UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE CONTABILIDAD

Diseño de un cuadro de mando integral para la gestión operativa en la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC Chiclayo años 2021-2022

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE

CONTADOR PÚBLICO

AUTOR

Jose Alonso Ticlahuanca Vasquez

ASESOR

Flor de Maria Beltran Portilla

https://orcid.org/0000-0002-7161-4208

Chiclayo, 2022

Diseño de un cuadro de mando integral para la gestión operativa en la Empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC Chiclayo años 2021-2022

PRESENTADA POR

Jose Alonso Ticlahuanca Vasquez

A la facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
Para optar el título de

CONTADOR PÚBLICO

APROBADO POR

Maribel Carranza Torres
PRESIDENTE

Rosita Catherine Campos Diaz
SECRETARIA

Flor de Maria Beltran Portilla
VOCAL

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a Dios y a mis padres. A Dios porque está conmigo en cada paso que doy, cuidándome y dándome fortaleza para continuar, y a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y educación siendo mi apoyo incondicional en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presentara sin dudar ni un solo momento en mi capacidad, juicio y buena disposición.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas recibí el conocimiento de los docentes de la Escuela de Contabilidad.

A mis padres, por la vida y ser un ejemplo a seguir, además de su apoyo y consideración en cada decisión que he tomado.

A Flor de María Beltrán Portilla por la visión crítica, experiencia y motivación para culminar con éxito esta investigación.

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EFICIENTE GESTIÓN OPERATIVA EN LA EMPRESA INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC – INCOPEB SAC CHICLAYO AÑOS 2021-2022

INFORME DE ORIGINALIDAD

29%	27%	4%	18%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	1%
2	docplayer.es Fuente de Internet	1%
3	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	1%
4	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	www.gestiopolis.com Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Trabajo del estudiante	1%

Índice

Resumen 10

Abstract 11

I. Introducción 12

II. Revisión de la literatura 14

2.1. Antecedentes del problema 14

2.2. Bases teórico-científicas 18

2.2.1. Cuadro de Mando Integral 18

2.2.1.1. Origen, definición y funciones 18

2.2.1.2. Perspectivas 24

2.2.1.3. Elementos para la elaboración del CMI 29

2.2.1.4. Característica, herramientas empleadas y ventajas 30

2.2.1.5. Etapas y construcción 32

2.2.2. Gestión Operativa 34

2.2.2.1. Definición, alcance y funciones 34

2.2.2.2. Procesos Operativos 35

2.2.2.3. Eficiencia 37

III. Materiales y Métodos 39

3.1. Tipo y nivel de investigación 39

3.2. Diseño de investigación 39

3.3. Población, muestra y muestreo 39

3.4. Criterios de selección 39

3.5. Operacionalización de variables 39

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40

3.7. Procedimientos 40

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos 41

3.9. Matriz de consistencia 42

3.10. Consideraciones éticas 43

IV. Resultados y discusión 44

4.1. Resultados 44

4.1.1. D*iagnóstico situacional, mediante un análisis interno y externo, así como la preparación de la matriz FODA de la empresa INCOPEB SAC.* 44

4.1.2. *Diagnóstico de la situación financiera de la empresa INCOPEB SAC mediante un análisis estático, dinámico, razones financieras y de gestión.* .. 50
4.1.3. *Diseño del mapa estratégico para la empresa INCOPEB SAC.* 85
4.1.4. *Elaboración de la matriz del Cuadro de Mando Integral para la empresa INCOPEB SAC.* 90
4.1.5. *Definición de los indicadores de gestión que permiten medir el desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa INCOPEB SAC.* 93
4.2. Discusión 96
V. Conclusiones 99
VI. Recomendaciones 101
VII. Referencias 102
VIII. Anexos 105

Lista de tablas

Tabla 1: Resumen de los principales objetivos de cada perspectiva en el CMI, según Kaplan y Corton 1996, 2001 y 2004 28
Tabla 2: Otros nombres de las perspectivas 29
Tabla 3: Operacionalización de variables 40
Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de datos 40
Tabla 5: Matriz de consistencia 42
Tabla 6: Datos generales de la empresa 44
Tabla 7: Análisis externo de la empresa 46
Tabla 8: Matriz FODA 48
Tabla 9: FODA cruzado 49
Tabla 10: Análisis vertical al ESF 50
Tabla 11: Análisis vertical al ER 52
Tabla 12: Estructura del Activo 52
Tabla 13: Estructura de pasivo y patrimonio 53
Tabla 14: Estructura del pasivo 54
Tabla 15: Estructura del activo corriente 55
Tabla 16: Estructura del pasivo corriente 56
Tabla 17: Estructura del patrimonio 57
Tabla 18: Estructura de ingresos y gastos 58
Tabla 19: Estructura de gastos y pérdidas 59
Tabla 20: Análisis horizontal al ESF 61
Tabla 21: Análisis horizontal al ER 61
Tabla 22: Cálculo de razones financieras 62
Tabla 23: Control de indicadores financieros 84
Tabla 24: Objetivos estratégicos de la empresa 86
Tabla 25: Indicadores estratégicos y áreas de la empresa 91
Tabla 26: Matriz del cuadro de Mando Integral 92
Tabla 27: Definición de indicadores estratégicos 94

Lista de figuras

Figura 1: Pirámide del Cuadro de Mando Integral 20
Figura 2: Elementos de un plan estratégico con CMI 29
Figura 3: Modelo de las 4 fases para la implantación del CMI 33
Figura 4: Pasos para la construcción de un CMI 34
Figura 5: Beneficios de la implementación de procesos 36
Figura 6: Razones de importancia de un proceso operativo 37
Figura 7: Procesos operativos más importantes 37
Figura 8: Organigrama de la empresa 45
Figura 9: Análisis interno de la empresa 47
Figura 10: Estructura del activo 2021 52
Figura 11: Estructura del activo 2020 53
Figura 12: Estructura del pasivo y patrimonio 2021 53
Figura 13: Estructura del pasivo y patrimonio 2020 54
Figura 14: Estructura del pasivo 2021 54
Figura 15: Estructura del pasivo 2020 55
Figura 16: Estructura del activo corriente 2021 55
Figura 17: Estructura del activo corriente 2020 56
Figura 18: Estructura del pasivo corriente 2021 56
Figura 19: Estructura del pasivo corriente 2020 57
Figura 20: Estructura del patrimonio 2021 57
Figura 21: Estructura del patrimonio 2020 58
Figura 22: Estructura de ingresos y ganancias 2021 58
Figura 23: Estructura de ingresos y ganancias 2020 59
Figura 24: Estructura de gastos y pérdidas 2021 59
Figura 25: Estructura de gastos y pérdidas 2020 60
Figura 26: Estructura patrimonial 60
Figura 27: Liquidez general o razón circulante 63
Figura 28: Índice de caja o prueba defensiva 64
Figura 29: Capital de trabajo 65
Figura 30: Rotación de las cuentas por cobrar 66
Figura 31: Periodo promedio de cobro 66
Figura 32: Rotación de las cuentas por pagar 67

Figura 33: Periodo promedio de pago..... 68
Figura 34: Rotación de caja bancos 69
Figura 35: Rotación de activos totales 70
Figura 36: Rotación de activo fijo 71
Figura 37: Estructura de capital 72
Figura 38: Endeudamiento del activo total 73
Figura 39: Razón de autonomía..... 73
Figura 40: Concentración de endeudamiento a corto plazo 74
Figura 41: Concentración de endeudamiento a largo plazo 75
Figura 42: Cobertura de gastos financieros 76
Figura 43: Cobertura de gastos fijos..... 77
Figura 44: Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)..... 78
Figura 45: Rendimiento sobre la inversión (ROA)..... 79
Figura 46: Utilidad activo 80
Figura 47: Utilidad ventas..... 81
Figura 48: Margen de utilidad bruta 82
Figura 49: Margen neto de utilidad 83
Figura 50: Objetivos e indicadores estratégicos de la empresa 89
Figura 51: Mapa estratégico de la empresa..... 90

Lista de Anexos

Anexo 1: Estado de Situación Financiera 105
Anexo 2: Estado de Resultados 106

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito demostrar mediante la elaboración de un cuadro de mando integral que se pueden convertir puntos débiles de la gestión operativa en mejora continua que genere una mayor eficiencia y con ello una rentabilidad más alta. Se tiene como objetivo principal el diseño de un cuadro de mando integral para la eficiente gestión operativa en una empresa del sector construcción; para lo cual se hizo uso de la investigación aplicada descriptiva para conseguir los fines trazados. Sobre ello se aplicó una investigación documental, reuniones guiadas, encuestas y entrevistas como técnicas de recolección de la información que se vaciaron en un análisis económico y financiero a fin de detectar puntos que deberán de trabajarse para mejorar la eficiencia en la gestión operativa de la empresa en estudio. Como resultado de investigación se logró diseñar un Cuadro de Mando Integral que responde a puntos sensibles de la entidad que deben de permanecer en continuo seguimiento a fin de cumplir con la mejora operativa de la mismas, haciendo hincapié en qué parte de la estructura orgánica recae dicha responsabilidad. Por último, la implementación del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa INCOPEB SAC permitirá a la gerencia mejorar los resultados de gestión, entendiéndose como un mayor crecimiento financiero, mayores utilidades, satisfacción del cliente y motivación de los empleados para alcanzar los objetivos estratégicos.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, Eficiencia, Gestión Operativa, Rentabilidad.

Abstract

The purpose of this research work is to demonstrate, through the development of a balanced scorecard, that weak points in operational management can be converted into continuous improvement that generates greater efficiency and thus higher profitability. The main objective is the design of a balanced scorecard for efficient operational management in a company in the construction sector; for which descriptive applied research was used to achieve the goals outlined. Documentary research, guided meetings, surveys and interviews were applied to this as information collection techniques that were emptied into an economic and financial analysis in order to detect points that should be worked on to improve the efficiency in the operational management of the company. in study. As a result of the investigation, it was possible to design a Balanced Scorecard that responds to sensitive points of the entity that must remain in continuous monitoring in order to comply with their operational improvement, emphasizing in which part of the organic structure this falls. responsibility. Finally, the implementation of the Balanced Scorecard within the company INCOPEB SAC will allow management to improve management results, understood as greater financial growth, higher profits, customer satisfaction and employee motivation to achieve strategic objectives.

Keywords: Balanced Scorecard, Efficiency, Operational Management, Profitability.

I. Introducción

La actual situación global frente a la Covid-19 ha hecho que las organizaciones persigan una innovación constantemente y someterse a cambios para mantener su competitividad en el mercado. Esto se debe a que, desde años anteriores la internacionalización y el ingreso de nuevos mercados han desencadenado una necesidad de mejorar los resultados operativos y económicos de las entidades, esto ha inducido a la implementación de eficientes técnicas y metodologías de gestión, así como la medición de la rentabilidad.

Dicha situación genera la necesidad de elaborar una herramienta de gestión que mejore la eficiencia y operatividad de las empresas, dicha herramienta permitirá a usuarios internos determinar el cumplimiento de objetivos estratégicos, así como el incremento de la eficiencia para obtener mayor rentabilidad. De esta forma, se puede transformar la visión en objetivos medibles, optimizar la comunicación intraorganizacional, estimular transformaciones estratégicas y mejorar la gestión de la información.

La implementación de esta herramienta en el ámbito internacional se da en las empresas Volkswagen Brasil, cuya implementación fue para disponer sus procesos y recursos con las metas estratégicas, así como, la implementación de un mapa estratégico para motivar a sus colaboradores, la optimización de la comunicación interna para que todo el equipo tenga conocimiento y la recuperación de un periodo de pérdidas financieras. Y en la empresa Microsoft Sudamérica, cuya implementación sirvió como indicador de medición del desempeño, formulación y control de la estrategia, así como el incentivo a los gerentes a formular estrategias que se enfoquen con metas de la estrategia regional.

La problemática de la empresa en estudio se asienta en la carencia de una metodología que ayude a lograr objetivos planteados, la ausencia de nexo entre la estrategia y la acción, carencia de la clasificación de actividades, claridad nula en las relaciones causa-efecto, una concentración dirigida a los EE.FF., y una visión a corto plazo; problemas que se tratan de manejar de manera interna; frente a ello, se hace el siguiente cuestionamiento, ¿Qué incidencia tiene el Cuadro de Mando Integral en la gestión operativa de la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC?

Según Kaplan & Norton (1992), el CMI es un sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico para que la organización cumpla con sus objetivos trazados; Hax & Mailuf (1996), definen la gestión operativa como la forma en que se lleva a cabo las operaciones de una empresa, en esta forma, es una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados,

optimizados y en pleno funcionamiento. Sabiendo ello, se pretende emplear el CMI en los procesos operativos de la empresa para obtener como resultado una eficiencia en dicha gestión.

Los autores Medina, F. L. y Sánchez, M. (2014), lograron concluir en su investigación, que al elaborar un CMI, este permitirá a la entidad mantener un mejor control sobre la gestión estratégica y operativa, lo que contribuirá al mejoramiento de la gestión de los procesos internos de la entidad, permitiéndole obtener información sobre su visión y perspectivas, el cual permitirá la toma de decisiones gerenciales con mayor certeza y eficiencia.

En el desarrollo de la investigación se detectó carencia de visión integral de la estrategia, así como un análisis interno regular y un análisis externo favorable; se determinó una buena liquidez para hacer frente a pagos en largo plazo, un cobro a clientes con un intervalo de periodo inadecuado, también una eficiencia en activos totales, presenta un alto endeudamiento y un alza de los indicadores de rentabilidad; se diseñado el mapa estratégico para la configuración de CMI; posterior a ello, se elaboró la matriz del CMI, por último, se definieron los indicadores de gestión que se seleccionaron y alojaron dentro de la matriz del CMI.

Lo obtenido en los objetivos de investigación han servido para la satisfactoria configuración del CMI, haciendo hincapié en las 4 perspectivas que rodean a la empresa en estudio a fin de conseguir los objetivos estratégicos planteados.

Del estudio se puede concluir una importancia de aplicación de esta herramienta de gestión hacia la consecución de objetivos estratégicos que guíen a la entidad al aumento de la rentabilidad y eficiencia en procesos internos de la misma.

Con el diseño del CMI se propone a la empresa la implementación de esta herramienta a manos de la gerencia a fin de conseguir lo formulado en la investigación, siendo este un aporte a la gestión interna de la empresa, así como, a la investigación con eje en gestión y eficiencia de procesos internos organizacionales, a fin de demostrar que esta herramienta de gestión es ideal para conseguir objetivos estratégicos trazados.

El capítulo primero contiene la introducción; el capítulo segundo, la revisión de la literatura; el capítulo tercero los materiales y metodología aplicada, el capítulo cuarto contiene los resultados y discusión respectiva, el capítulo quinto contiene las conclusiones, el capítulo sexto, las recomendaciones, el capítulo sétimo, la lista de referencia empleadas, y, por último, el capítulo octavo contiene los anexos.

II. Revisión de la literatura

2.1. Antecedentes del problema

El entorno empresarial ha sido cambiante en las últimas décadas. Los 3 últimos quinquenios del siglo XX han sido conocidos como una "era de la información" debido a que la información y el conocimiento estaban al alcance de todos como nunca antes. Los dos mencionado son ahora factores competitivos para las organizaciones hoy en día.

En un entorno empresarial que sienta sus bases en el conocimiento, los activos intangibles generan valor para las empresas, mientras que los tangibles tradicionales pierden cada vez más su importancia. Algunas empresas están conformadas casi en su totalidad por activos intangibles, como la innovación de nuevos productos o servicios, marcas o diseños organizacionales, que son complicados de medir con sistemas continuistas de contabilidad financiera. El aumento en la importancia de los activos intangibles origina la necesidad de un sistema de medición del desempeño diferente.

Por ende, la presente investigación busca elaborar un Cuadro de Mando Integral para la gestión operativa de la empresa INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC – INCOPEB SAC, el cual, como herramienta estratégica, pretende aportar una novel visión en la gestión interna. Entorno a ello, se muestran estudios previos que permiten evaluar variables y ofrecer una base para su formulación.

Medina, F. L. y Sánchez, M. (2014); en su investigación ***"Desarrollo del plan estratégico y su operacionalización con Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica S.A.C. ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013-2014"***. USAT, Chiclayo – Perú; concluyeron que, al elaborar un BSC permitirá a la entidad mantener un mejor control sobre la gestión estratégica y operativa, lo que contribuirá al mejoramiento de la gestión de los procesos internos de la entidad, permitiéndole obtener información sobre su visión y perspectivas, el cual permitirá la toma de decisiones gerenciales con mayor certeza y

eficiencia.

Castro, M. (2003); en su investigación ***"Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios al cuero"***. UNMSM. Lima – Perú; buscó implementar un instrumento de gestión, tal como el Cuadro de Mando Integral en una MYPE que manufactura artículos complementarios al cuero; todo ello para obtener una eficiente gestión operativa en la MYPE de estudios, teniendo como foco estratégico obtener conocimiento del cliente, así como, su satisfacción.

Montenegro, L. (2011); en su investigación ***"El Balanced Scorecard como herramienta para la toma de decisiones de la gestión empresarial en el Perú"***. UNT. Trujillo – Perú; buscó demostrar el valor significativo que se le está dando a esta herramienta para que las organizaciones se conviertan en unidades más eficientes y competitivas, y se empleen para la toma de decisiones de la gestión interna en entidades nacionales. Por ende, permitió conseguir una eficiencia y competitividad mediante la demostración acertada del Balanced Scorecard en la toma de decisiones de entidades peruanas.

Cherres, M. (2013); en su investigación ***"Incidencia de la aplicación del Balanced Scorecard en la gestión estratégica del Banco Continental – Oficina Real Plaza Trujillo"***. UNT. Trujillo – Perú; comprobó que la aplicación del CMI va a permitir al gerente obtener resultados más eficientes en su gestión; para poder incrementar el crecimiento financiero, mejorar la rentabilidad, disminuir costos, tener clientes satisfechos y empleados motivados que direccionen su operatividad hacia los objetivos de la empresa.

Aguilar, A. (2014); en su investigación ***"Balanced Scorecard y su contribución en la mejora de la gestión de una empresa***

alimentaria dedicada a la producción y comercialización de lácteos en la ciudad de Trujillo”. UNT. Trujillo – Perú; concluyó que, el CMI es un instrumento que sintetiza y perfecciona la planificación y la gestión de la empresa Boreal Alimentos SAC; incluso con su implementación, el personal operativo no tiene conocimiento de la existencia de esta herramienta estratégica. Se debe rescatar que no solo se debe implementar, sino que se debe hacer de conocimiento a cada integrante de la entidad, y hacer un seguimiento a las acciones tomadas para la mejora de la eficiencia operativa.

Alarcón, H. (2014); en su investigación ***“Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard”***. USMP. Lima – Perú; buscó diseñar un correcto modelo de gestión de indicadores basado en tablero de control que permita a la empresa prestadora de saneamiento hacer más eficientes, respecto al cumplimiento de metas establecidas por el ente supervisor (SUNASS) y el sector (MVCS). Como resultado se obtuvo el progreso de la planificación en las empresas prestadoras de saneamiento, pudiéndose definir indicadores de gestión de forma integrada, equilibrada y estratégica el cual permitió, planificar, medir, monitorear, controlar, evaluar y ofrecer oportunamente la información a los encargados de la toma de decisiones.

Mendoza, J. (2015); en su investigación ***“Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.”***. UNT. Trujillo – Perú, concluyó que, la aplicación del Cuadro de Mando Balanceado permitió obtener un aumento de la utilidad neta en 4.10% (Comparado 2014 y 2013), al cual, la medición y control de cada perspectiva permitió optimizar los resultados en cada una. El implementar dicho instrumento estratégico en una empresa industrial de procesos textiles, hizo posible abrir paso a la determinación de puntos críticos de la empresa, analizarlos y encontrar

los elementos que afectan el resultado del proceso productivo de la empresa. Por consiguiente, al diseñar el cuadro de Mando Balanceado se podrá rescatar los puntos críticos y con el debido análisis se tomarán propuestas de mejora.

Romero, E. (2015); en su investigación ***"Balanced Scorecard aplicado al área de Procurement de APM Terminals Inland Services"***. UNALM. Lima – Perú; determinó que el desempeño para el primer periodo evaluado, comprendido entre julio y septiembre de 2014, es calificado como bueno por las áreas usuarias que participaron en esta primera encuesta. También, se evidenciaron mejoras en los objetivos de menor orden, los mismos que se ubican en los dos primeros enfoques: Personal e interna. Esto quiere decir que, la aplicación del BSC en un área específica muchas veces no es suficiente para el logro de los objetivos globales, pues, no siempre los problemas se encuentran o se dan en una determinada área.

Vásquez, J. (2015); en su investigación ***"Metodología de implantación de modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica. Caso: Pymes del Perú"***. UNP. Piura – Perú; diseñó de una metodología de implantación de modelo BSC para la gestión estratégica del Caso: Pymes del Perú, para el cual se identificó de manera preliminar las actividades en el proceso de planeación estratégica, las capacidades mínimas y brechas que se generan, para luego realizar la propuesta del modelo de la metodología identificando sus técnicas y herramientas.

Regalado, C. (2016); en su investigación ***"Diseño de un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa de panificación Industrial Barletta S.A."***. UNT. Trujillo – Perú; desarrolló la evaluación económica del plan estratégico, evaluándolo en tres escenarios distintos: Pesimista, moderado y optimista,

concluyéndose que su implementación es viable para la empresa.

Solórzano, A. (2014); en su investigación ***"Propuesta de implementación del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca"***. UPS. Cuenca – Ecuador; propuso la implementación del BSC como herramienta de información sobre la gestión de la Editorial Don Bosco, con la finalidad de determinar el cumplimiento de objetivos y metas en el área financiera y de personal planteados por la empresa para su crecimiento, así como para dotarle de información de manera oportuna en la toma de decisiones. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard permite visualizar de manera más íntegra los objetivos estratégicos que corroboran en el logro de la misión, visión y estrategias establecidas por la organización.

2.2. Bases teórico-científicas

A continuación, se busca dar a conocer la herramienta estratégica que se utilizará para llevar a cabo este estudio, con la finalidad de presentar un marco conceptual sobre los procedimientos y metodología a emplear.

2.2.1. Cuadro de Mando Integral

2.2.1.1. Origen, definición y funciones

Origen:

La primera aparición del cuadro de Mando Integral fue en Francia, mediante el Tableau de Bord, el cual presentaba indicadores financieros y no financieros para controlar los procesos internos de las organizaciones.

Hace 50 años atrás, allá por la década de los sesenta, surgieron lineamientos para llevar un control de procesos de una empresa, el esquema se centraba en seleccionar un grupo de indicadores que puedan ser construidos para servir de apoyo a la gestión empresarial, solo que comúnmente las áreas organizacionales estaban definidas y fijas. De hecho,

las compañías eran muy específicas, tales como General Electric y Citibank, las cuales son pioneras en la elaboración de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores, el Cuadro de Mando Integral recoge la idea de usar indicadores para evaluar la estrategia, también, agrega características que lo hacen interesante y diferente, los cuales han permitido evolucionar desde su propia definición que en 1992 le otorgaron Kaplan y Norton, como "Un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio", para ser una herramienta de gestión que traduce la estrategia en un conjunto razonable de indicadores. Lo que diferencia al Tableau de Bord con respecto del Cuadro de Mando Integral, es que antes se generaban indicadores financieros y no financieros, y estos se dejaban libre albedrío a cada directivo para que pudiera seleccionar los que consideraba más importante para su trabajo. El Cuadro de Mando Integral disminuye la posibilidad de error de una persona, pues, los indicadores son definidos por un grupo multidisciplinario de sujetos que no da opción a seleccionar o no seleccionar algunos de ellos, porque si está dentro de los indicadores es debido a su relevancia en algún punto para la implantación o seguimiento de la estrategia. En la construcción del CMI es imprescindible definir, en primera instancia, el modelo de negocio del cual se desplegarán los indicadores de acción y de resultados, los cuales mostrarán las interrelaciones entre las partes de la empresa; una vez terminada la construcción, los directivos emplearán este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.

