Industrial Amazonía parte de un análisis PESTEL; metodología que permitió hacer un diagnóstico y conocer las necesidades y potencialidades de la

empresa desde un punto de vista del entorno interno y externo; para a partir de este diseñar estrategias y plantear indicadores acordes a la realidad en las cuatro perspectivas que analiza el cuadro de mando integral como son el financiero, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento con sus respectivos factores clave de éxito.

## VII. CONCLUSIONES

- ✓ Se realizó un diagnóstico integral de la empresa Industrial Amazonía S.A.C., donde se considera un diagnóstico situacional con el análisis interno y externo, hacer un análisis de competitividad bajo el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter así mismo un análisis general con la metodología PESTEL, que permitió el posicionamiento competitivo y factores organizativos y sociales, como la visión misión, los imperativos estratégicos y los valores.
- ✓ Para elaborar el Mapa Estratégico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C. se elaboró la tabla con los Objetivos Estratégicos en relación al cuadro de mando integral como es las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Por otro lado se hizo la relación entre Objetivos Estratégicos y los factores claves de éxito como son la rentabilidad para los accionistas, innovación de productos y procesos, excelencia en servicio al cliente, eficiencia operativa, colaboradores capaces y creativos, calidad del producto, finalmente se plantea el mapa estratégico de la empresa Industrial Amazonía S.A.C.
- ✓ La propuesta de Balanced Scorecard culmina en la tabla de los objetivos estratégicos vs las áreas funcionales de la empresa siendo estas La gerencia General, el área de Administración, el área Comercial, el área de Logística, el área de Producción y el área de Control de Operaciones.

## **VIII. RECOMENDACIONES**

- ✓ Se recomienda a la empresa Industrial Amazonía S.A.C. la implementación de la Propuesta Balanced Scorecard, para de esta manera lograr la competitividad por lo que se debe de poner énfasis en el cliente interno, mediante la capacitación continua del personal y la optimización en el uso de los recursos y materia prima.
- ✓ Se recomienda a futuras investigaciones poner énfasis en realizar propuestas acordes a la realizada de las empresas; esto va permitir el desarrollo de la región y por ende el país; ya que son las pequeñas industrias quienes dinamizan la economía local.
- ✓ Se recomienda a los representantes de la empresa adquirir un software especializado en BSC, y de ésta manera tener la información en línea que permita un mayor control y monitoreo permanente.

## IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, G y R, Sánchez. (2016). *El cuadro de mando integral como sistema de gestión en las empresas que prestan servicios de transporte terrestre de pasajeros interregional para mejorar su gestión empresarial, distrito de Chachapoyas – Amazonas, 2016*. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Chachapoyas. Perú. 173 pp.
- Alvedaño, Y. (2012). *Cuadro de Mando Integral para el Control de Gestión en Oster de Venezuela, S.A*. Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Dirección de Postgrado. Especialización de Contaduría Mención Costos. Barquisimeto. Venezuela. 159. Pp.
- Arana, P. y L, Robles. (2000). *Planeamiento Estratégico*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad Mayor de San Marcos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: MCGraw Hill Interamericana.
- Drucker, P. F. (2006). *The Practice of Management*. Reissue.
- Echeverría, C. (2009). *Implementación del balanced Scorecard como herramienta de gestión en la planificación estratégica del organismo de acreditación ecuatoriano*. Instituto de Altos Estudios Nacionales. Universidad de Posgrado del Estado. Quito. Ecuador. 134 pp.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: Florida 340.
- Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Gómez, C. (2008). *Productividad y Competitividad*. Argentina.
- Gutiérrez, R. (2016). *Diseño de un Balanced Scorecard para mejorar la competitividad de la empresa FAMHORA servicios generales S.A.C, Jazán 2016*. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

- Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela Profesional de Administración de Empresas. Chachapoyas. Perú. 76 pp.
- Industrias Amazonía S.A.C. (2012). *Plan Estratégico Para El Mejoramiento de la Producción y ventas en la Embotelladora Industrias Amazonía S.A.C.* Chachapoyas. 34 pp.
- Marchand, W. (2013). *Metodología de implantación del modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica de TIC. Caso: Universidad Nacional Agraria de la Selva.* Universidad de Piura. Facultad de Ingeniería. Maestría en Dirección Estratégica en Tecnologías de la Información. 104 pp.
- Norton, D y R. Kaplan. (2002). *Cuadro de Mando Integral.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Pichilingue, V. (2012). *Aplicación del Balance Scorecard al mantenimiento de la Refinería de Iquitos Petroperú.* Universidad Nacional del Callao. Facultad de Ingeniería Mecánica Energía. Callao. Perú. 220 pp.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna.* México: Editorial Limusa S.A.
- Prada, G y A, Vargas. (2012). *Propuesta de aplicación del cuadro de mando integral (cmi) como herramienta de control de gestión gerencial para la empresa empaques Alphaflex LTDA.* Universidad de La Salle Facultad de Administración de Empresas Bogotá D. C. 107 pp.
- Ray, D. (1998). *Economía del Desarrollo.* España: Antoni Bosch, Editor.
- Rodríguez, S. H. (2006). *Introducción a la Administración.* México: McGraw-Hill Interamericana.
- Suarez, L. (2012). *Implementación de un cuadro de mando integral y su influencia en la productividad de la escuela de postgrado-Universidad Nacional de Trujillo.* Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo. Maestría en Administración, Trujillo. 115 pp.
- Terry, G. R., y Stephen G., F. (1986). *Principios de Administración.* Mexico: Continental.