Definición:

Según Kaplan y Norton (2001), el cuadro de mando integral es más que un simple conjunto de medidas; es un sistema de gestión estratégica que los gerentes pueden utilizar para aclarar e implementar la estrategia. Kaplan y Norton (1992, 1996, 2001) proponen el uso de cuatro perspectivas en un cuadro de mando integral: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva empresarial interna, perspectiva del cliente y perspectiva financiera. Cada perspectiva contiene múltiples medidas que están

vinculadas entre sí en una serie de relaciones causa-efecto. La causa y el efecto, también denominados indicadores adelantados y retrasados, son medidas en las que un cambio en la primera medida, la medida principal, da como resultado un cambio en la segunda medida, la medida retrasada.

La singularidad de su marco se puede entender en términos de los siguientes tres aspectos: Estructura, implementación y uso. La estructura se relaciona con el diseño del cuadro de mando, la implementación se relaciona con cómo se implementa el cuadro de mando en la organización y el uso se relaciona con cómo se emplea el cuadro de mando para implementar la estrategia y evaluar el desempeño. Estos tres aspectos pueden visualizarse como una pirámide (ver Figura 1: Pirámide del Cuadro de Mando Integral) con el atributo Estructura formando la base, el atributo Implementación formando el medio y el atributo Uso formando el vértice. El cuadro de mando integral se examinará en términos de cada uno de estos aspectos con más detalle a continuación.

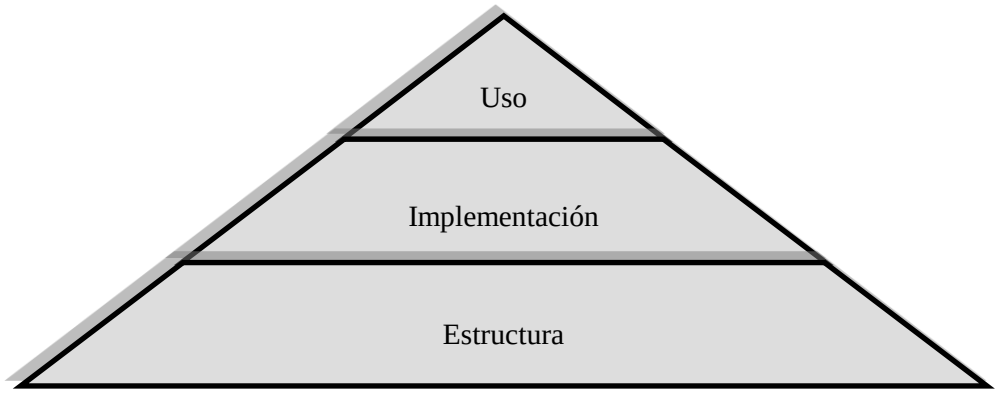


Figura 1: Pirámide del Cuadro de Mando Integral
Nota: Atributos del CMI.

Kaplan y Norton (2001) afirmaron que el Cuadro de Mando Integral debe estar vinculado al presupuesto para la gestión de tácticas (pasos del día a día para implementar la estrategia). También afirmaron que esto aún no ha sucedido en la mayoría de las implementaciones.

Kaplan y Norton (1992) introdujeron el Cuadro de Mando Integral a principios de la década de 1990 para superar las deficiencias de las medidas tradicionales de desempeño financiero en el entorno empresarial actual. Este es un sistema de medición de desempeño multidimensional que abarca tanto

medidas financieras como no financieras que se derivan de la estrategia de la organización y que están vinculadas entre sí en una serie de relaciones de causa y efecto.

a) Estructura

El Cuadro de Mando Integral se diferencia de otros sistemas de medición del desempeño en que, a diferencia de esos sistemas, el cuadro de mando no es simplemente una colección ad hoc de medidas financieras y no financieras. Estructuralmente, el cuadro de mando tiene tres características importantes que lo diferencian de otros sistemas de medición del desempeño:

1) Sus medidas se derivan de la estrategia

Vincular las dimensiones y medidas del cuadro de mando a la estrategia de la organización es una característica clave del cuadro de mando integral. Kaplan y Norton afirman que la estrategia de una organización debe ser evidente al observar su Cuadro de Mando Integral. Este es el requisito clave para que se considere que una organización al menos ha comenzado a adoptar un Cuadro de Mando Integral. Si las medidas no se derivan de la estrategia de la organización, entonces el sistema de medición del desempeño no se puede llamar un Cuadro de Mando Integral.

2) Hay equilibrio entre las medidas

El segundo aspecto de la estructura es la noción de equilibrio. Tradicionalmente, los sistemas de medición del desempeño se han centrado en gran medida en informar las medidas financieras. Recientemente, este enfoque ha sido criticado. Por ejemplo, Malina y Selto (2001) afirman que usar solo medidas financieras para medir el desempeño promueve la toma de decisiones miope a corto plazo. Aunque tanto las medidas financieras como las no financieras son necesarias para evaluar la efectividad de la implementación de la estrategia; Nanni et al. (1992) sugieren que las medidas no financieras son más viables y se relacionan mejor con los objetivos estratégicos a largo plazo que las medidas financieras. Es más, creen que las medidas no financieras son más útiles para comprender por qué la implementación de la estrategia puede haber fracasado.

Existe una cantidad considerable de investigaciones que sugieren que más organizaciones están complementando las medidas financieras con métricas no financieras y las utilizan con fines de evaluación y recompensa.

Para ayudar a crear un equilibrio, Kaplan y Norton (1996, 2001) sugieren que el cuadro de mando de una organización debe constar de medidas a lo largo de cuatro perspectivas o dimensiones: (1) Aprendizaje y crecimiento, (2) Proceso empresarial interno, (3) Cliente y (4) Financiero. La perspectiva financiera está diseñada para responder a la pregunta: "Si tenemos éxito, ¿cómo miraremos a nuestros accionistas?", además, se centra en una parte interesada importante, el inversor.

La dimensión del cliente intenta responder a la pregunta: "Para lograr mi visión, ¿cómo debo mirar a mis clientes?", la inclusión de medidas de clientes recuerda a los gerentes que los clientes son la fuente de ingresos y deben estar satisfechos. La perspectiva del proceso empresarial interno intenta responder a la pregunta: "Para satisfacer a mis clientes, ¿en qué procesos debo sobresalir?"; por último, la dimensión de aprendizaje y crecimiento se centra en responder la pregunta: "Para lograr mi visión, ¿cómo debe aprender y mejorar mi organización?" Las dos últimas dimensiones están destinadas a centrar la atención en las actividades necesarias para lograr los objetivos financieros y del cliente.

Juntas, las cuatro perspectivas animan a las organizaciones a centrarse en dónde quieren estar. y cómo planean llegar allí. Kaplan y Norton (1996) señalan que han visto empresas que utilizan cinco perspectivas; de manera similar, hay otras organizaciones que informan medidas en tres dimensiones. El enfoque multidimensional de la medición del desempeño propuesto por Kaplan y Norton (1996, 2001) es solo un aspecto del equilibrio. También sugieren un equilibrio con respecto al número de medidas en cada perspectiva y los tipos de medidas incluidas en el cuadro de mando (por ejemplo, indicadores adelantados y rezagados, medidas financieras y no financieras y medidas cuantitativas y cualitativas).

3) Las medidas están vinculadas causalmente

El tercer aspecto de la estructura se refiere a los vínculos entre las

diferentes medidas dentro de las perspectivas individuales y a través de las diferentes perspectivas, según Kaplan y Norton (1992, 1996), las medidas deben estar vinculadas en una serie de relaciones de causa (indicadores principales) y efecto (indicadores rezagados), que en última instancia culminarán en las perspectivas financieras. Algunas medidas en una perspectiva pueden tener vínculos de causa y efecto entre ellas, pero al menos una medida en cada perspectiva debe estar vinculada a una medida en otra perspectiva.

Los vínculos causales son importantes porque proporcionan el mecanismo para vincular las acciones diarias de los empleados de primera línea con los resultados financieros. Una queja sobre el uso únicamente de medidas financieras para medir el desempeño es que están demasiado lejos de los empleados de nivel inferior y, por lo tanto, no brindan ninguna orientación o retroalimentación sobre sus decisiones (Malina y Selto, 2001). Los vínculos causales también son importantes porque proporcionan el mecanismo para validar la estrategia de la organización. Kaplan y Norton (1996, 2001) sostienen que las relaciones de causa y efecto son hipótesis sobre la estrategia de la organización.

b) Implementación

Para propósitos conceptuales, "Implementación" es la siguiente capa en la pirámide, pero en la práctica, este proceso comienza cuando inicia el proyecto del Cuadro de Mando Integral. Se requiere la participación de todos los niveles de la organización para desarrollar las medidas adecuadas y crear la aceptación necesaria para implementar con éxito el proyecto. El factor de éxito más importante identificado por Kaplan y Norton (1996) fue la aceptación y participación en el proyecto Balanced Scorecard por parte de la alta dirección. Sin su apoyo, la mayoría de los proyectos de Balanced Scorecard fracasan. Asimismo, Kaplan y Norton (1996) afirman que las empresas deben ver la comunicación del cuadro de mando a los empleados como una campaña estratégica. Afirmaron que varias empresas midieron el conocimiento y la comprensión de sus empleados sobre la estrategia de la organización para verificar la efectividad de su "campaña".

c) Uso

El uso está en el pináculo de la pirámide porque es la función fundamental del Cuadro de Mando Integral. El atributo "uso" se puede caracterizar por varias actividades: Planificación y control, compensación y aprendizaje estratégico (de doble ciclo). Kaplan y Norton (1992) afirman que el Cuadro de Mando Integral debe utilizarse como un sistema de comunicación, información y aprendizaje y que debe convertirse en la piedra angular del sistema de gestión.

Funciones:

Por un lado, Kaplan y Norton descubrieron que las empresas utilizan el CMI para: Aclarar y actualizar la estrategia; para comunicar la estrategia en toda la empresa; para alinear las metas individuales y de la unidad con la estrategia; para vincular los objetivos estratégicos con las metas a largo plazo y los presupuestos anuales; para identificar y alinear iniciativas estratégicas; y, para realizar revisiones periódicas de desempeño para conocer y mejorar la estrategia.

Por otro lado, Rojas, Correa & Gutiérrez (2012) afirman que las funciones del Cuadro de Mando integral priman en la:

- Comunicación de la estrategia a toda la empresa.
- Alineación de las acciones con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Medición del desempeño empresarial.

2.2.1.2. Perspectivas

(a) Perspectiva financiera

Kaplan y Norton (2001) definen la perspectiva financiera como la estrategia para crecimiento, rentabilidad y riesgo, visto desde la perspectiva del accionista. Ellos reclaman que para que las empresas triunfen financieramente, deben satisfacer a sus accionistas. En literatura de Kaplan y Norton, la perspectiva financiera se coloca en la parte superior del CMI. Huang (2009) considera que la perspectiva financiera evalúa la contribución

de la estrategia, implementación y ejecución de la empresa para mejorar el resultado final. Por lo tanto, la principal preocupación de las perspectivas financieras es maximizar el valor para el accionista. Este valor económico empresarial se puede incrementar mediante los enfoques básicos de crecimiento de ingresos y productividad. Una estrategia de crecimiento de ingresos incluye dos componentes: (i) construir la franquicia con ingresos del nuevo mercado, nuevos productos y clientes; e (ii) incrementar las ventas al mercado existente y a los clientes mejorando la relación con ellos y proponer soluciones completas. La estrategia de productividad también incluye dos componentes, que están mejorando la estructura de costos al reducir costos directos e indirectos, y utilizar los activos de manera más efectiva al reducir los costos fijos y el capital de trabajo. Los accionistas están interesados en varias medidas que evalúen la eficiencia de las perspectivas financieras, retorno sobre capital, flujo de caja e ingresos operativos, todos ellos reflejan la preferencia a corto plazo. Relaciones de transmisión, participación de mercado y crecimiento de las ventas reflejan los resultados a largo plazo y la incertidumbre (Kaplan y Norton, 1993). Kaplan y Norton (2001) afirman que las medidas financieras por sí solas son inadecuadas en medir y gestionar el desempeño de la empresa.

(b) Perspectivas no financieras

La innovación de CMI aporta una nueva dimensión a la gestión estratégica, las perspectivas no financieras permiten a los administradores tener una visión más amplia del negocio. Además, ayudan a las empresas a vincular sus actividades internas con la de las partes interesadas. También, hacen que los gerentes vinculen actividades de la unidad de negocio a objetivos a largo plazo.

i. Perspectiva del cliente

Kaplan y Norton (1992) consideran la perspectiva del cliente como principal indicador. La importancia central de esta perspectiva es cómo las empresas satisfacen las necesidades de sus clientes. Chavan (2009) sugiere que la satisfacción del cliente puede ser logrado por los atributos del producto o servicio, las relaciones con los clientes, la imagen y reputación.

Kaplan y Norton (1992) sugieren que la perspectiva del cliente incluya medidas como: Satisfacción del cliente, retención, adquisición de nuevos clientes, cuota de mercado, rentabilidad del cliente y porcentaje de cliente no rentable.

Kaplan y Norton (1996) sugieren que la rentabilidad del cliente puede aumentarse mediante satisfacción de necesidades de este y una mayor participación de mercado. La participación de mercado revela qué tan bien está ingresando una empresa en un mercado deseado. Kaplan y Norton (1996) revelan que el bajo desempeño en la perspectiva del cliente es un indicador adelantado de la disminución futura puede amenazar la estrategia de la empresa a pesar de que el panorama financiero actual puede verse bien. Estas medidas ayudan a los gerentes a garantizar que cumplan con las expectativas de sus clientes a un costo razonable.

ii. Perspectiva del proceso interno

Hasta ahora, la perspectiva financiera y del cliente tiene como objetivo satisfacer a los accionistas y clientes, respectivamente. El proceso interno satisface tanto a los internos como a los externos interesados. Según Kaplan y Norton (2001), la perspectiva del proceso empresarial interno permite a los gerentes identificar los procesos que son críticos para lograr objetivos del cliente y de las partes interesadas. Sugieren que el proceso interno puede ayudar a los gerentes a definir la cadena de valor del proceso interno completo que comienza con la innovación, proceso que se traslada al servicio postventa.

Según Kaplan y Norton (1996) los procesos internos pueden ser categorizados de la siguiente manera: (i) Gestión de operaciones, que puede mejorar la utilización de activos y gestión de la cadena de suministro; (ii) Gestión de clientes, que verifica el proceso de mejora del valor del cliente e incluye selección, adquisición, retención y crecimiento; y (iii) Procesos de innovación, que muestra el proceso de suministro de nuevos productos y servicios. El proceso de innovación también incluye la investigación y proceso de desarrollo, diseño, entrega, y lanzamiento de productos. La perspectiva de procesos internos integra las actividades comerciales internas

para asegurar que las empresas, los productos y servicios cumplen los requisitos de las partes interesadas. Kaplan (2010) sugiere algunas métricas para el proceso interno: Defectos del producto, tiempo total de fabricación, pedido, tiempo de entrada y defectos del proveedor para examinar el desempeño del CMI. Los gerentes deben llevar a cabo un análisis interno continuo no solo para evaluar los procesos internos de la organización, sino también para revisar la innovación. Esto es particularmente importante pues la competencia global ha disminuido la cantidad de tiempo que las organizaciones tienen para llevar sus productos al mercado exitosamente.

iii. Aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral; eso es generalmente un indicador adelantado que permite a las empresas crear un crecimiento a largo plazo y mejora. Esta perspectiva (llamada también de innovación) es un marco para evaluar cuantitativamente la satisfacción, productividad y retención. Los principales objetivos de esta perspectiva son las metas de los empleados, información, sistemas y alineación organizacional (Kaplan, 2010). Kaplan y Norton (1992) sugieren que el aprendizaje y el crecimiento organizacional incluye tres capitales principales: Capital, capital de sistemas de información y capital organizacional. Según Farooq y Hussain (2011) esta perspectiva es la base del éxito de la estrategia del CMI, pues, involucra las habilidades de los empleados y los sistemas de información. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se ocupa de la mejora de habilidades de los empleados aplicando diferentes técnicas. Esto puede incluir reubicarlos en otros departamentos, implementando programas de incentivos diseñados para motivar a los empleados a proporcionar sugerencias y recibir capacitación y/o permanencia a través de empleo continuo (Niven, 2002). Además, Kaplan y Norton (1992) sugieren que las empresas tienen que invertir en recapacitar a los empleados, mejorando la información, tecnología, sistemas, y alineación de procedimientos y rutinas organizativas. Mejorar las habilidades de los empleados puede aumentar la satisfacción de estos y su retención, que a su vez crea un nuevo entorno competitivo. Kaplan y Norton

(1992) sugieren que los incentivos de los empleados deben alinearse con factores generales de éxito organizacional. Kaplan y Norton (2004) afirman que el éxito del CMI depende de la participación de los empleados en el proceso de aprendizaje del BSC. La superación personal es uno de los principales determinantes del éxito del CMI. El aprendizaje y el crecimiento constituyen la base esencial para el éxito de cualquier organización. Kaplan y Norton (1992) enfatiza que el aprendizaje es más importante que la formación, pues, el proceso de aprendizaje incluye cosas como mentores y tutores dentro de la organización. Kaplan y Norton (1992) sugieren tres medidas principales para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento; la primera medida son las capacidades de los empleados, que incluyen satisfacción, rotación del personal, productividad y número de empleados calificados para trabajos; el segundo es la tecnología de la información, que incluye la cobertura de información y rendimiento de los datos; la tercera medida es la motivación y la alineación, que incluye sugerencias recibidas, sugerencias implementadas y recompensas proporcionadas.

Tabla 1: Resumen de los principales objetivos de cada perspectiva en el CMI, según Kaplan y Corton 1996, 2001 y 2004
Nota: Perspectivas y objetivos del CMI.

Perspectiva	Objetivos	Interesado
Perspectiva financiera	Rentabilidad	Accionista
Perspectiva del cliente	Cuota de mercado	Cliente
Perspectiva de procesos internos	Productividad, liderazgo de producto y responsabilidad pública (legal y comportamiento ético; y, responsabilidad de las partes interesadas, incluidos accionistas, vendedores, concesionarios, distribuidores y comunidades)	Cliente y accionista
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Desarrollo de personal, actitudes del empleado, equilibrio entre corto plazo y objetivos a largo plazo	Empleados

Tabla 2: Otros nombres de las perspectivas
Nota: Perspectivas y denominaciones.

Perspectiva	Denominación
Perspectiva Financiera	Perspectiva monetaria
Perspectiva Cliente	Perspectiva Usuarios Perspectiva Comunidad o Sociedad
Perspectiva de Procesos Internos	Perspectiva Interna
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Perspectiva de Formación Perspectiva de Infraestructura Perspectiva de Innovación Perspectiva de Personal o RRHH

2.2.1.3. Elementos para la elaboración del CMI

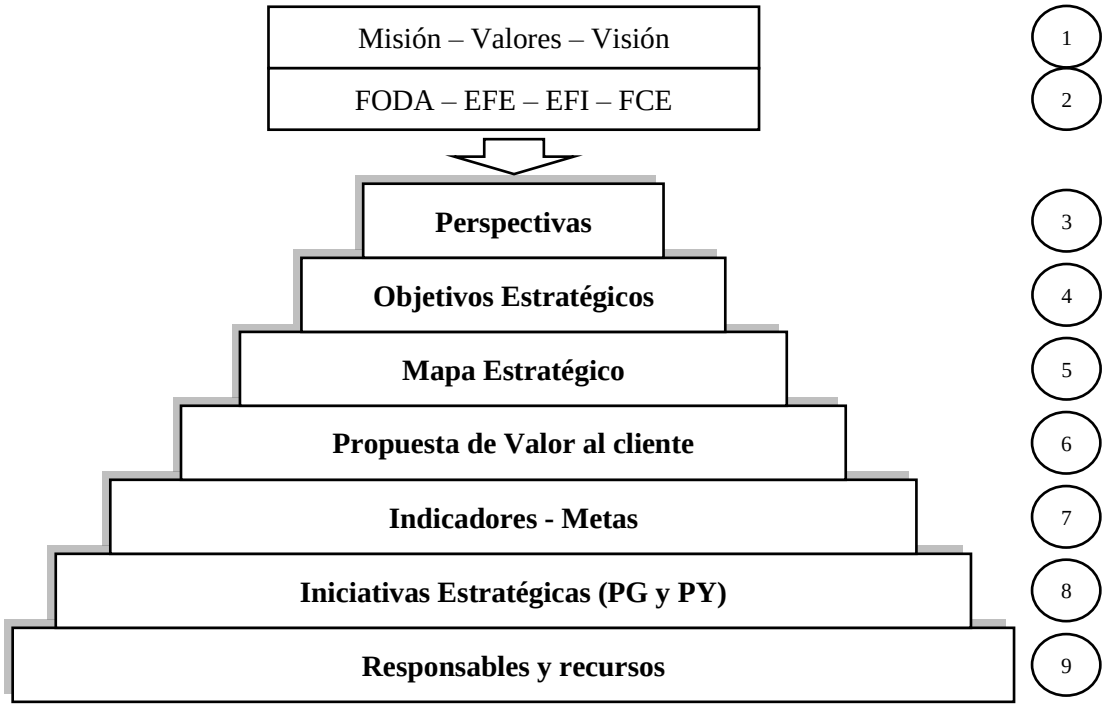


Figura 2: Elementos de un plan estratégico con CMI
Nota: Plan estratégico del CMI.

(a) La misión es el propósito, la razón final de ser; es el punto central para definir estrategias, metas, dar dirección.

(b) La visión es la imagen del futuro que deseamos crear, hablando en tiempo presente describe donde queremos ir y como seremos cuando lleguemos allí.

(c) Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la

organización. Son “planos” que agrupan a los objetivos estratégicos por afinidad.

(d) Los objetivos estratégicos son aquellos logros claves de la organización que están directamente vinculados con la Visión.

(e) El Mapa Estratégico es un conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales, y permite visualizar la estrategia organizacional.

(f) Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

(g) Las metas fijan y comunican el nivel de desempeño esperado para la organización. Dan a los colaboradores un norte definido con respecto a la estrategia general de la organización. Enfocan a la organización hacia la mejora continua.

(h) Las iniciativas estratégicas son acciones (proyectos) en las que la entidad se va a centrar para conseguir los objetivos estratégicos.

(i) Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable que controla su cumplimiento. Se debe asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las iniciativas estratégicas.

2.2.1.4. Característica, herramientas empleadas y ventajas

Características:

Para que un Cuadro de Mando Integral sea eficiente y útil, este debe tener las siguientes características:

(a) Debe destacar la estrategia de una empresa al centrarse en la relación de causa y efecto.

(b) Debería ayudar a comunicar la estrategia formulada a todos los miembros de una organización al traducir la estrategia en un conjunto coherente y vinculado de objetivos operativos comprensibles y mensurables. Posteriormente, los gerentes y empleados toman acciones, basadas en el CMI, para lograr la estrategia de la empresa.

Para facilitar las decisiones y acciones de acuerdo con los cuadros de mando, es preferible desarrollar CMI a nivel de división y departamento.

(c) En las empresas con ánimo de lucro, deberá hacer hincapié en los objetivos y medidas financieras. A veces, los gerentes dan demasiada importancia a la innovación, la calidad y la satisfacción del cliente, aunque es posible que no produzcan beneficios tangibles. Un buen CMI considera las medidas no financieras como parte de una estrategia o programa para lograr y mejorar el desempeño financiero futuro. Cuando las medidas de desempeño financiero y no financiero están debidamente vinculadas en CMI, muchas medidas no financieras sirven como indicadores principales del desempeño financiero futuro.

(d) Limitar el número de medidas utilizadas al identificar solo las más críticas. Evitar la proliferación de medidas, centra la atención de la administración en aquellas que son clave para la implementación de la estrategia.

(e) Destacar compensaciones subóptimas que los gerentes pueden hacer cuando no consideran juntas las medidas operativas y financieras.

Herramientas empleadas:

a) Mapa estratégico: Para definir a través de cuales objetivos se trasladará el Plan Estratégico a la acción.

b) Matriz tablero de comando: Sirve para monitorear a través de Indicadores Financieros y NO Financieros, el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.

c) Software: Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

Ventajas:

Los principales beneficios del CMI se describen a continuación:

- Evita que la administración dependa de medidas financieras a corto

plazo o incompletas. Garantiza que la alta dirección tenga una visión equilibrada sobre el desempeño de la organización.

- Ayuda a impulsar la estrategia corporativa a las divisiones y funciones, al obligar a la gerencia a desarrollar medidas de éxito relacionadas con los objetivos corporativos. La estrategia de nivel superior y las acciones de nivel gerencial intermedio están claramente conectadas y debidamente controladas.
- Ayuda a las partes interesadas a evaluar la organización si las medidas se comunican externamente.
- Ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la entidad, así como, su metodología permite facilitar la comunicación y entendimiento de los objetivos en todos los niveles de la entidad.
- Ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, pues, de ellos este sistema extrae lo esencial.
- Es mucho más probable que el sistema de informes de desempeño de la organización (y la propia organización) se concentre en mantenerse competitivo a largo plazo y obtener valor para sus partes interesadas.

2.2.1.5. Etapas y construcción

Etapas:

El marco metodológico general planteado por los autores Robert Kaplan y David Norton, puede expresarse, para efectos de su implantación, en lo que denominamos "El Modelo de las Cuatro Fases". Esta secuencia de diseño e implantación ha sido adoptada por diversas empresas, pues asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales de la metodología por parte de los diferentes actores de su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la organización o empresa que lo adopte.

La secuencia asegura el que se capturen y traduzcan a un sistema de medición o sistema de indicadores, los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones estratégicas y operacionales, lo que la hace de uso universal ante la diversidad de organizaciones a la que es aplicable. La siguiente figura ilustra la secuencia del proceso de "Las Cuatro Fases":

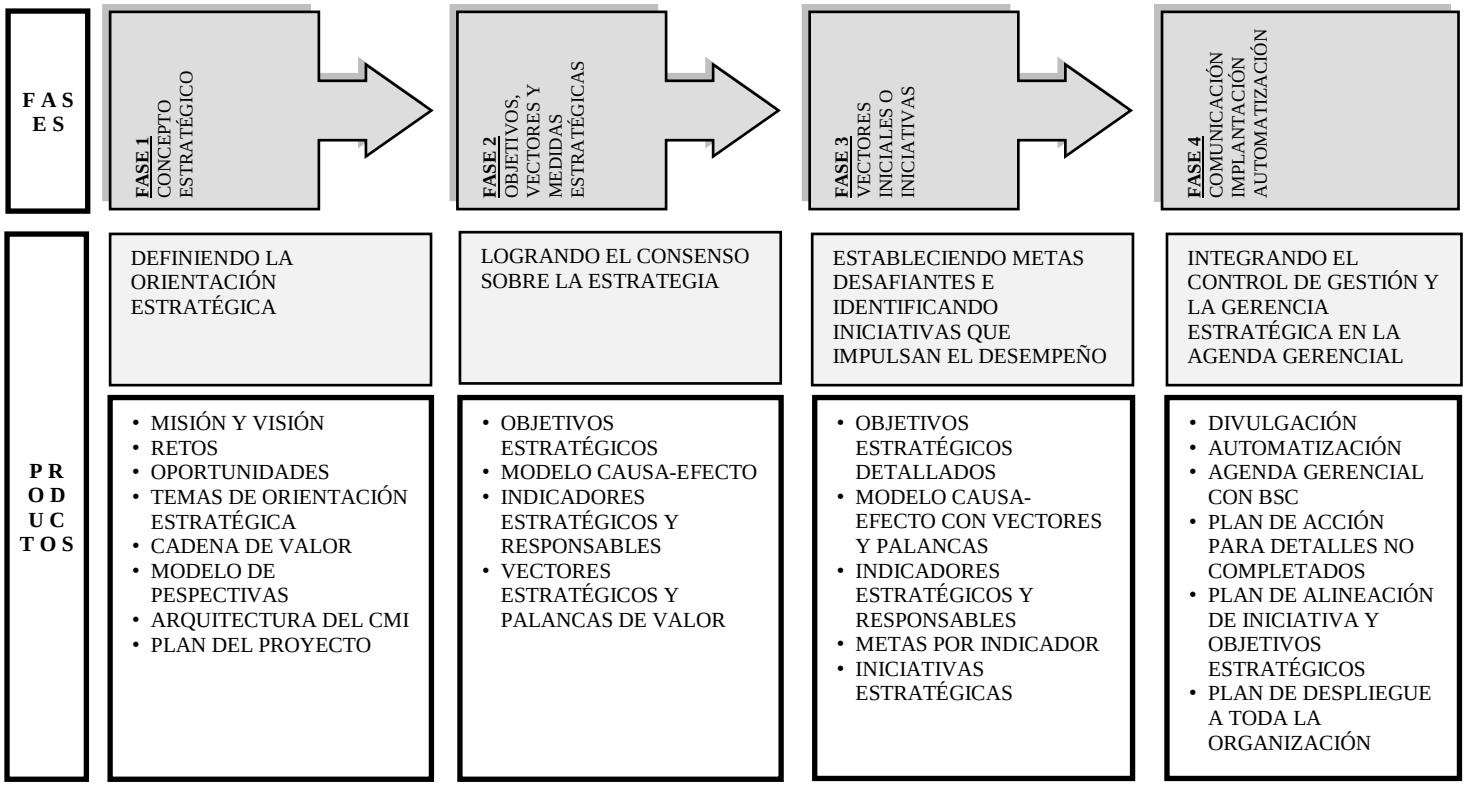


Figura 3: Modelo de las 4 fases para la implantación del CMI

Nota: Proceso de implementación del CMI.

Construcción:

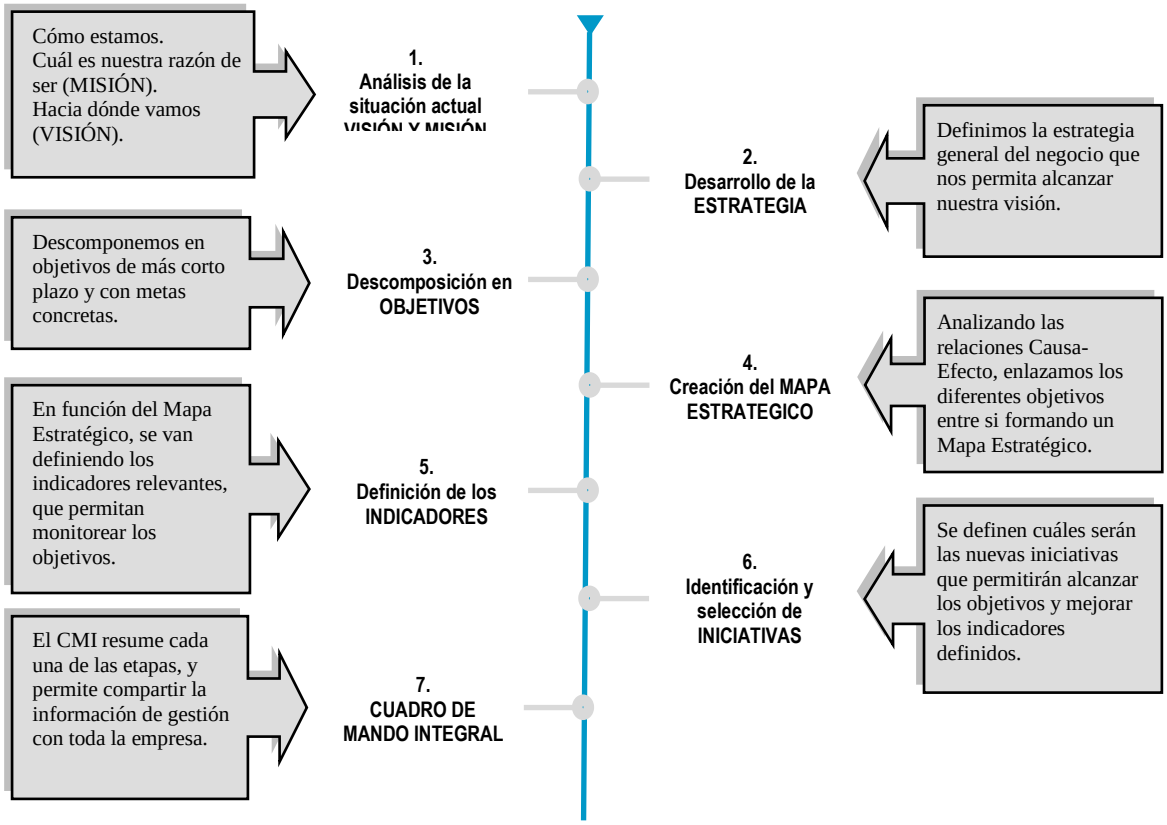


Figura 4: Pasos para la construcción de un CMI
Nota: Kaplan y Norton.

2.2.2. Gestión Operativa

2.2.2.1. Definición, alcance y funciones

Definición:

Es un modelo de gestión conformado por un conjunto de tareas y procesos encaminados a la mejora continua de las operaciones internas, con la finalidad de aumentar su capacidad para lograr los propósitos de sus políticas y sus objetivos operativos.

Los objetivos operativos de una entidad se desglosan de los objetivos tácticos, por lo que se encuentran involucradas en cada una de las actividades de la cadena de valor. Por lo tanto, dentro de la gestión operativa quedan englobadas también las diversas gestiones de aprovisionamiento, producción, distribución, recursos humanos y financieros.

Alcance:

Abarca cambios, no solamente en la estructura de la organización, sino también en el sistema de roles y funciones, lo cual tiene una notable influencia en cuestiones como la elección de personal directivo y mandos intermedios. Asimismo, la gestión operativa influye en los procesos de capacitación del personal, las relaciones entre los circuitos organizativos y la tecnología y la introducción de innovaciones técnicas y estratégicas acordes con los proyectos en curso.

La gestión operativa puede mejorarse significativamente implantando acciones y estrategias encaminadas a:

a) Conseguir un aumento de la cantidad o la calidad de las actividades en relación a los recursos (personales, tecnológicos, de infraestructuras, etc.) empleados.
b) Reducción de los costos fijos y extraordinarios para los niveles actuales de producción.
c) Alcanzar una mejor identificación de los requerimientos y de la

respuesta a las exigencias y expectativas de los clientes.

d) Realizar los cometidos de la organización con mayor imparcialidad.
e) Incrementar la disponibilidad de respuesta e innovación.

Funciones:

En línea con sus ámbitos de actuación, las principales funciones de la gestión operativa son:

a) Análisis de los servicios: Se refiere a la concordancia entre los servicios ofrecidos o que se piensan ofrecer y los requerimientos de clientes y proveedores. También implica el cumplimiento de las especificaciones técnicas propias de cada producto o servicio y a las pruebas de su correcto funcionamiento.
b) Análisis de los procesos: Gestión de los procesos técnicos y administrativos de la organización y el estricto cumplimento de leyes y normativas relacionadas con el proceso de producción de artículos y prestación de servicios.
c) Revisión de los modos de diseñar y dirigir: Enfoque estratégico basado en un proceso continuo y permanente de los procedimientos más eficaces para la realización de proyectos y la prestación de servicios, tratando de lograr los mejores resultados y la máxima productividad y rentabilidad con el fin de optimizar al máximo los recursos.

En definitiva, la tarea esencial de la gestión operativa es el despliegue de recursos y capacidades para obtener resultados concretos.

2.2.2.2. Procesos Operativos

Los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuya única finalidad es mejorar el desempeño de una empresa. Son todos esos procesos que puedes implementar para optimizar el funcionamiento interno de tu negocio. La principal característica de los procesos operativos es que no son únicos ni definitivos, deben estar en constante actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras.

Para implementar procesos operativos, lo primero que se debe hacer es tener una visión general de toda la empresa, que implique la integración de todas las partes que la conforman. Una vez teniendo este panorama general, todas las decisiones que se tomen deben ser pensadas en función del objetivo común.

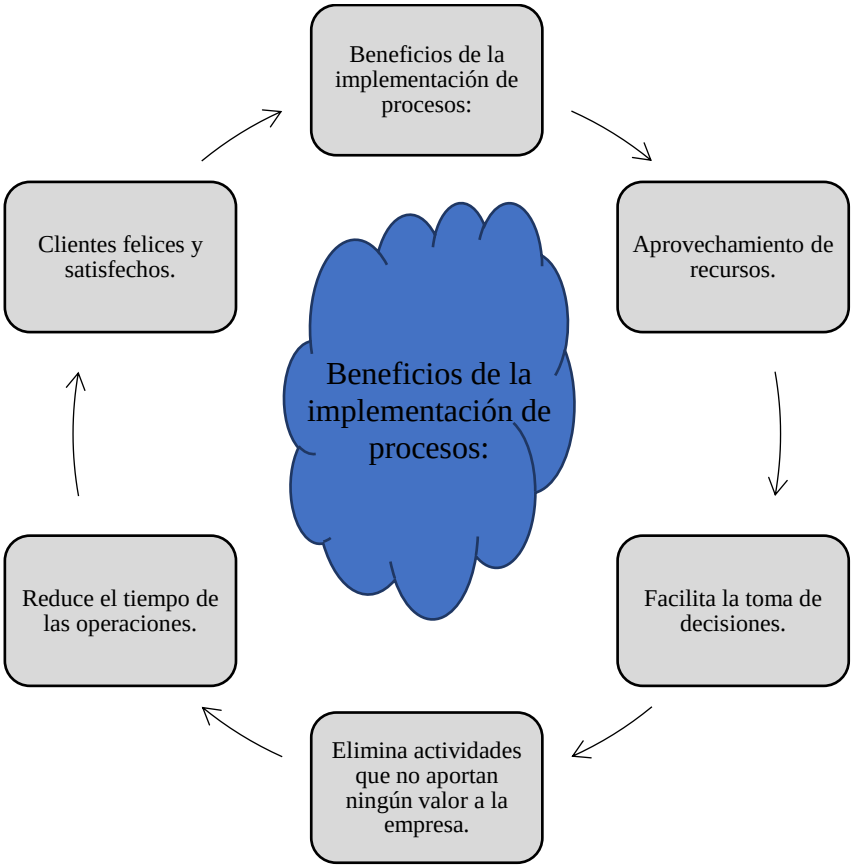


Figura 5: Beneficios de la implementación de procesos
Nota: Implementación de procesos.

Las razones fundamentales por las que estos procesos operativos son importantes para una empresa son:

Figura 6: Razones de importancia de un proceso operativo
Nota: Importancia de los procesos operativos.

Dentro de los procesos operativos en una empresa, los más importantes priman en:

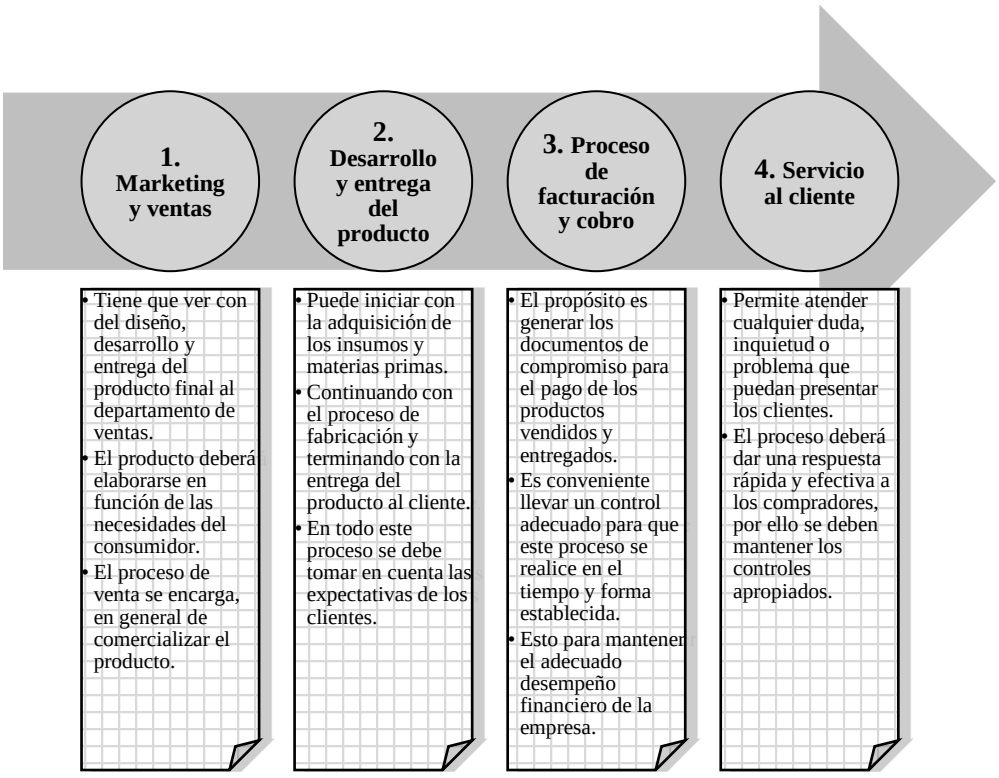


Figura 7: Procesos operativos más importantes
Nota: Principales procesos en una empresa.

2.2.2.3. Eficiencia

Bel & Martín (2008) definen la eficiencia como la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. En un sentido más amplio del término, la eficiencia es la consecución de los mejores resultados incurriendo en los mínimos sacrificios.

Pérez, A. (2013) afirma que eficiencia es lograr que la productividad sea favorable, es decir, que se alcance el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

Druker menciona que eficiencia es tener la capacidad de hacer las cosas de manera correcta; pues es un concepto de entrada-salida (insumo-

producto). Así pues, el administrador eficiente es aquel que logra las salidas o resultados que corresponden a las entradas utilizadas para conseguirlos (mano de obra, materiales y tiempo). En síntesis, los que logran minimizar el costo de los recursos con que obtienen sus metas están obrando de manera eficiente. (Anda, M. y Calderón H., s/f)

Por otro lado, Pérez, J. (2000) afirma que la eficiencia por decisión es una relación entre los ingresos producidos por dicha decisión y los incentivos o recursos gastados para ponerla en práctica. La relación entre los ingresos y los recursos necesarios para que se generen esos ingresos es un momento dado de la historia de la organización y es a lo que se denomina eficacia.

Mochón (2009) nos ofrece una idea breve que la eficiencia es una propiedad según la cual la sociedad aprovecha de la mejor manera posible sus recursos escasos.

Por su parte, Mejía (s/f) menciona que la eficiencia es el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. Como sería en el caso de buscar un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

III. Materiales y Métodos

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, pues emplea conocimientos teóricos en la aplicación práctica, con la finalidad de obtener resultados que sean favorables y que ayuden a la empresa base del estudio, así como que sea de provecho para la sociedad.

3.2. Diseño de investigación

El diseño de investigación al que le corresponde este estudio es descriptivo, pues se recolectó información de la empresa para su consecutivo análisis y tratamiento, lo cual hace que tenga una naturaleza no experimental.

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

El conjunto poblacional está conformado por la totalidad de la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC.

3.3.2. Muestra

La muestra o unidad de estudio está conformada por los procesos operativos de la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC.

3.3.3. Muestreo

El muestro aplicable a esta investigación es no probabilístico, debido a que se decidió usar una determinada muestra para el análisis.

3.4. Criterios de selección

Para llevar a cabo esta investigación se eligió la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC, debido a que, se tiene conocimiento de la problemática interna a la entidad, por la cual se busca brindar una solución mediante una propuesta formulada; por otro lado, se consideró emplear dicha empresa, por tener un mayor acceso a la información económico-financiera, así como el consentimiento y buena disposición del gerente general para llevar a cabo dicho estudio.

3.5. Operacionalización de variables

Tabla 3: Operacionalización de variables
Nota: Variables.

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	Kaplan y Norton (2001), es un sistema de gestión estratégica que los gerentes pueden utilizar para aclarar e implementar la estrategia. Sistema de gestión y medición estratégica que permite implementar el plan estratégico para que la entidad cumpla con sus objetivos trazados.	Permite entrelazar estrategias y objetivos con indicadores y metas para efectuar la formulación e implantación estratégica.	Perspectiva financiera	Ratios financieros
			Perspectiva del cliente	Nivel de satisfacción
			Perspectiva de procesos internos	Productividad de la mano de obra
			Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Grado de satisfacción del personal
				Capacitación y entrenamiento
GESTIÓN OPERATIVA	Hax & Mailuf (1996), es la forma en que se lleva a cabo las operaciones de una empresa, en esta forma, es una serie de acciones que se desarrollan con la intención de mantener los procesos organizados, optimizados y en pleno funcionamiento.	La estructura operativa de una empresa es la que sustenta el modelo de negocio en su conjunto, las empresas que descuidan la gestión en este importante aspecto tienden a no aprovechar su verdadero potencial y, por tanto, presentan resultados poco favorables.	Procesos Operativos	Políticas
				Procedimientos
				Control
			Eficiencia	Indicadores financieros y de gestión
				Productividad de la mano de obra
				Capacitación y entrenamiento

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de datos
Nota: Técnicas e instrumentos aplicados en cada variable.

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
Cuadro de Mando Integral	Investigación documental[1]	Ficha de registro	Base de datos de la empresa
	Reuniones	Cuestionario	Gerente de la empresa
	Encuesta	Guía de encuesta	Gerente de la empresa y personal
Gestión operativa	Investigación documental	Ficha de registro	Archivos de la empresa
	Entrevista	Guía de entrevista	Gerente de la empresa

3.7. Procedimientos

Se tomó como muestra los procesos operativos de la empresa en estudio, se procedió a extraer información concerniente a la situación económico-financiera de la misma; después, se procedió a formular los

[1] Para la investigación documental se han empleado textos, revistas y trabajo afines existente.

instrumentos de recolección de información junto con su posterior aplicación, ello con la finalidad de conocer la apreciación del personal de la empresa en cuanto al desempeño y eficiencia que esta presenta, llevar a cabo el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Por último, se procedió a analizar la información recolectada y a determinar aspectos claves que se deberán trabajar para ser expuestos en el Cuadro de Mando Integral, para después administrar el producto final y entrega a la gerencia de la entidad para la toma de decisiones y próxima aplicación e implementación.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se recolectó la información económico-financiera de la empresa, la cual fue moldeada en términos de indicadores, tabulaciones y gráficos estadísticos a fin de conocer a fin de conocer la situación que mantiene hasta entonces. La data obtenida por los instrumentos de recolección se procesó con el apoyo de una hoja de cálculo y se obtuvieron gráficos para hacer más didáctica la información recuperada. También, se realizaron visitas constantes a la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC, donde se determinó la muestra, para la aplicación de los instrumentos de recolección con el fin de obtener datos confiables. Por último, se determinó mediante matrices específicas factores internos y externos que afectan a la empresa, que terminarán por elaborar una matriz FODA, para, con esa información, proceder al diseño de la propuesta del Cuadro de Mando Integral.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 5: Matriz de consistencia

Nota: Estructura de la matriz de consistencia.