- Terreros, M. (2017). *Implementación de un balanced scorecard para mejorar la oportunidad de información de productividad hora medico en el “Hospital Daniel Alcides Carrión*. Universidad Nacional del Centro del Perú. Escuela de Posgrado. Unidad de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de Sistemas. Huancayo. Perú. 102 pp.
- Pariona, C. (2007). *Sistema de control gerencial basado en el Cuadro de Mando Integral - caso Empresas Asociativas de la Región Junín (2003 –2005)*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Escuela de Post Grado Facultad de Ciencias Contables. Lima. 182 pp.
- Urrieta, L. (24 de Noviembre de 2012). *Organización Empresarial*. Recuperado el 9 de Diciembre de 2017, de <http://organizacionempresarialudo.blogspot.pe/2012/11/elementos-y-principios-de-la.html>

## X. ANEXOS

### Encuesta al personal de Industria Amazonía SAC. sobre el Cuadro de Mando Integral – BSC

Marque con una X la(s) alternativa(s) que considera Ud. Conveniente

1. ¿En qué área se desempeña actualmente?

- |                                    |   |
|------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Gerencia  | <input type="checkbox"/> Administración         |
| <input type="checkbox"/> Comercial | <input type="checkbox"/> Producción             |
| <input type="checkbox"/> Logística | <input type="checkbox"/> Control de Operaciones |

2. ¿Conoce en qué consiste la herramienta del Balanced ScoreCard?

- Sí  No

3. ¿Qué aspectos cree que se debe mejorar para la implementación del Balanced ScoreCard como herramienta de seguimiento y control del Sistema de Gestión?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Liderazgo                         | <input type="checkbox"/> Definición de la estrategia                           |
| <input type="checkbox"/> Seguimiento, medición y análisis. | <input type="checkbox"/> Enfoque al cliente.                                   |
| <input type="checkbox"/> Formación y educación en BSC.     | <input type="checkbox"/> Comunicación y difusión.                              |
| <input type="checkbox"/> Objetivos claros.                 | <input type="checkbox"/> Alineación de todas las tareas hacia las estrategias. |
| <input type="checkbox"/> Aplicación en cascada del BSC.    | <input type="checkbox"/> Compromiso de la Dirección.                           |
| <input type="checkbox"/> Compromiso de nivel Gerencial.    | <input type="checkbox"/> Generar como cultura organizacional.                  |
| <input type="checkbox"/> Enfoque al trabajador.            | <input type="checkbox"/> Otro: _____   |

4. Enuncie las Fortalezas y Debilidades que considera relevantes en su área:

Fortalezas	Debilidades

5. Enuncie las Oportunidades y Amenazas que considera relevantes en su área:

Oportunidades	Amenazas


6. ¿Cuáles son los 02 principales indicadores de Gestión de su área?

---



---

7. Para los 02 indicadores de gestión, señale cuáles son las metas:

---



---

### ENCUESTA PARA PERSONAL

(Clima organizacional)

Fecha: \_\_\_\_\_

Área: \_\_\_\_\_

Satisfacción del Personal	SI	NO
1. ¿Percibe Ud. un buen clima laboral dentro de la empresa?		
2. ¿Existe igualdad en la asignación de beneficios para todos los trabajadores?		
3. ¿Existe adecuada comunicación entre sus compañeros y Ud?		
4. ¿Es necesario para Ud. el incentivo monetario para el aumento de la motivación y para el cumplimiento de las tareas asignadas?		
5. ¿Se siente Ud. satisfecho con la función que desempeña dentro de la empresa?		
6. ¿Su empleador vela por las condiciones ambientales y de higiene de los trabajadores?		
7. ¿Mantiene Ud. buenas relaciones con todos los integrantes de la empresa?		
8. ¿Se siente Ud. en confianza con todos los integrantes de la empresa?		
9. ¿El personal participa en la toma de decisiones para la empresa?		

**Sugerencia:**