Título	Problema	Justificación	Marco teórico	Objetivos	Hipótesis	Diseño metodológico
Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la gestión operativa en la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC Chiclayo años 2021-2022	¿Qué incidencia tiene el Cuadro de Mando Integral en la gestión operativa de la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC?	**Justificación teórica:** Necesidad de implementar una herramienta de control de gestión. Permitirá obtener una mayor eficiencia en la toma de decisiones, basada en indicadores financieros y no financieros. **Justificación metodológica:** Desarrollar un modelo de control para la toma de decisiones. Inicia con la planeación estratégica, así como el uso de un mapeo estratégico para canalizar metas definidas en objetivos concretos. **Justificación práctica:** Los usuarios, podrán asentar una base en indicadores no financieros y de apoyo. Desarrollar sistemas de calidad que permitan un panorama integral y dinámico para acelerar procesos gerenciales y operacionales.	**Cuadro de Mando Integral** Origen, definición y funciones Perspectivas Elementos para la elaboración del CMI Característica, herramientas empleadas y ventajas Etapas y construcción **Gestión Operativa** Definición, alcance y funciones Procesos Operativos Eficiencia	**Objetivo general** Diseñar un cuadro de mando integral para la gestión operativa en la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC. **Objetivos específicos** 1) Realizar un diagnóstico situacional, mediante un análisis interno y externo, así como la preparación de la matriz FODA de la empresa INCOPEB SAC. 2) Diagnosticar la situación financiera de la empresa INCOPEB SAC mediante un análisis estático, dinámico, razones financieras y de gestión. 3) Diseñar el mapa estratégico para la empresa INCOPEB SAC. 4) Elaborar la matriz del Cuadro de Mando Integral para la empresa INCOPEB SAC. 5) Definir los indicadores de gestión que permitan medir el desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa INCOPEB SAC.	El Cuadro de Mando Integral permite la eficiencia de la gestión operativa en la empresa Ingeniería y Construcción Peña Blanca SAC – INCOPEB SAC. **Variables** **Variable Dependiente:** a) Gestión operativa **Variable Independiente:** a) Cuadro de Mando Integral	**Tipo y nivel de investigación** Tipo: Aplicada Enfoque: Cualitativo Nivel: Descriptivo **Diseño de Investigación** No experimental **Técnicas de Investigación** Investigación documental Reuniones Encuesta Entrevista **Instrumentos de Investigación** Ficha de registro Cuestionario Guía de encuesta Guía de entrevista

3.10. Consideraciones éticas

Una de las piezas imprescindibles de este trabajo de investigación fue la buena praxis de la información económico-financiera brindada por la empresa en estudio para emplearlas a modo de determinar una herramienta que contribuya a su mejora continua en materia de gestión operativa, cabe señalar que, la información proporcionada es confidencial y no podrá ser manipulada por terceros, siendo esta, proporcionada para fines investigativos.

IV. Resultados y discusión

4.1.Resultados

4.1.1. D*iagnóstico situacional, mediante un análisis interno y externo, así como la preparación de la matriz FODA de la empresa INCOPEB SAC.*

a. Datos generales:

Tabla 6: Datos generales de la empresa
Nota: Contribuyente SUNAT – Consulta RUC.

a) Número de RUC:	20604947163 - INGENIERIA Y CONSTRUCCION PEÑA BLANCA S.A.C.
b) Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA
c) Nombre Comercial:	INCOPEB SAC
d) Fecha de Inscripción:	03/07/2019
e) Fecha de Inicio de Actividades:	03/07/2019
f) Estado del Contribuyente:	ACTIVO
g) Condición del Contribuyente:	HABIDO
h) Domicilio Fiscal:	AV. MARISCAL NIETO NRO. 480 INT. V-02 (1 PISO-C.C. BOULEVARD) LAMBAYEQUE - CHICLAYO - CHICLAYO
i) Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL
j) Actividad Comercio Exterior:	SIN ACTIVIDAD
k) Sistema Contabilidad:	MANUAL
l) Actividad(es) Económica(s):	***Principal: 4100*** – CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS. ***Secundaria 1:*** 7110 – ACTIVIDADES DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA Y ACTIVIDADES CONEXAS DE CONSULTORÍA TÉCNICA. ***Secundaria 2:*** 4663 – VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN.
m) Sistema de Emisión Electrónica:	FACTURA PORTAL DESDE 03/12/2019 BOLETA PORTAL DESDE 30/09/2019
n) Emisor electrónico desde:	30/09/2019
o) Comprobantes Electrónicos:	BOLETA (desde 30/09/2019) FACTURA (desde 03/12/2019)

b. Visión y misión:

Visión:

Ser la empresa líder en ejecución de proyectos de construcción que mejore la calidad de vida de los peruanos, entregando un servicio de calidad para la satisfacción de nuestros clientes.

Misión:

Ejecutar obras y viviendas basadas en calidad y servicio responsable, para inspirar y construir los sueños y proyectos de nuestros clientes.

c. Organigrama:

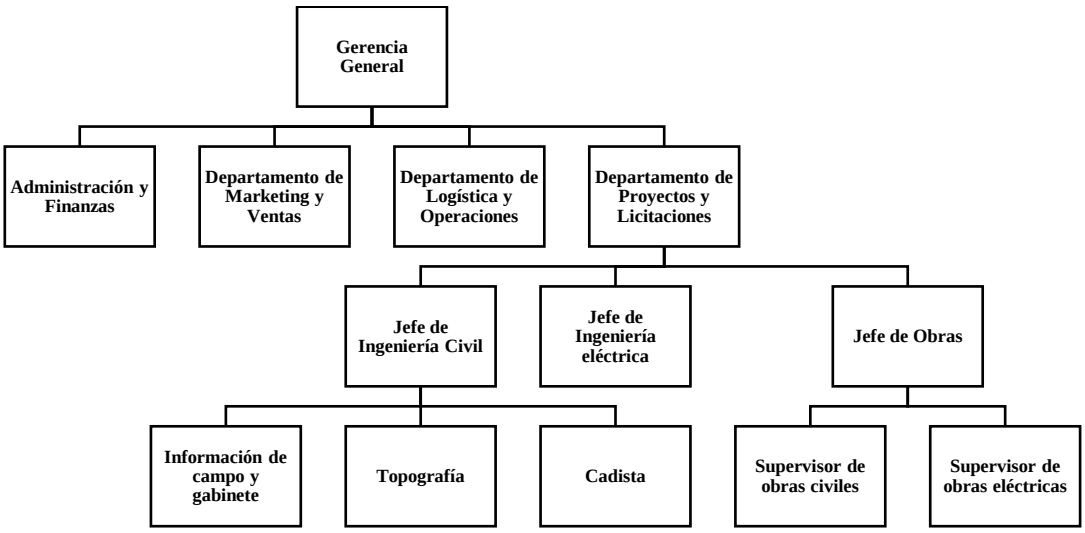


Figura 8: Organigrama de la empresa
Nota: Memoria de la empresa.

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

d. Análisis externo:

El análisis del entorno externo, permite encontrar oportunidades y amenazas en cada una de sus aristas.

Tabla 7: Análisis externo de la empresa
Nota: Oportunidades y amenazas.

Análisis Externo	Oportunidades	Amenazas
Análisis Político – Gubernamental	Desarrollo regional de infraestructura y seguridad ciudadana que permitirá concordancias para establecer políticas en estas materias. Implementación de reformas políticas impulsadas por el actual gobierno expandirá los servicios públicos de calidad para todos los ciudadanos y generarán mejoras en la productividad de todos los sectores económicos.	El congreso puede abusar del poder de fiscalización y llegar a ser obstruccionista a las políticas del gobierno actual.
Análisis Económico	Las inversiones al sector construcciones para los servicios de agua y desagüe serían impulsadas por el actual gobierno según su plan de trabajo.	En el frente externo, los principales factores que pueden impactar en el crecimiento económico son: La caída de los precios de las MP, estrechamente vinculada a la desaceleración de la economía mundial. Ingreso al mercado peruano de empresa extranjeras con capacidad de inversión en proyectos de gran envergadura, tales Techint (Argentina), Abengoa (España), Acciona (España), FluorCorp (USA), Bechtel (USA) etc El aumento del precio del dólar impacta sobre el resultado de las empresas que realizan sus operaciones en dólares, cuyas cuentas por pagar son mayores a sus cuentas por cobrar.
Análisis Legal	De acuerdo con las propuestas del gobierno se implementará el plan Corrupción "0".	Inestabilidad política debido a que el gobierno elegido genera obstáculos en las propuestas de la legislación del ejecutivo.
Análisis Socio – Cultural	Necesidad imperiosa de la sociedad por cubrir proyectos de agua y saneamiento. Importancia de la RS dentro de la industria como herramienta para poder involucrar a la población y que esta se beneficie del proyecto.	Alta dependencia de las condiciones ambientales y socioculturales de la zona donde se va ejecutar el proyecto. Existencia de las agrupaciones sindicales de la construcción civil.
Análisis Tecnológico	Poder de adquisición de equipos y maquinarias de última generación en el mercado a bajos costos y beneficios de servicios adicionales.	Personal no capacitado en el uso de equipos y maquinarias de nueva tecnología.
Análisis Ecológico	Buena imagen empresarial por cuidado y respeto al medio ambiente, permitiéndole participar en una mejor posición frente a la competencia en las licitaciones de ejecución de obras.	Implementación por parte del estado de normas más severas que elevan el costo de lo considerado en el presupuesto por manejo de residuos.

e. Análisis interno:

El desarrollo de la cadena de valor de INCOPEB SAC, ha servido para identificar claramente las actividades primarias y de apoyo.

Actividades de Apoyo	**ADMINISTRACIÓN**					MARGEN
	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS					
	DESARROLLO TECNOLÓGICO					
	ABASTECIMIENTOS DE RECURSOS					
Actividades Principales	**LOGÍSTICA INTERNA**	**OPERACIONES**	**LOGÍSTICA DE SALIDA**	**MARKETING Y VENTAS**	**ATENCIÓN AL CLIENTE**	
	Presupuesto	Ejecución del proyecto	Pre-entrega	Pre-entrega	Post-venta	
	Búsqueda de proveedores	Control de calidad	Levantamiento de observaciones	Levantamiento de observaciones		
	Almacén y campamentos	Seguridad en ejecución	Entrega final	Entrega final		
	Transporte					
	Equipos					

Figura 9: Análisis interno de la empresa

Nota: Cadena de valor.

Tabla 8: Matriz FODA
Nota: Descripción por campo.

Matriz FODA	
Fortalezas	**Oportunidades**
1. Liderazgo en el segmento de ingeniería a nivel nacional.	1. Creciente importancia en concesiones nacionales públicas.
2. Especialización y profesionalismo de su recurso humano.	2. Licitaciones de grandes obras de infraestructura del Estado.
3. Buen conocimiento y relación con empresas subcontratistas.	3. Innovación tecnológica en servicios Cloud.
4. Cultura Organizacional.	4. Sistemas de financiamiento público y privado para acceder a créditos.
5. Equipo propio para movilización de materiales.	5. Variedad de proveedores de materiales de construcción.
6. Mejoras aprendidas a partir de la incursión en el mercado nacional.	6. Crecimiento desarrollo urbano en zonas rurales para la ejecución de obras públicas.
7. Ausencia de sanciones.	
8. Alto posicionamiento en calificación de obras ejecutadas.	
9. Cuenta con varios servicios relacionados al rubro.	
Debilidades	**Amenazas**
1. Bajo nivel de marketing a nivel nacional.	1. Coyuntura por cambio de gobierno.
2. Falta de organización y coordinación del equipo de trabajo en el campo de acción.	2. Problemas legales en el sector construcción generado por grandes empresas contratistas.
3. Falta de definición de cargos en área de recursos humanos.	3. Ingreso de nuevos competidores al mercado nacional.
4. Poco tiempo de formación de la empresa en el mercado.	4. Pagos del Estado efectuados a largo plazo.
5. Mala administración en las políticas de crédito y cobranza.	5. Alza de precios de proveedores debido a la situación cambiaria e inestable del dólar.
	6. Retraso en entrega de obras por factores climáticos.

Tabla 9: FODA cruzado

Nota: Cruce de información para determinar estrategias.

FODA CRUZADO	**Fortalezas**	**Debilidades**
	1. Liderazgo en el segmento de ingeniería a nivel nacional.	1. Bajo nivel de marketing a nivel nacional.
	2. Especialización y profesionalismo de su recurso humano.	2. Falta de organización y coordinación del equipo de trabajo en el campo de acción.
	3. Buen conocimiento y relación con empresas subcontratistas.	3. Falta de definición de cargos en área de recursos humanos.
	4. Cultura Organizacional.	4. Poco tiempo de formación de la empresa en el mercado.
	5. Equipo propio para movilización de materiales.	5. Mala administración en las políticas de crédito y cobranza.
	6. Mejoras aprendidas a partir de la incursión en el mercado nacional.	
	7. Ausencia de sanciones.	
	8. Alto posicionamiento en calificación de obras ejecutadas.	
	9. Cuenta con varios servicios relacionados al rubro.	
Amenazas	**FA**	**DA**
1. Coyuntura por cambio de gobierno.	F1+A2= Mantener el liderazgo en el segmento de ingeniería buscando alianzas estratégicas con proveedores y/o competidores, mejorando su portafolio de servicios.	D1+A1= Incrementar el nivel de marketing ante la llegada de nuevos competidores.
2. Problemas legales en el sector construcción generado por grandes empresas contratistas.	F2+A3= Gestionar la especialización del personal a fin de hacer frente a la competencia en materia de eficiencia.	D1+A3= Mejorar su posicionamiento en el mercado ante el ingreso de competidores internacionales realizando marketing.
3. Ingreso de nuevos competidores al mercado nacional.	F8+A4= Realizar acuerdos de pronto pago con el Estado para la eficiencia en las obras en ejecución, al tener una alta calificación en gestión de obras.	D2+A6= Gestionar la mejora en la organización y delegación de funciones en el desarrollo de la obra.
4. Pagos del Estado efectuados a largo plazo.	F9+A3= Alinear los servicios con la necesidad directa del consumidor ante el ingreso de nuevos competidores.	
5. Alza de precios de proveedores debido a la situación cambiaria e inestable del dólar.		
6. Retraso en entrega de obras por factores climáticos.		
Oportunidades	**FO**	**DO**
1. Creciente importancia en concesiones nacionales públicas.	F1+O1= Aprovechar el conocimiento del mercado nacional para la adjudicación de las concesiones.	O1+D5= Establecer políticas de cobranza eficientes frente a aumento de concesiones nacionales con el sector público-
2. Licitaciones de grandes obras de infraestructura del Estado.	F2+O2= Comprometer nuestros recursos especializados en los proyectos de grandes licitaciones desde el inicio para asegurar el éxito.	O3+D3= Estandarizar, consolidar la infraestructura tecnológica logrando tener la administración centralizada.
3. Innovación tecnológica en servicios Cloud.	F7+O2= Aprovechamiento de la ausencia de sanciones para generar un valor añadido a la empresa frente a licitaciones del Estado.	
4. Sistemas de financiamiento público y privado para acceder a créditos.		
5. Variedad de proveedores de materiales de construcción.		
6. Crecimiento desarrollo urbano en zonas rurales para la ejecución de obras públicas.		

4.1.2. *Diagnóstico de la situación financiera de la empresa INCOPEB SAC mediante un análisis estático, dinámico, razones financieras y de gestión.*

a. Análisis financiero estático y dinámico:

Tabla 10: Análisis vertical al ESF
Nota: Aplicación al estado financiero.

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31/12/2020 Y 31/12/2021

EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021	2020	ANÁLISIS VERTICAL 2021	ANÁLISIS VERTICAL 2020
ACTIVO		S/.(000)	S/.(000)		
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos		2,560	1,833	0.405%	0.292%
Ctas por cobrar comerciales - terc		595,975	594,983	94.226%	94.638%
Otros activos corientes		8,421	6,343	1.331%	1.009%
Total Activo Corriente		**606,956**	**603,159**	**95.962%**	**95.938%**
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)		25,540	25,537	4.038%	4.062%
Total Activo No Corriente		**25,540**	**25,537**	**4.038%**	**4.062%**
TOTAL ACTIVO		**632,496**	**628,696**	**100.000%**	**100.000%**
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Trib y aport sist pens y salud p pagar		28,546	28,332	4.513%	4.506%
Remuneraciones y partcip por pagar		690	618	0.109%	0.098%
Ctas por pagar comerciales - terceros		514,350	513,202	81.321%	81.630%
Total Pasivo Corriente		**543,586**	**542,152**	**85.943%**	**86.234%**
PASIVO NO CORRIENTE					
Ctas por pagar diversas - terceros		7,911	7,911	1.251%	1.258%
Total Pasivo No Corriente		**7,911**	**7,911**	**1.251%**	**1.258%**
TOTAL PASIVO		**551,497**	**550,063**	**87.194%**	**87.493%**
PATRIMONIO					
Capital		10,000	10,000	1.581%	1.591%
Resultados acumulados		70,999	68,633	11.225%	10.917%
TOTAL PATRIMONIO		**80,999**	**78,633**	**12.806%**	**12.507%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**632,496**	**628,696**	**100.000%**	**100.000%**

Producto del análisis vertical realizado al Estado de Situación Financiera de la empresa INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC, por los años terminados al 31 de diciembre del 2021, en comparación con el 2020, se tiene que:

Con respecto al año 2020, podemos indicar que sus activos corrientes o circulantes tienen mayor representación dentro del total de sus activos, pues representan el 95.931%, frente al 4.062% que representan sus activos no corrientes, ello quiere decir que la empresa no mantiene inversiones a largo plazo que puedan generar beneficio económico a futuro. Similar situación se presenta para el año 2021, donde su activo corriente representa el 95.962% del total de activos, mientras el activo no corriente representa solo el 4.038%.

La cuenta más representativa del activo corriente para el 2021 corresponde a las cuentas por cobrar comerciales - terceros, el cual representa el 94.226% del total activo; por otro lado, y de igual forma para 2020, corresponde la mayor parte a dicho rubro con un 94.638% del total del activo. Mientras que, para el caso del activo no corriente, este está conformado en su totalidad por inmuebles, maquinaria y equipo con un 4.038% y 4.062% del activo total para los años 2021 y 2020 respectivamente.

Con respecto al pasivo corriente de la empresa, éste representa el 85.943% y el 86.234% para el año 2021 y 2020 respectivamente del total del pasivo y patrimonio, lo que significa que, la empresa está en la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo y seguir invirtiendo, pues su activo corriente representa el 95.962% y el 95.938% respectivamente, porcentajes por encima de sus obligaciones a corto plazo.

Las cuentas más representativas del pasivo corriente de la empresa son las cuentas por pagar comerciales - terceros que para el año 2021 representan un 81.321%; y para el año 2020 representan un 81.630%.

Gran parte de los activos de la empresa se encuentran apalancados por deudas con terceros, pues su total pasivo representa un 87.194% y 87.493% para el año 2021 y 2020 respectivamente, frente a su patrimonio que representa 12.806% y el 12.507% respectivamente.

Tabla 11: Análisis vertical al ER
Nota: Aplicación al estado financiero.

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE RESULTADOS
AL 31/12/2020 Y 31/12/2021
EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021 S/.(000)	2020 S/.(000)	ANÁLISIS VERTICAL 2021	ANÁLISIS VERTICAL 2020
Ventas netas o ing. por servicios		598,562	525,759	100.000%	100.000%
Costo de Ventas		499,952	462,897	83.526%	88.044%
Ganancia (Pérdida) Bruta		**98,610**	**62,862**	**16.474%**	**11.956%**
Gastos de Administración		29,860	22,735	4.989%	4.324%
Otros Ingresos Operativos			-	0.000%	0.000%
Otros Gastos Operativos			-	0.000%	0.000%
Otras Ganancias (Pérdidas)			-	0.000%	0.000%
Ganancia (Pérdida) Operativa		**68,750**	**40,127**	**11.486%**	**7.632%**
Ingresos Financieros		48	32	0.008%	0.006%
Gastos Financieros		93	93	0.016%	0.018%
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos				0.000%	0.000%
Diferencias de Cambio Neto				0.000%	0.000%
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos		**68,705**	**40,066**	**11.478%**	**7.621%**
Ingreso (Gasto) por Impuesto		9,150	4,010	1.529%	0.763%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		**77,855**	**36,056**	**13.007%**	**6.858%**

Tabla 12: Estructura del Activo
Nota: Distribución patrimonial.

ACTIVO	2021	2020
ACTIVO CORRIENTE	95.962%	95.938%
ACTIVO NO CORRIENTE	4.038%	4.062%
TOTAL ACTIVO	**100.000%**	**100.000%**

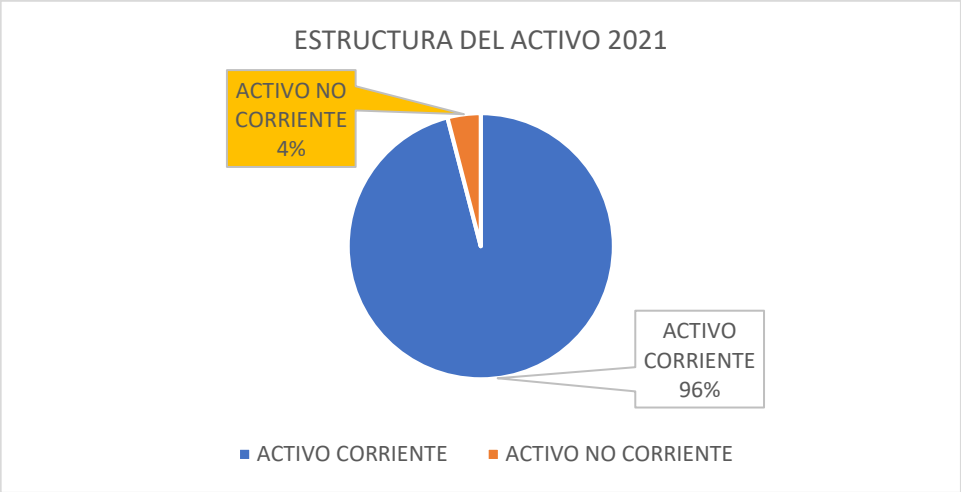


Figura 10: Estructura del activo 2021
Nota: Distribución patrimonial.

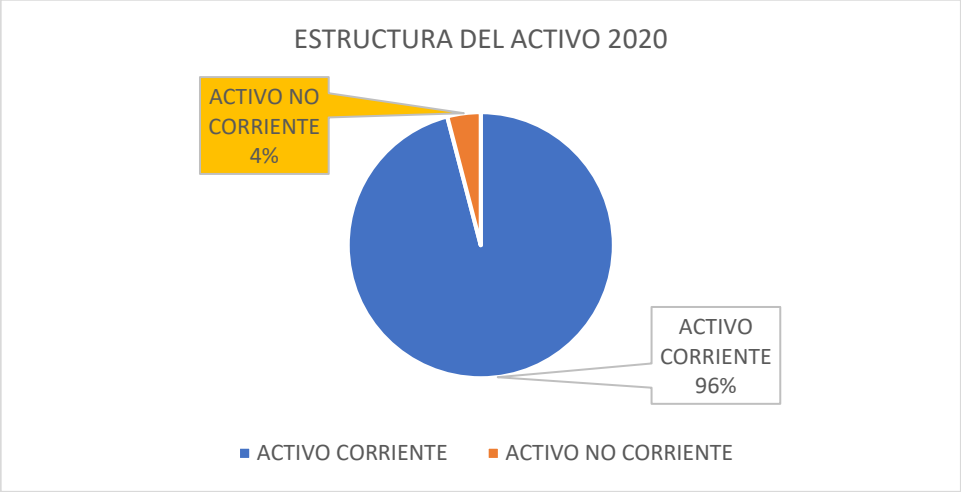


Figura 11: Estructura del activo 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 13: Estructura de pasivo y patrimonio
Nota: Distribución patrimonial.

PASIVO Y PATRIMONIO	2021	2020
PASIVO CORRIENTE	85.943%	86.234%
PASIVO NO CORRIENTE	1.251%	1.258%
PATRIMONIO	12.806%	12.507%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	**100.000%**	**100.000%**

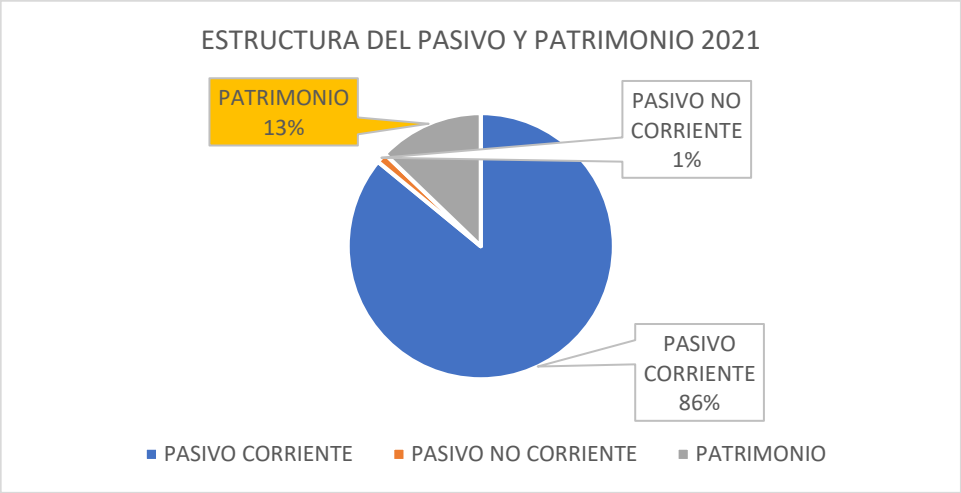


Figura 12: Estructura del pasivo y patrimonio 2021
Nota: Distribución patrimonial.

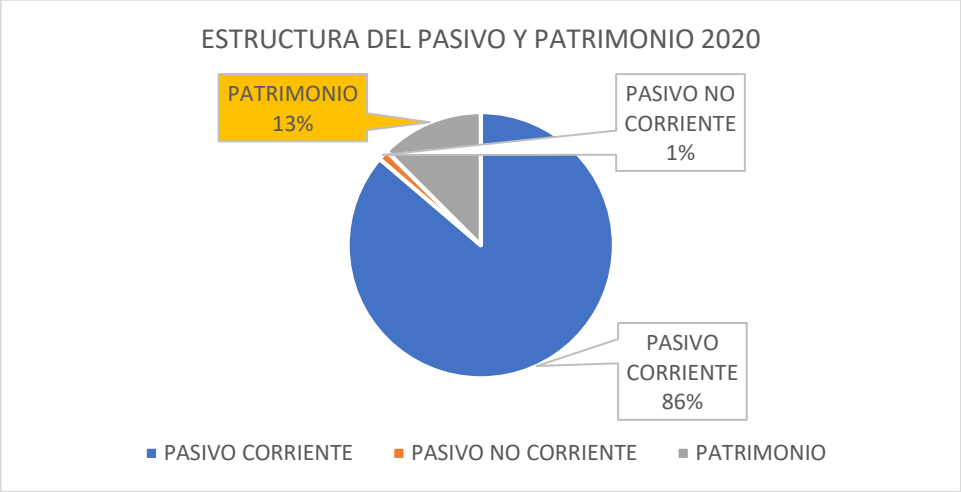


Figura 13: Estructura del pasivo y patrimonio 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 14: Estructura del pasivo
Nota: Distribución patrimonial.

PASIVO	2021	2020
PASIVO CORRIENTE	98.566%	98.562%
PASIVO NO CORRIENTE	1.434%	1.438%
TOTAL PASIVO	**100.000%**	**100.000%**

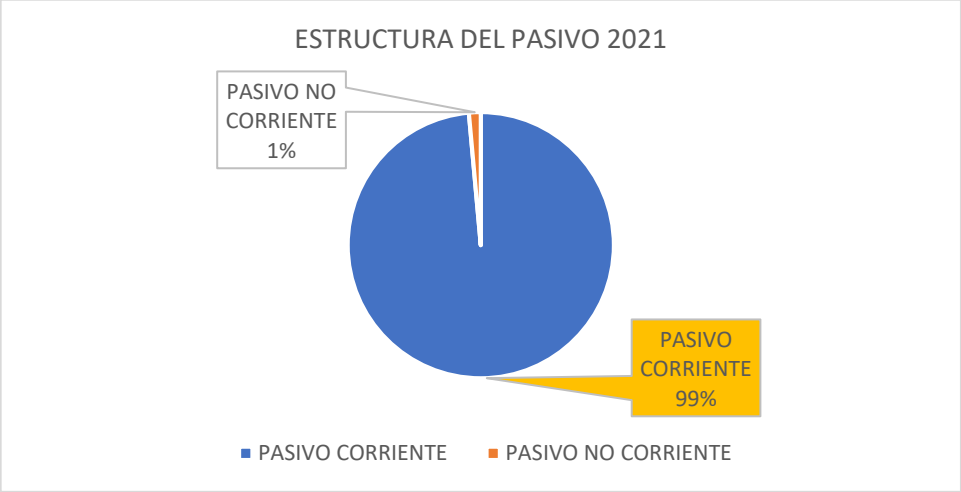


Figura 14: Estructura del pasivo 2021
Nota: Distribución patrimonial.

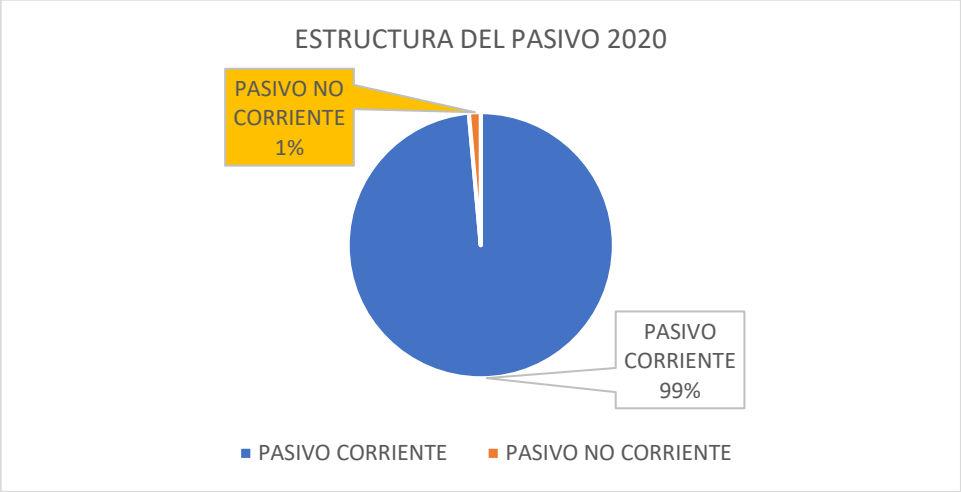


Figura 15: Estructura del pasivo 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 15: Estructura del activo corriente
Nota: Distribución patrimonial.

ACTIVO CORRIENTE	2021	2020
CAJA Y BANCOS	0.422%	0.304%
CTAS POR COBRAR COMERCIALES -	98.191%	98.644%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	1.387%	1.052%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	**100.000%**	**100.000%**

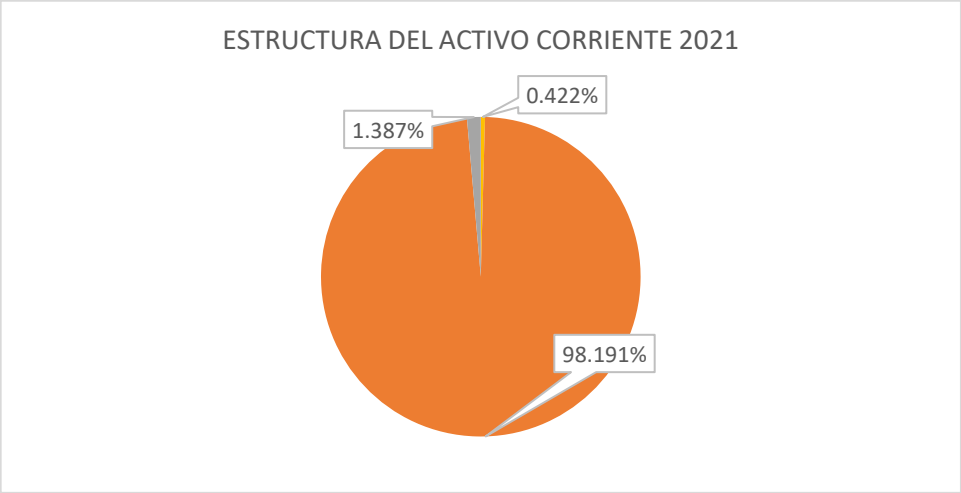


Figura 16: Estructura del activo corriente 2021
Nota: Distribución patrimonial.

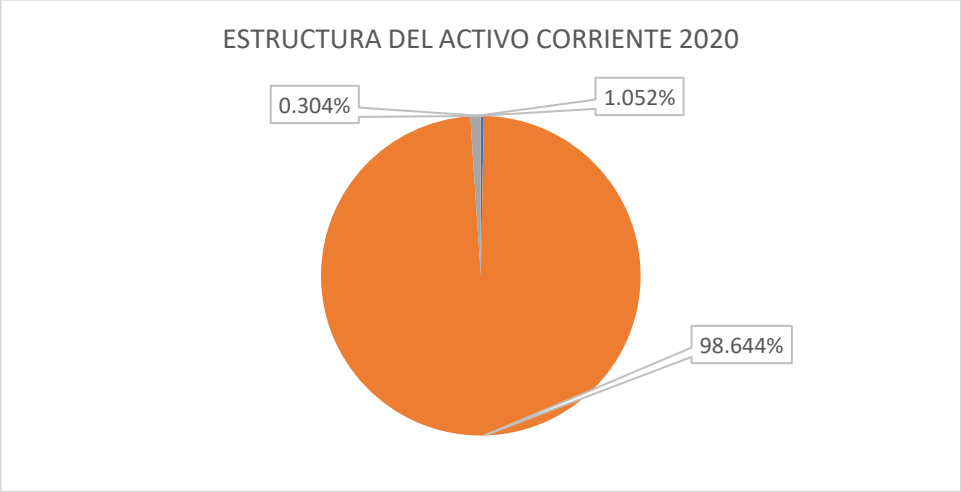


Figura 17: Estructura del activo corriente 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 16: Estructura del pasivo corriente
Nota: Distribución patrimonial.

PASIVO CORRIENTE	2021	2020
TRIB Y APORT SIST PENS Y SALUD P	5.251%	5.226%
REMUNERACIONES Y PARTCIP POR I	0.127%	0.114%
CTAS POR PAGAR COMERCIALES - T	94.622%	94.660%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	**100.000%**	**100.000%**

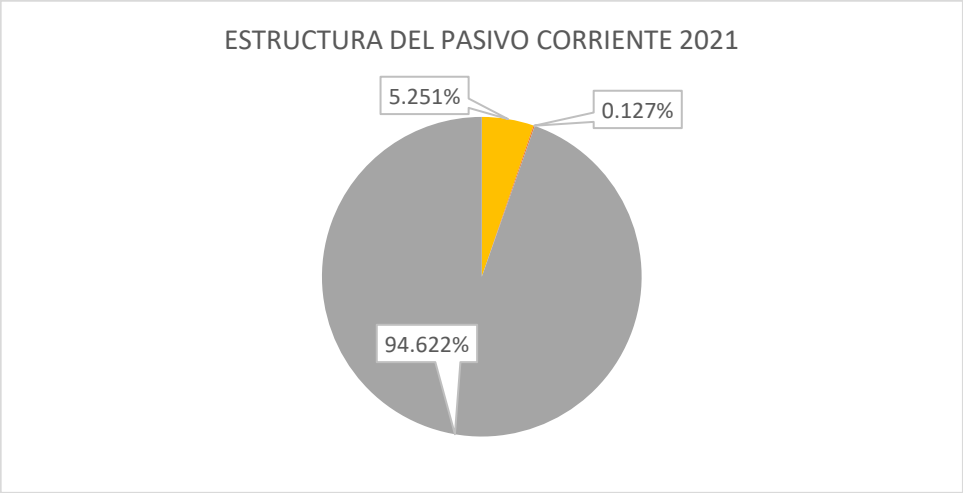


Figura 18: Estructura del pasivo corriente 2021
Nota: Distribución patrimonial.

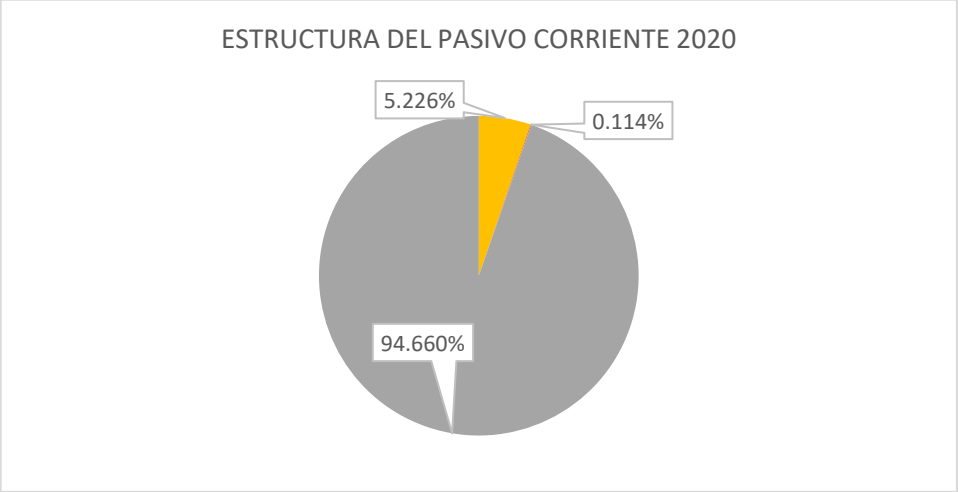


Figura 19: Estructura del pasivo corriente 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 17: Estructura del patrimonio
Nota: Distribución patrimonial.

PATRIMONIO	**2021**	**2020**
CAPITAL	12.346%	12.717%
RESULTADOS ACUMULADOS	87.654%	87.283%
TOTAL PATRIMONIO	**100.000%**	**100.000%**

Figura 20: Estructura del patrimonio 2021
Nota: Distribución patrimonial.

Figura 21: Estructura del patrimonio 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 18: Estructura de ingresos y gastos
Nota: Distribución patrimonial.

INGRESOS Y GANANCIAS	2021	2021	2020	2020
Ventas netas o ing. por servicios	598,562	99.992%	525,759	99.994%
Ingresos Financieros	48	0.008%	32	0.006%
TOTAL INGRESOS Y GANANCIAS	**598,610**	**100.000%**	**525,791**	**100.000%**

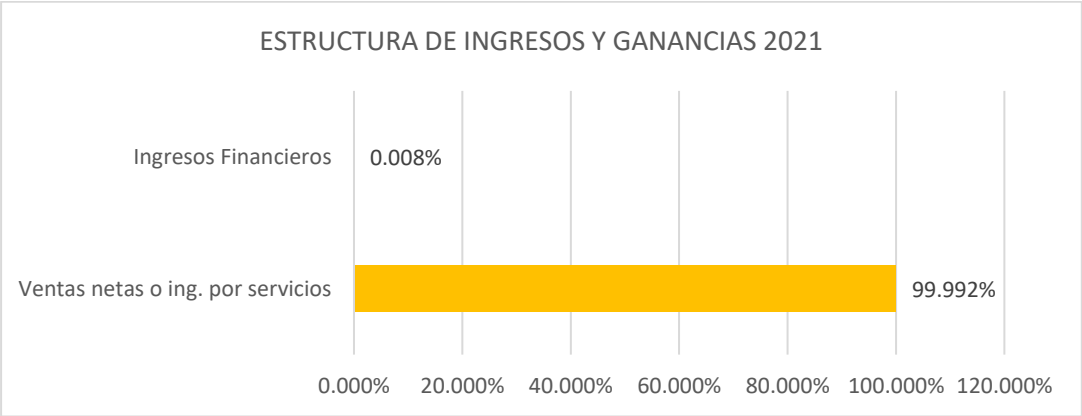


Figura 22: Estructura de ingresos y ganancias 2021
Nota: Distribución patrimonial.

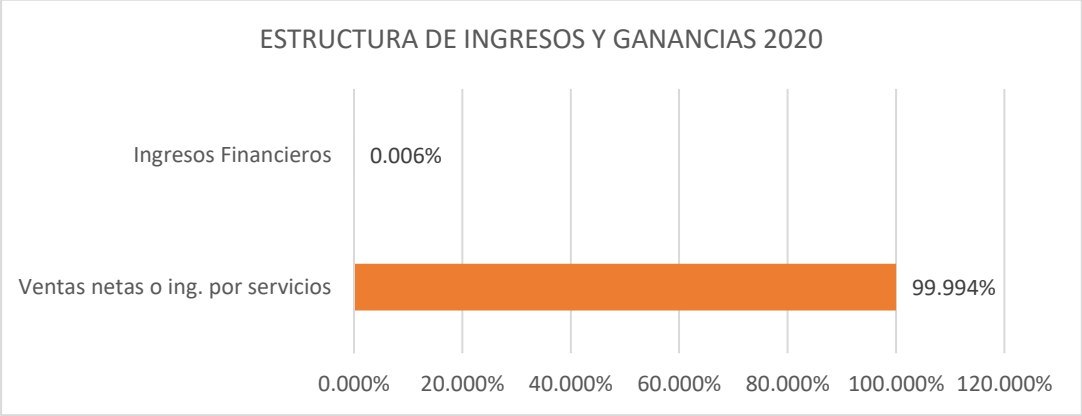


Figura 23: Estructura de ingresos y ganancias 2020
Nota: Distribución patrimonial.

Tabla 19: Estructura de gastos y pérdidas
Nota: Distribución patrimonial.

GASTOS Y PÉRDIDAS	2021	2021	2020	2020
Costo de Ventas	499,952	94.347%	462,897	95.300%
Gastos de Administración	29,860	5.635%	22,735	4.681%
Gastos Financieros	93	0.018%	93	0.019%
TOTAL GASTOS Y PÉRDIDAS	**529,905**	**100.000%**	**485,725**	**100.000%**

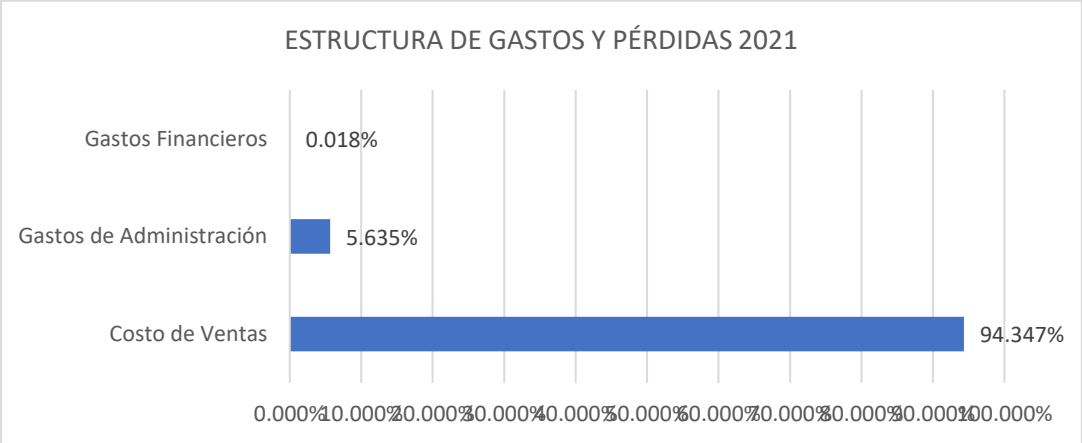


Figura 24: Estructura de gastos y pérdidas 2021
Nota: Distribución patrimonial.

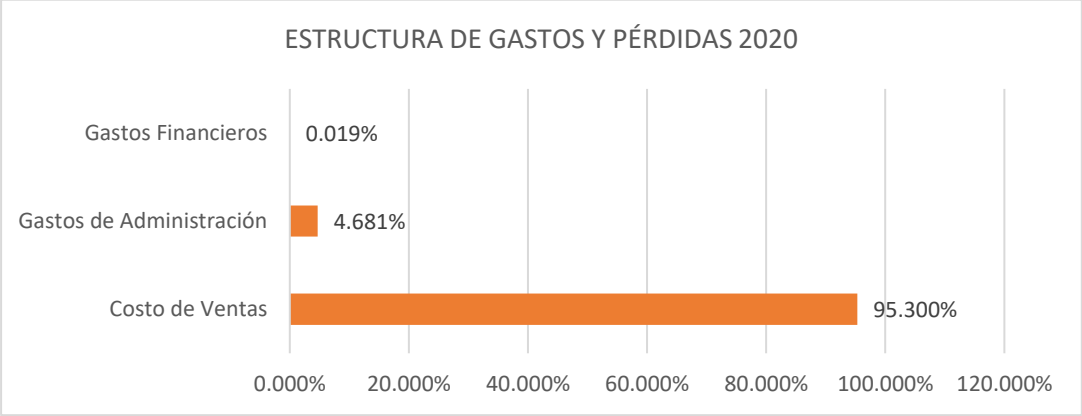


Figura 25: Estructura de gastos y pérdidas 2020
Nota: Distribución patrimonial.

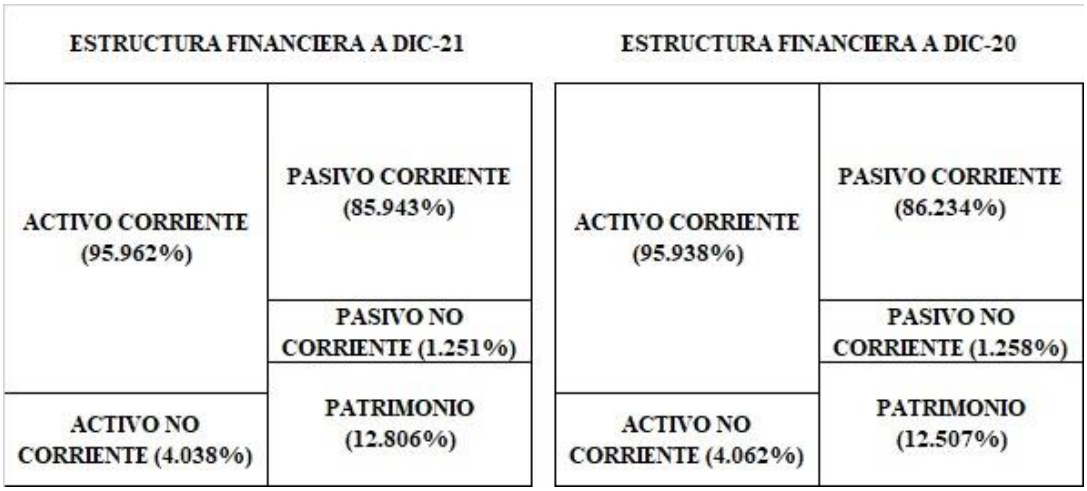


Figura 26: Estructura patrimonial
Nota: Estructura del balance general.

La estructura financiera que la empresa en estudio refleja, se denota en ambos años como constante, de modo que su activo corriente es mayor que su activo no corriente, el cual, si bien permite pagar sus obligaciones de corto plazo con inmediatez, ha generado que la empresa mantenga dinero ocioso que no le genere rentabilidad alguna; por otro lado, el patrimonio es menor a las deudas contraídas por la entidad haciendo que la empresa forme un apalancamiento donde los acreedores tienen el mayor porcentaje de propiedad a comparación del propietario de la empresa. Además, se denota que la empresa tiene la mayor parte de su deuda concentrada en corto plazo, lo cual debería traspasar a largo plazo para que le pueda generar una holgura líquida.

Tabla 20: Análisis horizontal al ESF
Nota: Aplicación al estado financiero.

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31/12/2020 Y 31/12/2021

EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021	2020	ANÁLISIS HORIZONTAL 2021-2020	
ACTIVO		S/.(000)	S/.(000)	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
ACTIVO CORRIENTE					
Caja y bancos		2,560	1,833	727	39.662%
Ctas por cobrar comerciales - terc		595,975	594,983	992	0.167%
Otros activos corrientes		8,421	6,343	2,078	32.761%
Total Activo Corriente		**606,956**	**603,159**	**3,797**	**0.630%**
ACTIVO NO CORRIENTE					
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)		25,540	25,537	3	0.012%
Total Activo No Corriente		**25,540**	**25,537**	**3**	**0.012%**
TOTAL ACTIVO		**632,496**	**628,696**	**3,800**	**0.604%**
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE					
Trib y aport sist pens y salud p pagar		28,546	28,332	214	0.755%
Remuneraciones y partcip por pagar		690	618	72	11.650%
Ctas por pagar comerciales - terceros		514,350	513,202	1,148	0.224%
Total Pasivo Corriente		**543,586**	**542,152**	**1,434**	**0.265%**
PASIVO NO CORRIENTE					
Ctas por pagar diversas - terceros		7,911	7,911	-	0.000%
Total Pasivo No Corriente		**7,911**	**7,911**	-	**0.000%**
TOTAL PASIVO		**551,497**	**550,063**	**1,434**	**0.261%**
PATRIMONIO					
Capital		10,000	10,000	-	0.000%
Resultados acumulados		70,999	68,633	2,366	3.447%
TOTAL PATRIMONIO		**80,999**	**78,633**	**2,366**	**3.009%**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**632,496**	**628,696**	**3,800**	**0.604%**

Tabla 21: Análisis horizontal al ER
Nota: Aplicación al estado financiero.

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE RESULTADOS

AL 31/12/2020 Y 31/12/2021

EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021	2020	ANÁLISIS HORIZONTAL 2021-2020	
		S/.(000)	S/.(000)	VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
Ventas netas o ing. por servicios		598,562	525,759	72,803	13.847%
Costo de Ventas		499,952	462,897	37,055	8.005%
Ganancia (Pérdida) Bruta		**98,610**	**62,862**	**35,748**	**56.867%**
Gastos de Administración		29,860	22,735	7,125	31.339%
Otros Ingresos Operativos			-	-	
Otros Gastos Operativos			-	-	
Otras Ganancias (Pérdidas)			-	-	
Ganancia (Pérdida) Operativa		**68,750**	**40,127**	**28,623**	**71.331%**
Ingresos Financieros		48	32	16	50.000%
Gastos Financieros		93	93	-	0.000%
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos				-	
Diferencias de Cambio Neto				-	
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos		**68,705**	**40,066**	**28,639**	**71.480%**
Ingreso (Gasto) por Impuesto		9,150	4,010	5,140	128.180%
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		**77,855**	**36,056**	**41,799**	**115.928%**

Con respecto al análisis horizontal practicado al Estado de Situación Financiera de la empresa INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC, por los años terminados al 31 de diciembre del 2021, en comparación con el 2020, se tiene que:

Tabla 22: Cálculo de razones financieras
Nota: Aplicación al estado financiero.

ACTIVO CORRIENTE	2021	2020
CAJA Y BANCOS	S/ 2,560	S/ 1,833
CTAS POR COBRAR COMERCIALES - TERC	S/ 595,975	S/ 594,983
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	S/ 8,421	S/ 6,343
ACTIVO NO CORRIENTE	**2021**	**2020**
INMUEBLES, MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	S/ 25,540	S/ 25,537
PASIVO CORRIENTE	**2021**	**2020**
TRIB Y APORT SIST PENS Y SALUD P PAGAR	S/ 28,546	S/ 28,332
REMUNERACIONES Y PARTCIP POR PAGAR	S/ 690	S/ 618
CTAS POR PAGAR COMERCIALES - TERCEROS	S/ 514,350	S/ 513,202
PASIVO NO CORRIENTE	**2021**	**2020**
CTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	S/ 7,911	S/ 7,911
PATRIMONIO	**2021**	**2020**
CAPITAL	S/ 10,000	S/ 10,000
RESULTADOS ACUMULADOS	S/ 70,999	S/ 68,633

b. Análisis mediante razones financieras y de gestión:

RATIOS DE LIQUIDEZ:

LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CIRCULANTE =	**ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE**	= VECES	S/ 606,956	1.117	S/ 603,159	1.113
			S/ 543,586	VECES	S/ 542,152	VECES
			ESCALA	SI CUBRE		SI CUBRE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Teniendo en cuenta que un valor óptimo oscila entre 1.10 y 1.90, la empresa está por encima del estándar, haciendo que tenga buena capacidad de pago, originado porque sus obligaciones de corto plazo son menores a sus activos corrientes. Sabiendo que, entre mayor sea la razón resultante, mayor solvencia y capacidad de pago tendrá INCOPEB S.A.C., sin caer en un exceso de efectivo inmediato que origine activos ociosos que no generen rentabilidad.

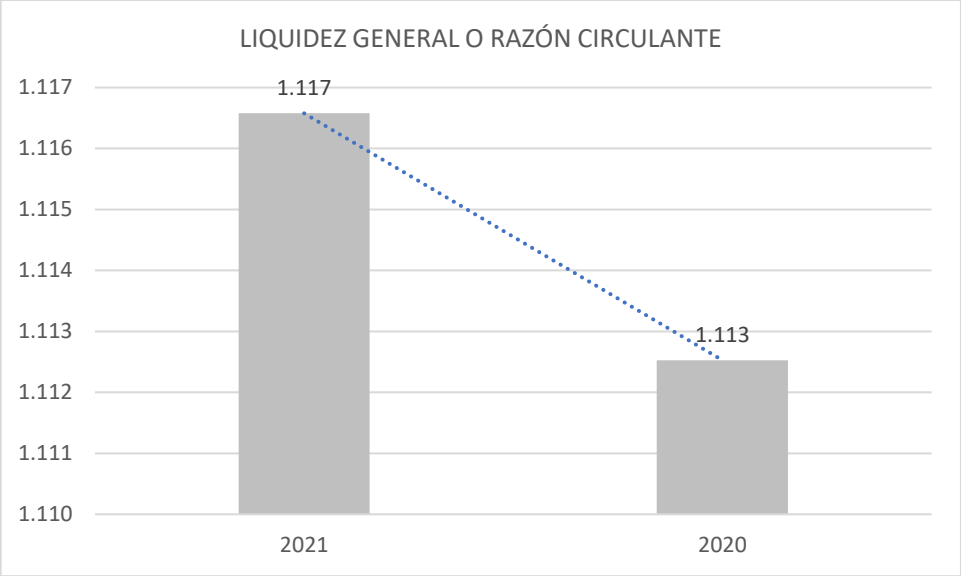


Figura 27: Liquidez general o razón circulante
Nota: Índices de liquidez.

IND. CAJA O PRUEBA DEFENSIVA =	**CAJA BANCOS*100 / PASIVO CORRIENTE**	= %	S/ 2,560	0.005	S/ 1,833	0.003
			S/ 543,586	%	S/ 542,152	%
			ESCALA	NO CUBRE		NO CUBRE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de prueba defensiva, la empresa cuenta con 0.005 y 0.003 unidades monetarias para hacer frente a por cada unidad monetaria de deuda que vence en menos de un año durante los ejercicios 2021 y 2020 respectivamente.

Teniendo en cuenta que un valor óptimo es de 0.30, la empresa está con una liquidez por debajo del valor estándar para 2020 y mostrando una mejora insuficiente para 2021.

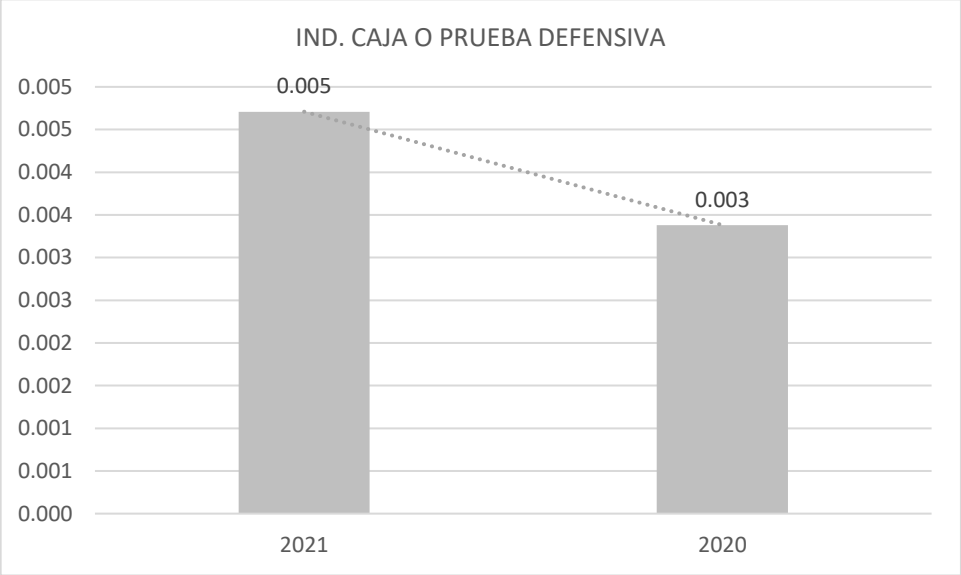


Figura 28: Índice de caja o prueba defensiva
Nota: Índices de liquidez.

CAPITAL DE TRABAJO =	**ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE**	= UM	S/ 606,956	63,370	S/ 603,159	61,007
			-S/ 543,586	UM	-S/ 542,152	UM
			ESCALA	POSITIVO		POSITIVO
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de capital de trabajo, la empresa tiene un capital de trabajo bruto de S/606,956, en cuanto al capital de trabajo neto, es positivo; lo que indica que su activo es mayor que las deudas de corto plazo y que si está en condiciones de pagarlas y tener un excedente de S/63,370 para su operatividad durante 2021.

Una similar situación se manejó el año 2020 teniendo un capital de trabajo bruto de S/603,159; el cual fue adecuado para realizar sus operaciones normales, y un capital de trabajo neto positivo con un excedente de S/61.007 para la continuidad normal de sus operaciones.

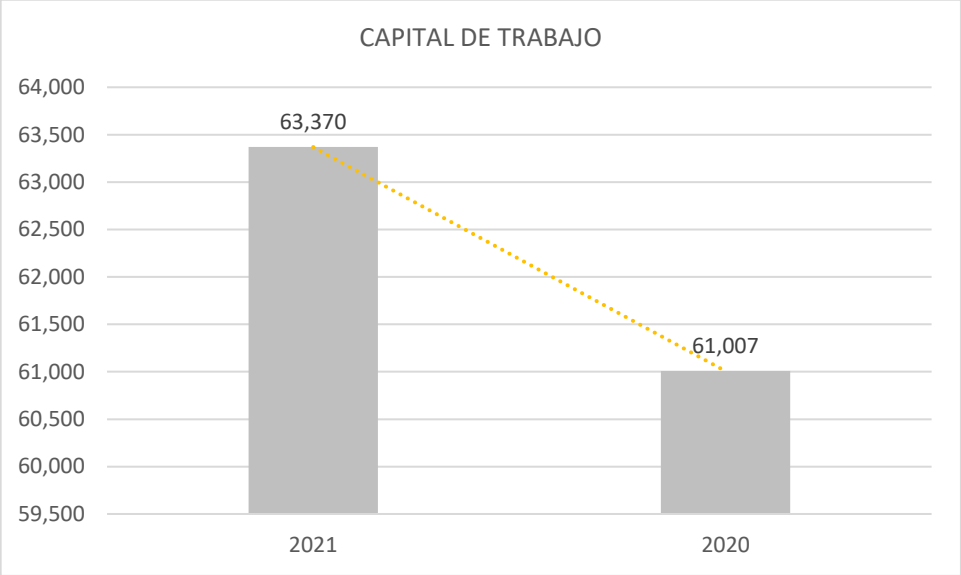


Figura 29: Capital de trabajo
Nota: Índices de liquidez.

RATIOS DE GESTIÓN O ACTIVIDAD:

ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR COBRAR =	**VENTAS ANUALES / CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO**	= VECES	S/ 598,562 / S/ 595,479	1.005 VECES	S/ 525,759 / S/ 297,492	1.767 VECES
			ESCALA	INEFICIENTE		INEFICIENTE
			TENDENCIA	EMPEORADO		

Con respecto al ratio de rotación de las cuentas por cobrar, la empresa para 2020 cobra 1.767 veces; mientras que para el año 2021 su rotación fue menor a 2020, siendo de 1.005 veces durante el periodo, haciendo que esté en un valor menos razonable e ineficiente.

Sabiendo que es una rotación poco eficiente, no es capaz de cubrir obligaciones de corto plazo debido a los ingresos por cada cobro efectuado.

La empresa realizó una flexibilidad con los clientes, al otorgar más días para el pago de las cuentas pendientes, para que de esa manera se incrementen las ventas y el cliente no se vea tan afectado por la premura en el pago a INCOPEB S.A.C.

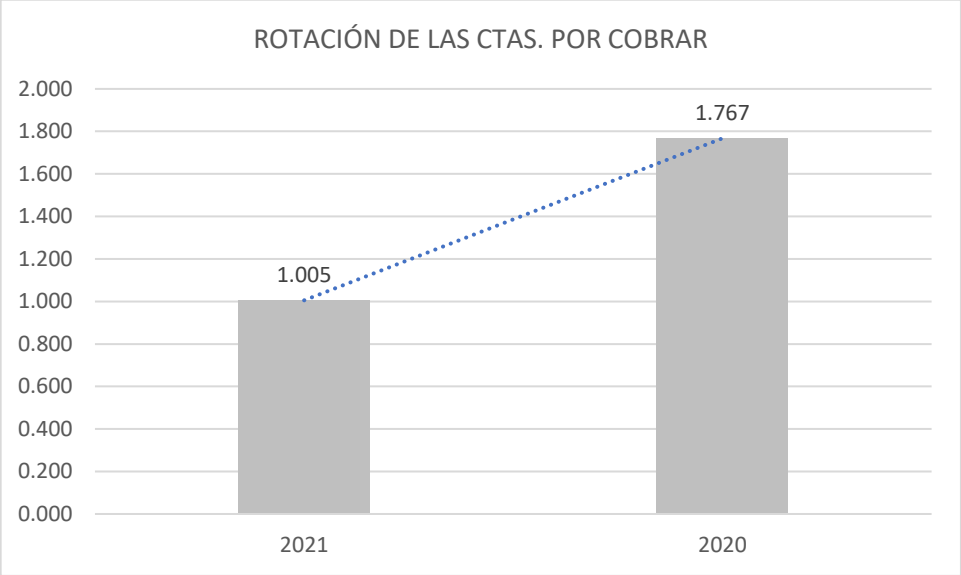


Figura 30: Rotación de las cuentas por cobrar
Nota: Índices de gestión.

PERIODO PROMEDIO DE COBRO =	**365 / ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR COBRAR**	= DÍAS	365 / 1.005	363.120 DÍAS	365 / 1.767	206.529 DÍAS
			ESCALA	INEFICIENTE		INEFICIENTE
			TENDENCIA	EMPEORADO		

Con respecto al ratio periodo promedio de cobro, la empresa efectúa dicho cobro cada 206.529 y 363.120 días durante 2020 y 2021; siendo ratios demasiado ineficientes, pero el cual ha generado una caída en las ventas debido a la extensión en el periodo de cancelación de cada transacción. La empresa debe consignar disminuir en mayor medida el rango de cobro, a un valor consciente de entre 30 y 60 días.

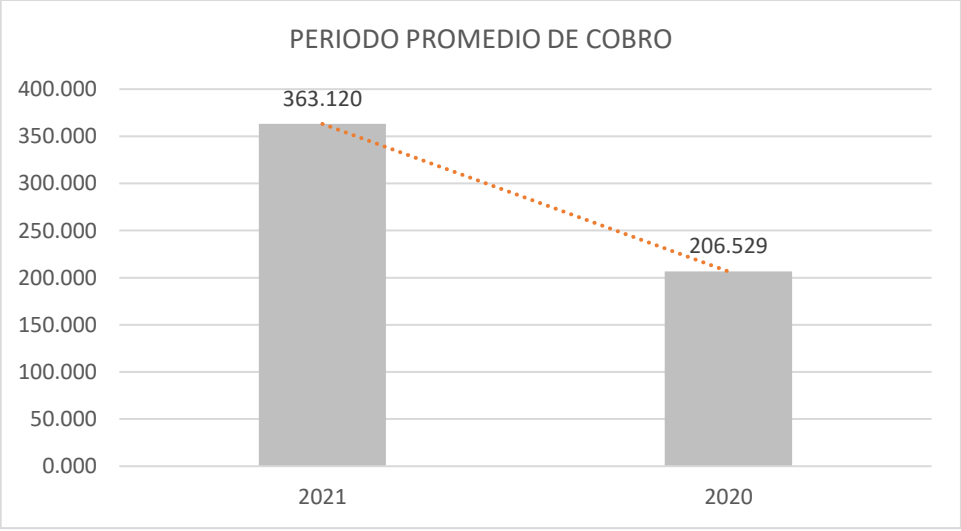


Figura 31: Periodo promedio de cobro
Nota: Índices de gestión.

ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR PAGAR =	COMPRAS ANUALES / CUENTAS POR PAGAR	= VECES	S/ 499,650	0.971	S/ 486,655	0.948
			S/ 514,350	VECES	S/ 513,202	VECES
			ESCALA	ANORMAL		ANORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rotación de cuentas por pagar, la empresa tiene una rotación de pago de 0.948 y 0.971 veces para los ejercicios 2020 y 2021 respectivamente.

La empresa se encuentra por debajo del valor óptimo equivalente a una rotación lenta, de 1, 2 o 4 veces al año, lo cual indica que la empresa un supuesto aprovechamiento del crédito que le ofrecen sus proveedores.

Este ratio se encuentra demasiado bajo en número de días a comparación de lo normal, y cuanto más alto sea sean los días, más se demorará en el pago a proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos.

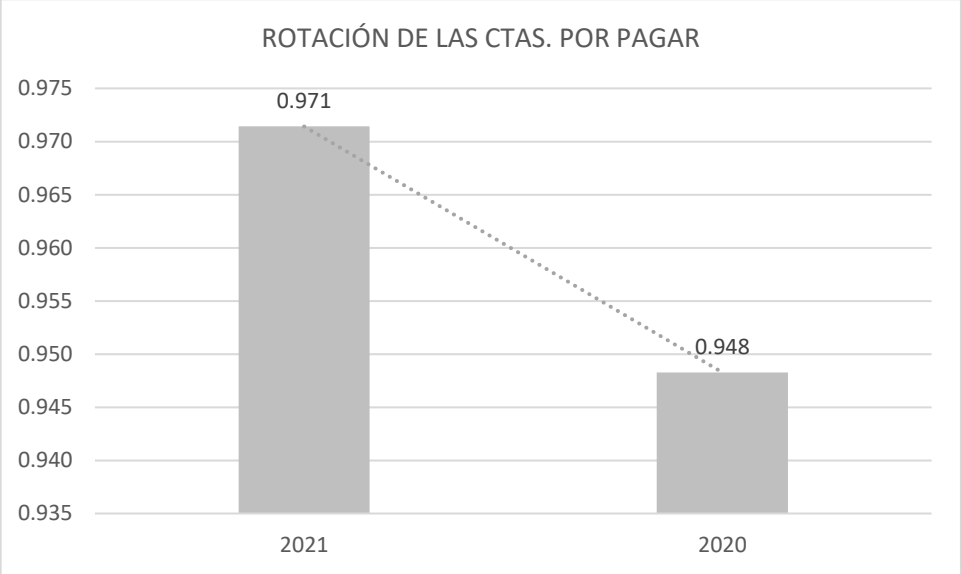


Figura 32: Rotación de las cuentas por pagar
Nota: Índices de gestión.

PERIODO PROMEDIO DE PAGO =	365 / ROTACIÓN DE CTAS. POR PAGAR	= DÍAS	365	375.739	365	384.911
			0.971	DÍAS	0.948	DÍAS
			ESCALA	ANORMAL		ANORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al periodo promedio de pago, la empresa tiene una rotación de pago cada 375.739 y 384.911 días para los ejercicios 2021 y 2020 respectivamente.

Lo cual indica que la empresa está aprovechando el crédito que le ofrecen sus proveedores, por ende, indica que la empresa hace en un supuesto aprovechamiento del crédito que le ofrecen sus proveedores.

Este ratio se encuentra demasiado bajo en número de días a comparación de lo normal, y cuanto más alto sea sean los días, más se demorará en el pago a proveedores, lo que revela que la compañía se está financiando gracias a éstos.

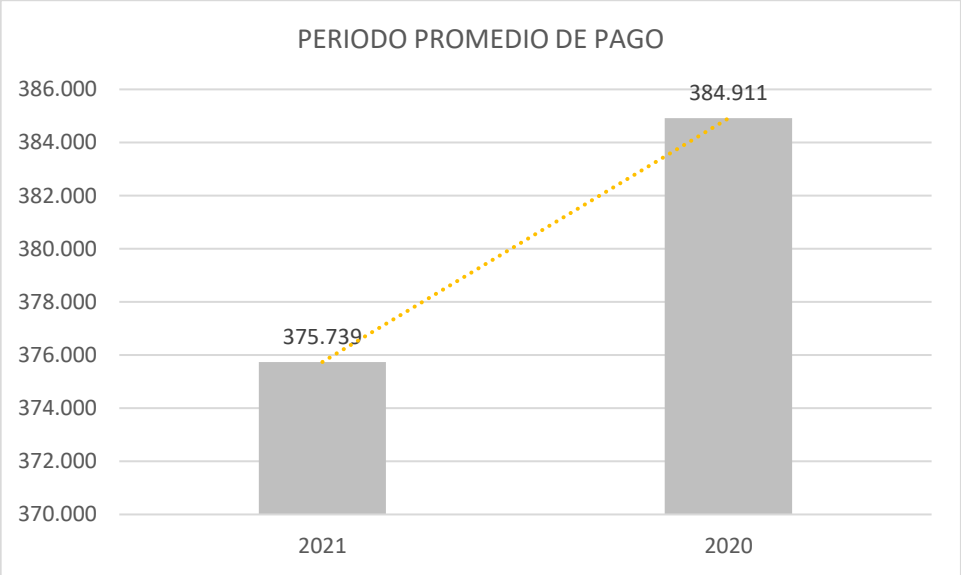


Figura 33: Periodo promedio de pago
Nota: Índices de gestión.

ROTACIÓN DE CAJA BANCOS =	**CAJA Y BANCOS*365 / VENTAS**	= DÍAS	S/ 934,400	1.561	S/ 669,045	1.273
			S/ 598,562	DÍAS	S/ 525,759	DÍAS
			ESCALA	LENTA		LENTA
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rotación de caja bancos, los resultados indican que, la empresa para el año 2021 cuenta con liquidez para cubrir 1.561 días de venta; mientras que, para 2020 esta contó con capacidad líquida para cubrir 1.273 días de venta; lo cual refleja que, su caja y bancos para el ejercicio 2021 es mayor al año anterior; teniendo en cuenta que sus ventas aumentaron de un año a otro del mismo modo que su caja bancos.

El ratio arroja un valor demasiado lento fuera de lo normal para ambos periodos, se debe trabajar en aumentar esta rotación de la parte más líquida del activo corriente, pues así, cuanto más alto sea el valor de este ratio, más liquidez tendrá la empresa para cubrir las ventas que realice.

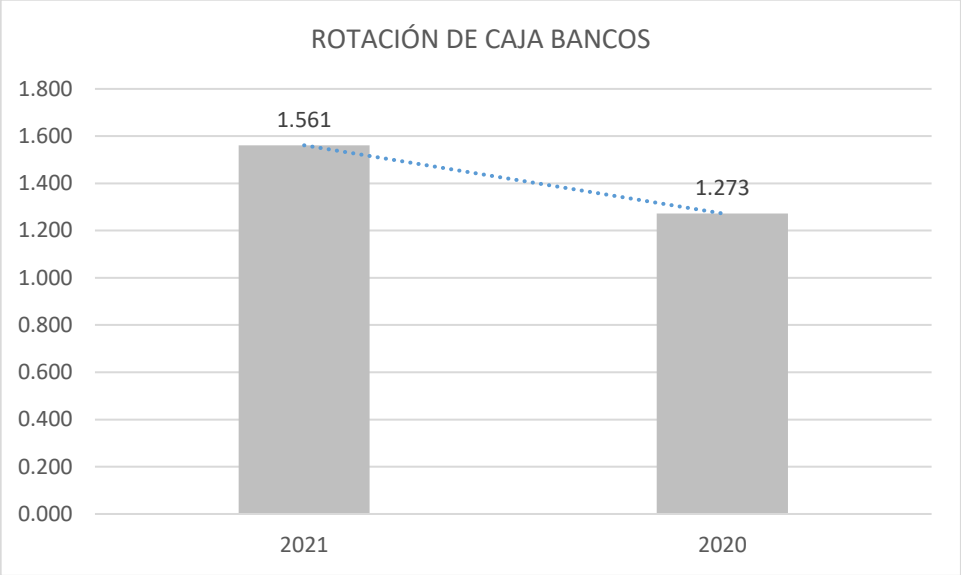


Figura 34: Rotación de caja bancos
Nota: Índices de gestión.

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES =	**VENTAS / ACTIVOS TOTALES**	= VECES	S/ 598,562 / S/ 632,496	0.946 VECES	S/ 525,759 / S/ 628,696	0.836 VECES
			ESCALA	LENTA		LENTA
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rotación de activos totales, la empresa rota sus activos totales 0.946 y 0.836 veces para los ejercicios 2021 y 2020 respectivamente, denotando que está haciendo un deficiente uso de los activos totales en la generación de ventas.

De ello se deduce cuan productivo son los activos y cuánto se está generando de ventas por cada unidad monetaria invertida; cuanto más elevado sea el valor de este ratio, mayor será la productividad de los activos para generar ventas, y por lo tanto la rentabilidad del negocio.

Es recomendable que esta rotación sea elevada, teniendo como mínimo una rotación de 1.20, lo que indicaría gran actividad, muy por el contario se demuestra una lenta rotación de sus activos totales para la generación de ventas.

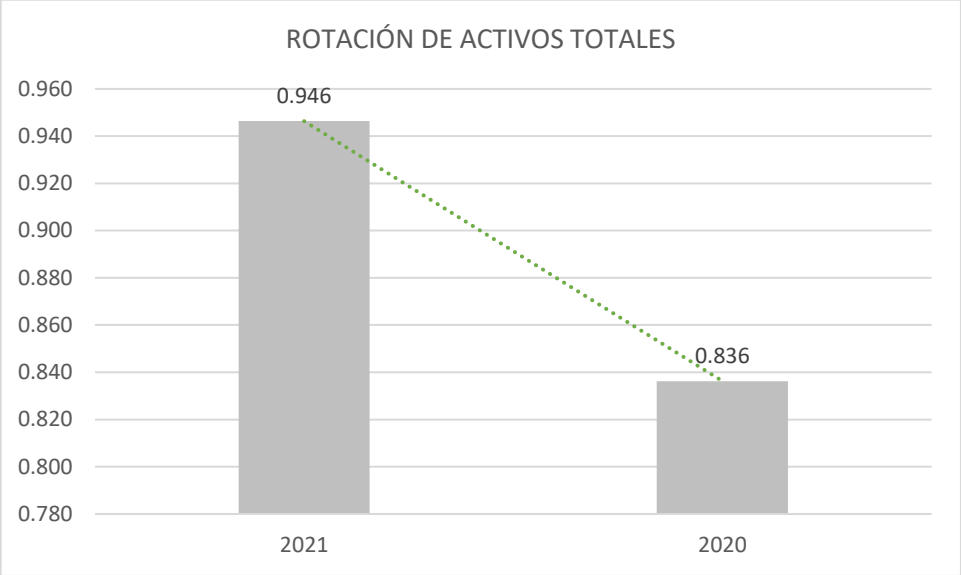


Figura 35: Rotación de activos totales
Nota: Índices de gestión.

ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO =	**VENTAS / ACTIVO FIJO**	= VECES	S/ 598,562 / S/ 25,540	23.436 VECES	S/ 525,759 / S/ 25,537	20.588 VECES
			ESCALA	EFICIENTE		EFICIENTE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rotación de activo fijo, la empresa rota sus activos fijos 23.436 y 20.588 veces para los ejercicios 2021 y 2020 respectivamente, denotando que está haciendo un buen uso de los activos fijos en la generación de ventas.

De ello se deduce cuan productivo son los activos fijos y cuánto se está generando de ventas por cada unidad monetaria invertida.

Es recomendable que esta rotación sea elevada, teniendo como mínimo una rotación de 1.00, lo que indicaría una gran actividad, ya que, a mayor rotación, mejor será el uso del activo fijo en la generación de ventas.

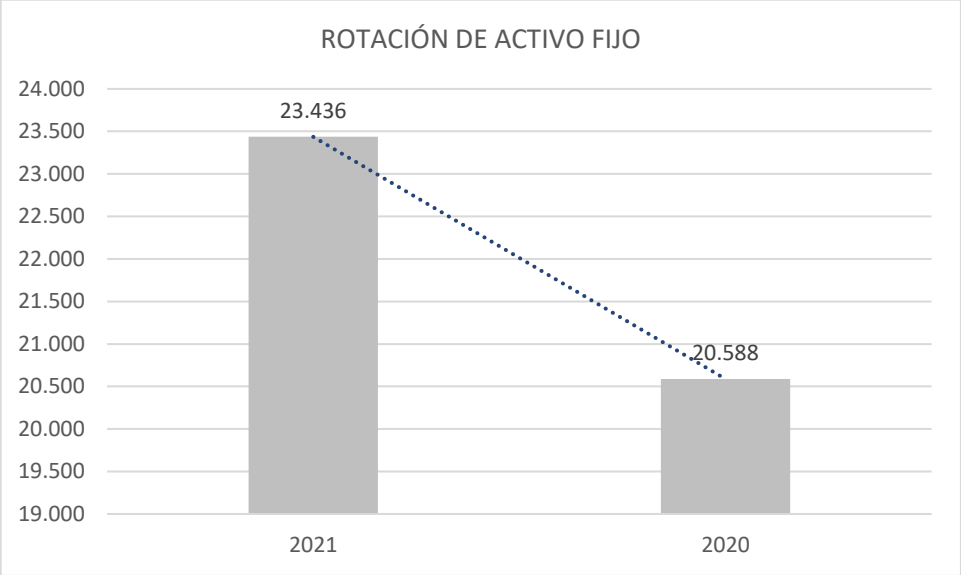


Figura 36: Rotación de activo fijo
Nota: Índices de gestión.

RATIOS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO:

ESTRUCTURA DEL CAPITAL =	**PASIVO TOTAL / PATRIMONIO**	= VECES	S/ 551,497	6.809	550063.000	6.995
			S/ 80,999	VECES	S/ 78,633	VECES
			ESCALA	INEFICIENTE		INEFICIENTE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de estructura del capital, se obtuvo que, para 2021 el endeudamiento de terceros constituido en el pasivo total representa 6.809 veces el patrimonio neto de la empresa mientras que para 2020 representó 6.995 veces el patrimonio demostrando que la empresa no fue productiva presentando un alto endeudamiento, lo cual equivale a que, por cada unidad monetaria aportada por los dueños hay S/6.809 y S/6.995 aportado por los acreedores durante los años 2021 y 2020 respectivamente.

Para este rubro, la mayoría de las empresas optan por mantener su valor por debajo de 1.00, debido a que, esto refleja que el capital propio supera el monto mantenido por los acreedores, y si el resultado fuera mayor a 1.00, implicaría que la empresa se encontraría sobre endeudada.

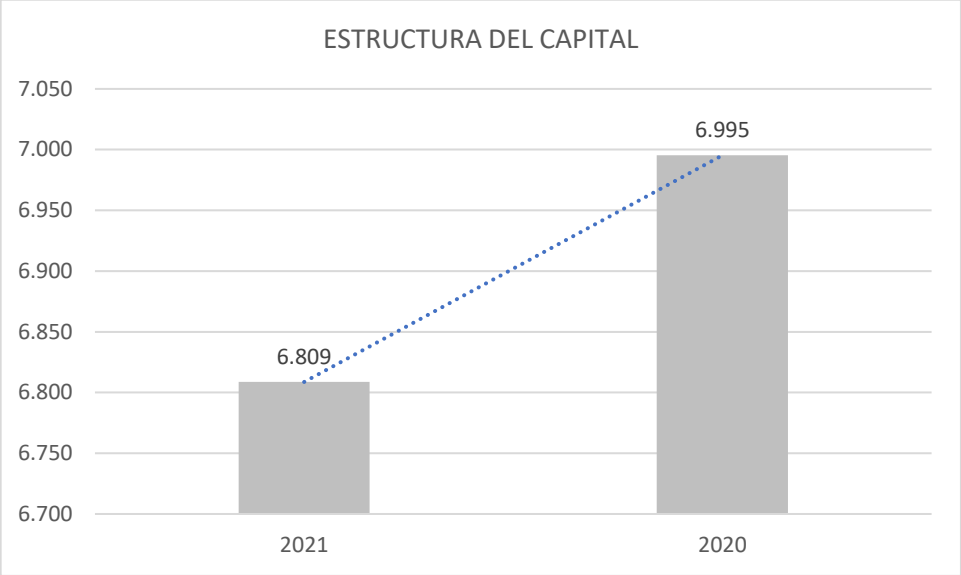


Figura 37: Estructura de capital
Nota: Índices de apalancamiento.

ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL =	**PASIVO TOTAL*100 / ACTIVO TOTAL**	= %	S/ 551,497 / S/ 632,496	87.194% / %	S/ 550,063 / S/ 628,696	87.493% / %
			ESCALA	ANORMAL		ANORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de endeudamiento del activo total, la empresa en el año 2020 tiene el 87.493% de los activos totales financiados por los acreedores, el cual indica que la empresa está altamente endeudada, mientras que para el 2021 la empresa disminuye su capacidad de deuda a 87.194%. Pues vemos que esto representa que los acreedores tienen el control de la empresa.

Un valor superior al 60%, indica que la empresa ha dejado parte de su financiación a terceros, el cual procede en la pérdida de autonomía en su administración y gestión haciendo que genere alta carga de intereses.

Un valor por debajo del 40%, indica que la empresa cuenta con un nivel de recursos propios muy elevado.

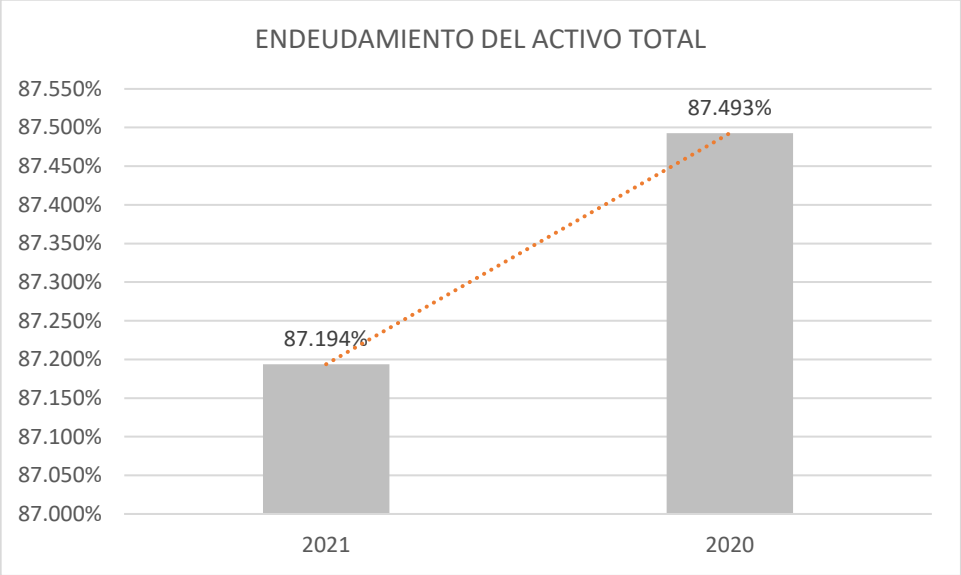


Figura 38: Endeudamiento del activo total
Nota: Índices de apalancamiento.

RAZÓN DE AUTONOMÍA =	**PATRIMONIO*100 / ACTIVO TOTAL**	= %	S/ 80,999	12.806%	S/ 78,633	12.507%
			S/ 632,496	%	S/ 628,696	%
			ESCALA	ANORMAL		ANORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de razón de autonomía, se observa que, la empresa para el año 2020 el 12.507% del total de activo pertenece a los accionistas de la empresa, mientras que en el 2021 incremento a 12.806%; lo cual nos indica que para ambos años los accionistas tienen menor posesión de los activos de la empresa, porque tienen mayores obligaciones.

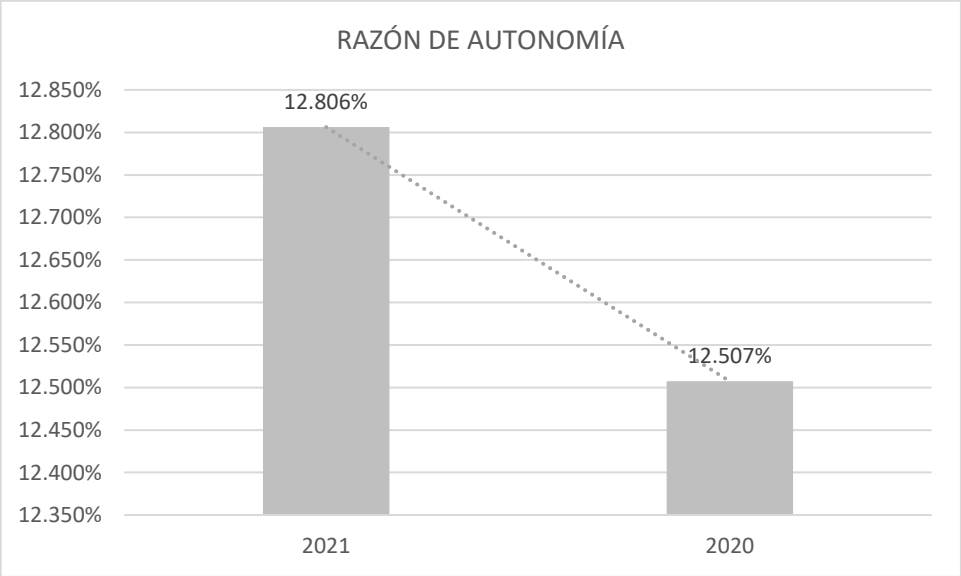


Figura 39: Razón de autonomía
Nota: Índices de apalancamiento.

CONCENTR. ENDEUDA. CORTO PLAZO =	PASIVO CORRIENTE*100 / PASIVO TOTAL	= %	S/ 543,586 / S/ 551,497	98.566% / %	S/ 542,152 / S/ 550,063	98.562% / %
			ESCALA	ALTO		ALTO
			TENDENCIA	EMPEORADO		

Con respecto al ratio de endeudamiento a corto plazo, este nos señala el tanto por ciento que supone el importe de las deudas con vencimiento inferior a 1 año respecto a recursos propios; del cual se obtuvo que, para el año 2021 el cociente obtenido refleja que la empresa está endeudada al 98.566% en relación a su patrimonio neto, mientras que para el año 2020 se endeudó en un 98.562% con respecto a su patrimonio neto; lo cual para ambos periodos es un porcentaje demasiado alto si se considera que las deudas de corto plazo deben ser lo más bajo posible para que no afecten a la empresa.

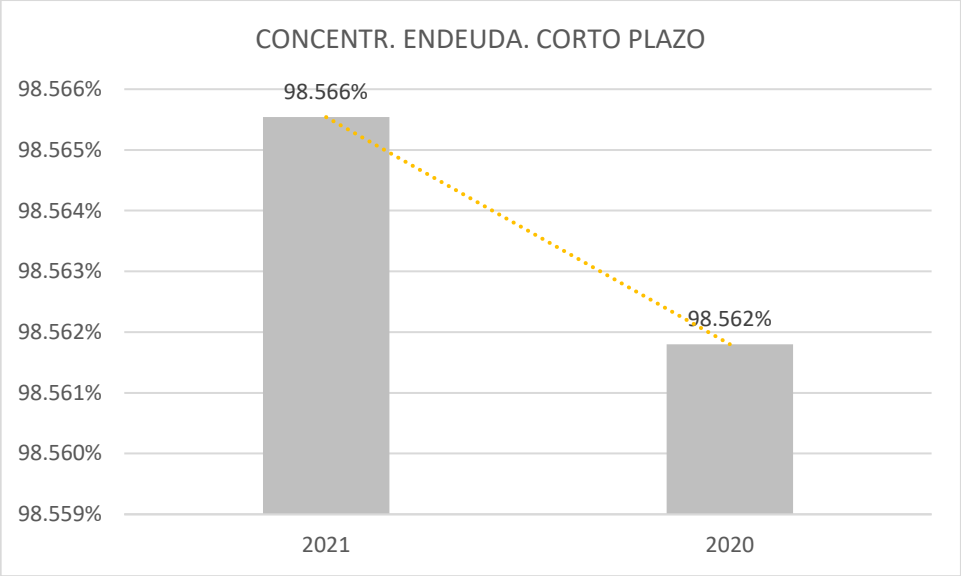


Figura 40: Concentración de endeudamiento a corto plazo
Nota: Índices de apalancamiento.

CONCENTR. ENDEUDA. LARGO PLAZO =	PASIVO NO CORRIENTE*100 / PASIVO TOTAL	= %	S/ 7,911 / S/ 551,497	1.434% / %	S/ 7,911 / S/ 550,063	1.438% / %
			ESCALA	BAJO		BAJO
			TENDENCIA	EMPEORADO		

Con respecto al ratio de endeudamiento a largo plazo, este nos señala el tanto por ciento que supone el importe de las deudas con vencimiento mayor a 1 año respecto a recursos propios; del cual se obtuvo que, para el año 2021 el endeudamiento de largo plazo asciende al 1.438% del patrimonio neto, mientras que en el año 2020 representó el 1.434% del patrimonio neto; lo cual representa un porcentaje riesgoso debido a que las deudas de 2020 al

2021 se incrementó, el cual puede traer como consecuencia el no poder atender sus obligaciones con respecto al patrimonio.

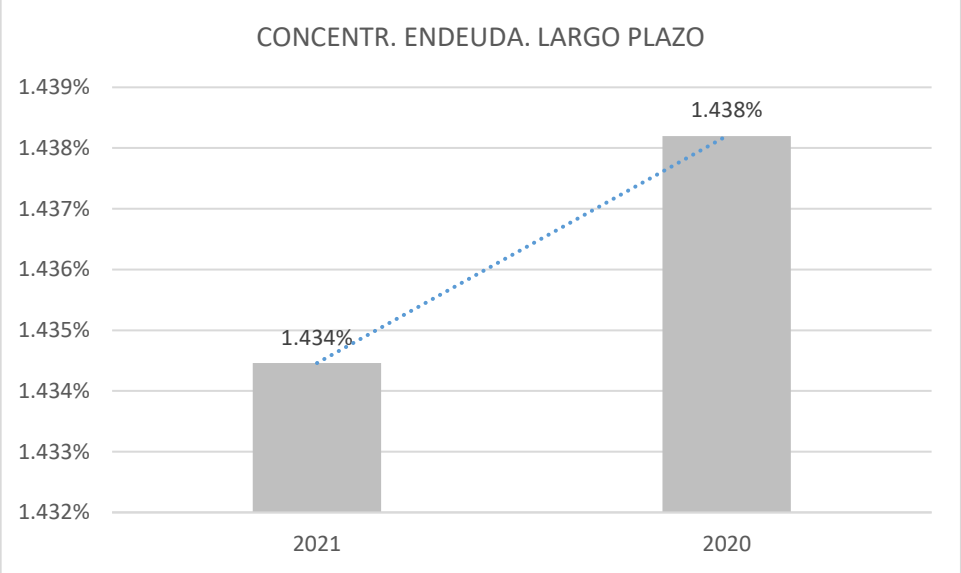


Figura 41: Concentración de endeudamiento a largo plazo
Nota: Índices de apalancamiento.

COBERTURA DE GASTOS FINANC. =	**UTILIDADES ANTES DE INTERESES / GASTOS FINANCIEROS**	= VECES	S/ 68,750	739.247	S/ 40,127	431.473
			S/ 93	VECES	S/ 93	VECES
			ESCALA	EFICIENTE		EFICIENTE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de cobertura de gastos financieros, la empresa indica que para ambos años si cuenta con capacidad para seguir endeudándose y así poder cumplir con sus obligaciones en lo que va mejorando el siguiente año.

Este ratio mide el número de veces en que la utilidad operativa cubre el pago de intereses provenientes de las obligaciones con entidades financiares que brindaron créditos a favor de INCOPEB S.A.C.

Se debe considerar un resultado mayor a 1.00 para que la empresa sea capaz de cubrir sus gastos financieros con la utilidad operativa, el cual implicará que el resultado de la empresa sea positivo y genere beneficios.

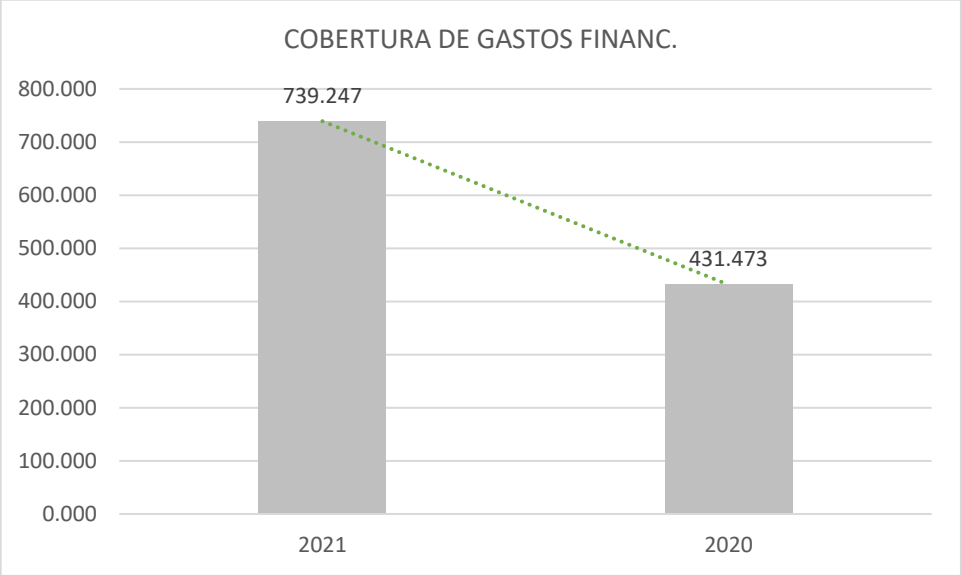


Figura 42: Cobertura de gastos financieros
Nota: Índices de apalancamiento.

COBERTURA DE GASTOS FIJOS =	**UTILIDAD BRUTA / GASTOS FIJOS**	= VECES	S/ 98,610 / S/ 29,860	3.302 VECES	S/ 62,862 / S/ 22,735	2.765 VECES
			ESCALA	SUFICIENTE		SUFICIENTE
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de cobertura de gastos fijos, se obtuvo que, para el ejercicio 2020 la empresa tuvo la capacidad de cubrir 2.765 veces los gastos fijos, mientras que para el 2021 su capacidad de cubrir dichos gastos aumentó a 3.302 veces; lo cual nos indica que la empresa tiene la capacidad de cubrir sus gastos fijos para ambos periodos. Con ello, esta razón permite visualizar la capacidad de supervivencia, endeudamiento y también medir la capacidad de la empresa para asumir la carga de costos fijos.

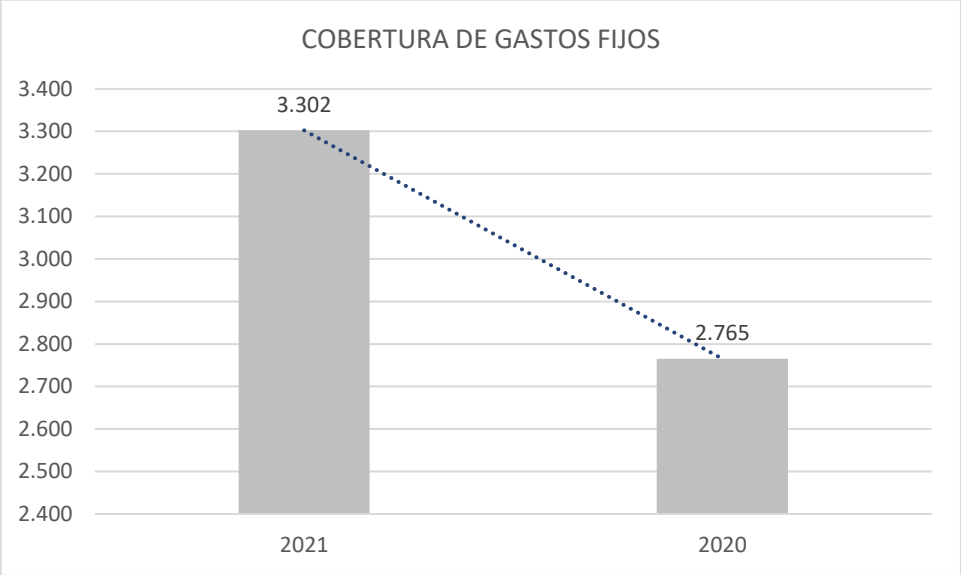


Figura 43: Cobertura de gastos fijos
Nota: Índices de apalancamiento.

RATIOS DE RENTABILIDAD:

RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	**UTILIDAD NETA*100 / PATRIMONIO**	= %	S/ 77,855 / S/ 80,999	96.118% / %	S/ 36,056 / S/ 78,633	45.854% / %
			ESCALA	ÓPTIMO		NORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rendimiento sobre el patrimonio (ROE), la empresa generó un 45.854% y 96.118% para 2020 y 2021 respectivamente. Dicha rentabilidad está dentro de los rangos adecuados, considerando que un valor aceptable para este rubro oscila entre 7% y 20%, y teniendo en cuenta que, de un año a otro aumentaron la utilidad y el patrimonio.

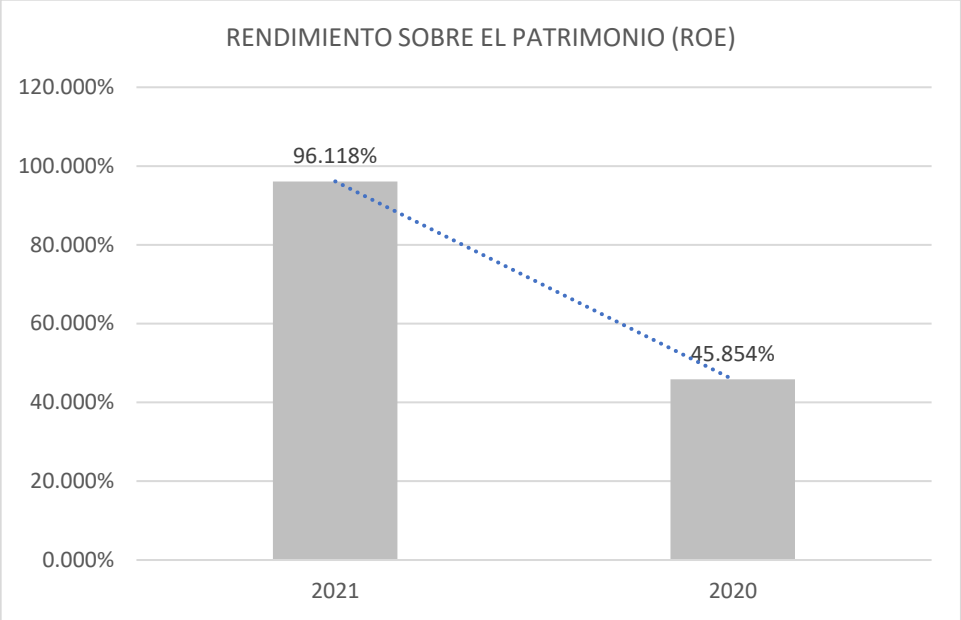


Figura 44: Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)
Nota: Índices de rentabilidad.

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROA) =	**UTILIDAD NETA*100 / ACTIVO TOTAL**	= %	S/ 77,855	12.309%	S/ 36,056	5.735%
			S/ 632,496	%	S/ 628,696	%
			ESCALA	NORMAL		NORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio de rendimiento sobre la inversión (ROA), la empresa generó un 5.735% y 12.309% para 2020 y 2021 respectivamente. Dicha rentabilidad está dentro de los valores normales, considerando que un valor aceptable debe ser como mínimo 5%.

Se recomienda que la empresa incremente dicho rendimiento, pues, cuanto más alto sea este ratio, mayores beneficios habrá generado el activo total, por lo tanto, esto significará una situación más próspera para la empresa.

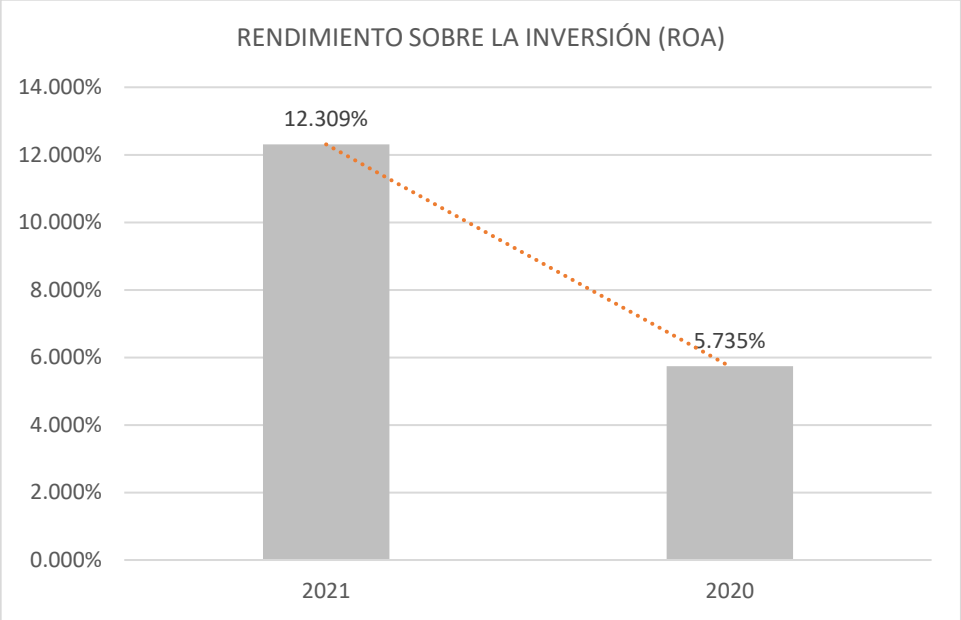


Figura 45: Rendimiento sobre la inversión (ROA)
Nota: Índices de rentabilidad.

UTILIDAD ACTIVO =	UT. ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS*100 / ACTIVO TOTAL	= %	S/ 68,750 / S/ 632,496	10.870% / %	S/ 40,127 / S/ 628,696	6.383% / %
			ESCALA	NORMAL		NORMAL
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio utilidad activo, la empresa generó una rentabilidad de 6.383% para el ejercicio 2020 y 10.870% para 2021; esto quiere decir que, la capacidad de la empresa para generar utilidades por cada unidad monetaria de activo total invertido, está dentro de lo normal, lo que indica que el nivel de eficiencia de la gestión de sus activos se ha mantenido constante.

El enriquecimiento de la empresa, como producto del beneficio obtenido, ha aumentado considerablemente como consecuencia de su alta razón de rotación de activos fijos y de su bajo margen de utilidad sobre las ventas.

Se debe obtener un ratio mayor, pues cuanto más alto sea, mayores beneficios habrá generado el activo total, y, por lo tanto, significará una situación próspera para la empresa.

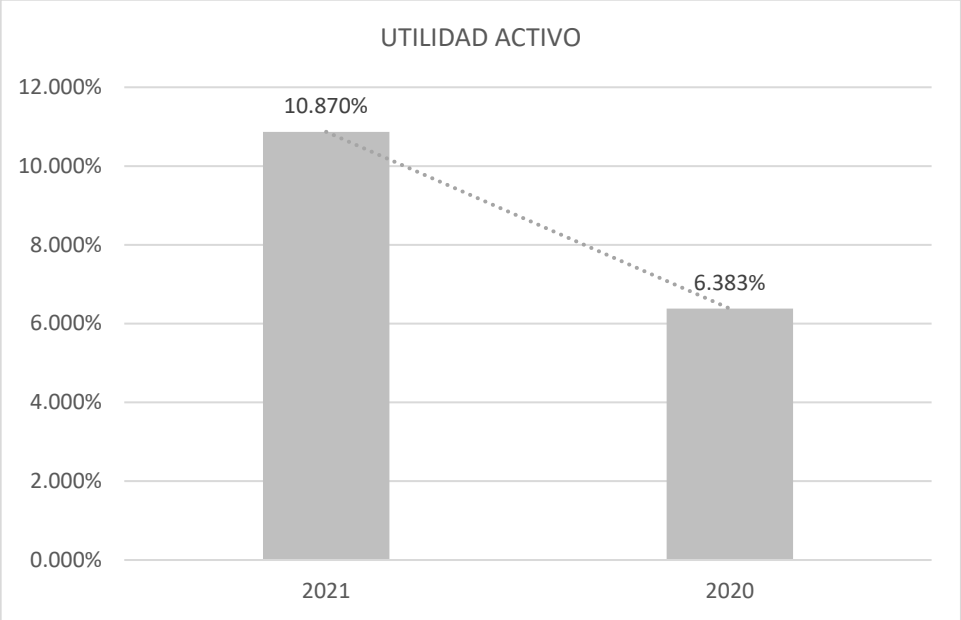


Figura 46: Utilidad activo
Nota: Índices de rentabilidad.

UTILIDAD VENTAS =	**UT. ANTES DE INTERESES E. VENTAS**	= %	S/ 68,750	11.486%	S/ 40,127	7.632%
			S/ 598,562	%	S/ 525,759	%
			ESCALA	BAJO		BAJO
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio utilidad ventas, la empresa generó una rentabilidad de 7.632% y 11.486% para los ejercicios 2020 y 2021 respectivamente, notándose un ligero mejoramiento de un periodo a otro.

Dicho resultado es muy bajo, por el cual la empresa debe mejorar su situación incrementando las ventas y reducir los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros e incluso los costos de las materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación; par asi obtener un rango mayor, pues cuanto más alto sea este ratio, más rentable es la empresa; es decir, mayor margen de utilidad neta tendrá.

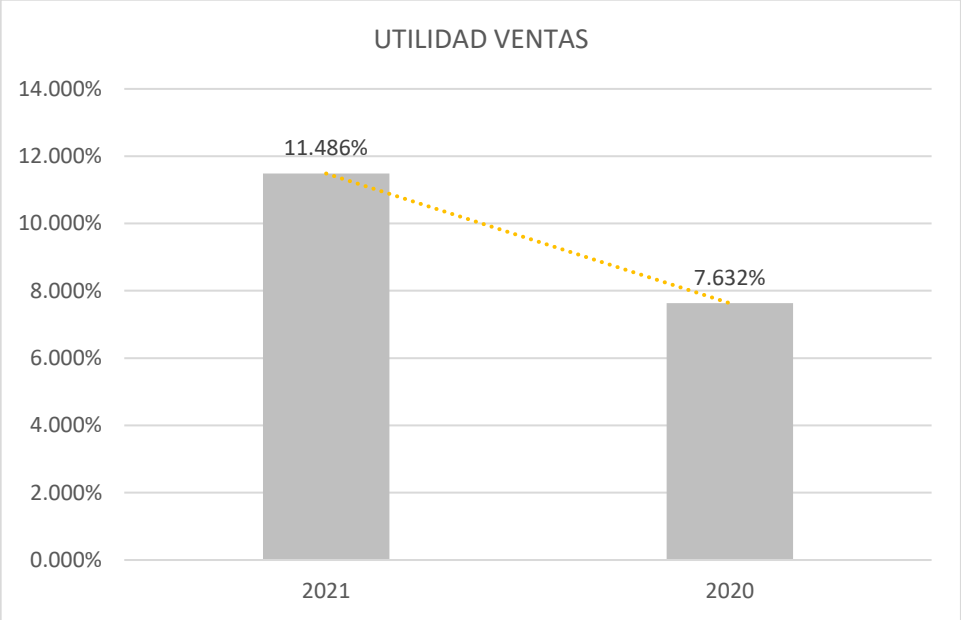


Figura 47: Utilidad ventas
Nota: Índices de rentabilidad.

MARGEN DE UTILIDAD BRUTA =	**VENTAS - COSTO DE VENTAS*100 / VENTAS**	= %	S/ 98,610 / S/ 598,562	16.474% / %	S/ 62,862 / S/ 525,759	11.956% / %
			ESCALA	BAJO		BAJO
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio margen de utilidad bruta, la empresa obtuvo un 11.956% de beneficios después de asumir sus costos de producción en las ventas realizadas para el año 2020; mientras que, para el año 2021 estos beneficios mejoraron a 16.474%.

Debido a ello, la empresa debe considerar aumentar las ventas; para que, de esa forma, esta pueda alcanzar más ganancias y mayor rentabilidad; teniendo en cuenta que un valor óptimo debe alcanzar de entre 20% y 25%, pues, esta es una empresa industrial de productos para consumo humano indirecto.

Cuanto más grande sea el margen bruto de utilidad, será mejor, pues significa que tiene un bajo costo de los bienes que produce y/o vende.

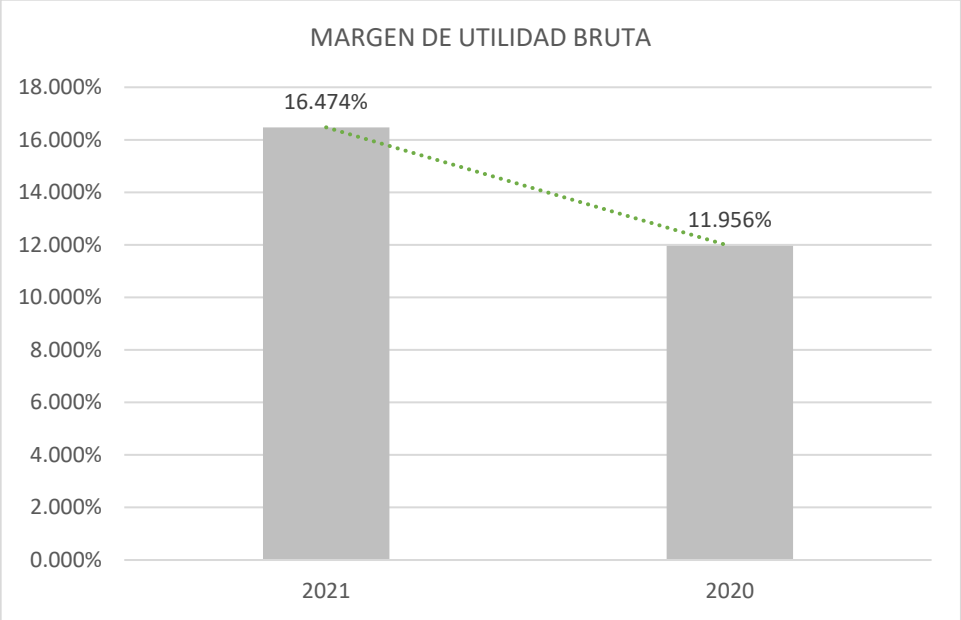


Figura 48: Margen de utilidad bruta
Nota: Índices de rentabilidad.

MARGEN NETO DE UTILIDAD =	**UTILIDAD NETA*100 / VENTAS NETAS**	= %	S/ 77,855 / S/ 598,562	13.007% / %	S/ 36,056 / S/ 525,759	6.858% / %
			ESCALA	BAJO		BAJO
			TENDENCIA	MEJORADO		

Con respecto al ratio margen neto de utilidad, la empresa obtuvo por cada unidad monetaria de venta, durante el 2020, un retorno del 6.858% en relación a los aportes realizados; mientras que, para el año 2021 aumentó a 13.007%.

De lo anterior, se observa que la razón es demasiado baja, por el cual, la empresa, deberá mejorar dicho ratio incrementando las ventas y reducir los gastos administrativos, gastos de ventas, gastos financieros e incluso los costos de las materias primas, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

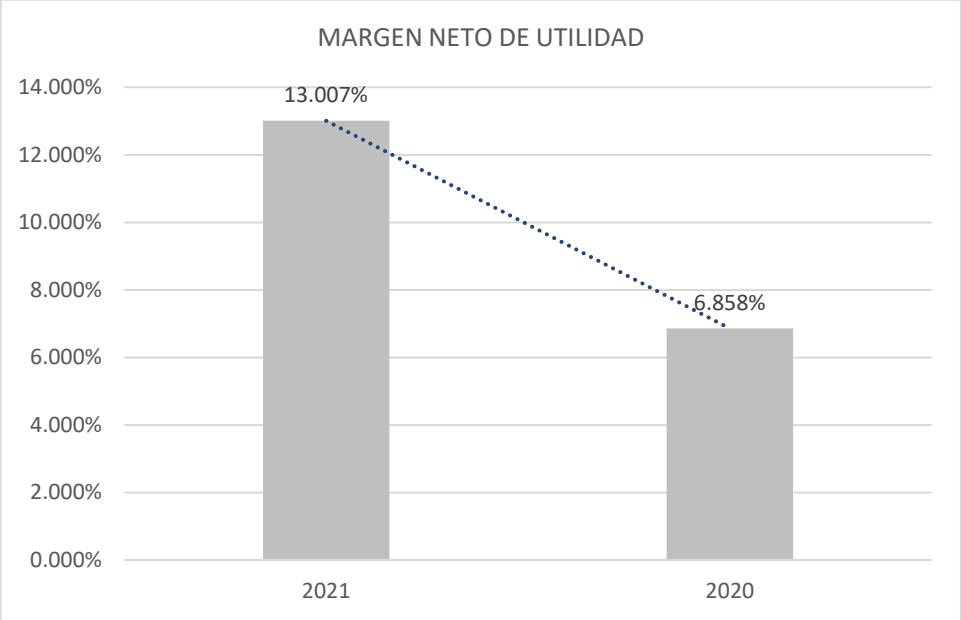


Figura 49: Margen neto de utilidad
Nota: Índices de rentabilidad.

A continuación, se presenta un resumen de los principales indicadores financieros aplicados a la entidad en estudio para determinar la situación de la misma a lo largo de cuatro ámbitos.

Tabla 23: Control de indicadores financieros
Nota: Resumen de indicadores.

INDICADOR	RESULTADO		UNIDAD DE MEDIDA	INDICADOR SECTOR CONSTRUC	ESCALA
	2021	2020			
RATIOS DE LIQUIDEZ					
LIQUIDEZ GENERAL O RAZÓN CIRCULANTE	1.117	1.113	= VECES	1.10 A 1.90	BUENO
IND. CAJA O PRUEBA DEFENSIVA	0.471%	0.338%	= %	30.00%	MALO
CAPITAL DE TRABAJO	63,370.000	61,007.000	= UM	POSITIVO	BUENO
RATIOS DE GESTIÓN O ACTIVIDAD					
ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR COBRAR	1.005	1.767	= VECES	6 A 12	MALO
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	363.120	206.529	= DÍAS	30 A 60	MALO
ROTACIÓN DE LAS CTAS. POR PAGAR	0.971	0.948	= VECES	1 A 4	REGULAR
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	375.739	384.911	= DÍAS	30 A 90	MALO
ROTACIÓN DE CAJA BANCOS	1.561	1.273	= DÍAS	< 30	REGULAR
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	0.946	0.836	= VECES	< 1.20	REGULAR
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	23.436	20.588	= VECES	< 1.00	BUENO
RATIOS DE SOLVENCIA, ENDEUDAMIENTO O APALANCAMIENTO					
ESTRUCTURA DEL CAPITAL	6.809	6.995	= VECES	> 1.00	MALO
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO TOTAL	87.194%	87.493%	= %	> 40%	MALO
RAZÓN DE AUTONOMÍA	12.806%	12.507%	= %	< 60%	MALO
CONCENTR. ENDEUDA. CORTO PLAZO	98.566%	98.562%	= %	> 40%	MALO
CONCENTR. ENDEUDA. LARGO PLAZO	1.434%	1.438%	= %	< 40%	MALO
COBERTURA DE GASTOS FINANC.	739.247	431.473	= VECES	> 1.00	BUENO
COBERTURA DE GASTOS FIJOS	3.302	2.765	= VECES	> 1.00	BUENO
RATIOS DE RENTABILIDAD					
RENDIMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	96.118%	45.854%	= %	7 A 20%	BUENO
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN (ROA)	12.309%	5.735%	= %	< 5.00%	REGULAR
UTILIDAD ACTIVO	10.870%	6.383%	= %	< 5.00%	REGULAR
UTILIDAD VENTAS	11.486%	7.632%	= %	< 20.00%	MALO
MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	16.474%	11.956%	= %	20 A 25%	MALO
MARGEN NETO DE UTILIDAD	13.007%	6.858%	= %	15 A 20%	MALO

De la anterior tabla se tiene que, la empresa en el tema de liquidez, tiene capacidad de pago ante obligaciones de corto plazo, pues estas son mayores que los recursos de corto plazo; y cuenta con un capital de trabajo positivo, el cual es empleado para el curso y continuación normal de las operaciones. Con respecto a los indicadores de gestión el cobro a clientes no está dentro de un promedio adecuado, el cual puede perjudicar las ventas con clientes; en cuanto al periodo de pago, este es ineficiente, el cual hace que la empresa esté en constante captación de dinero, pero el cual resulta incapaz de cubrir obligaciones con terceros. Presenta una regular eficiencia

de los activos totales para generar ventas; a pesar de que la parte inmovilizada del activo esté trabajando en la generación de rentabilidad. Por ello, se debe mejorar la gestión en la parte realizable del activo, para que el activo total genere buena rentabilidad y no solo una pequeña parte. Dentro de los indicadores de endeudamiento, la empresa no está siendo productiva en el renglón de uso de pasivo y haciendo que presente alto endeudamiento; sabiéndose que hay mayor porcentaje a manos de acreedores que del propio dueño, debido a que la autonomía es demasiado baja frente a lo comúnmente establecido, ocasionado por el alto endeudamiento que presenta; por otro lado, presenta capacidad para poder asumir sus gastos financieros, y fijos dentro del óptimo establecido. Por último, en cuanto a índices de rentabilidad, para el último año tanto el ROE como el ROA se vieron aumentados, los cuales son valores regulares, pero aceptables debido la coyuntura que atraviesa el país y como ha venido afectando al sector construcción.

4.1.3. *Diseño del mapa estratégico para la empresa INCOPEB SAC.*

a. Definición de objetivos e indicadores estratégicos:

Previo al diseño del mapa estratégico se deberá definir las perspectivas de Cuadro de Mando Integral con sus respectivos objetivos estratégicos, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

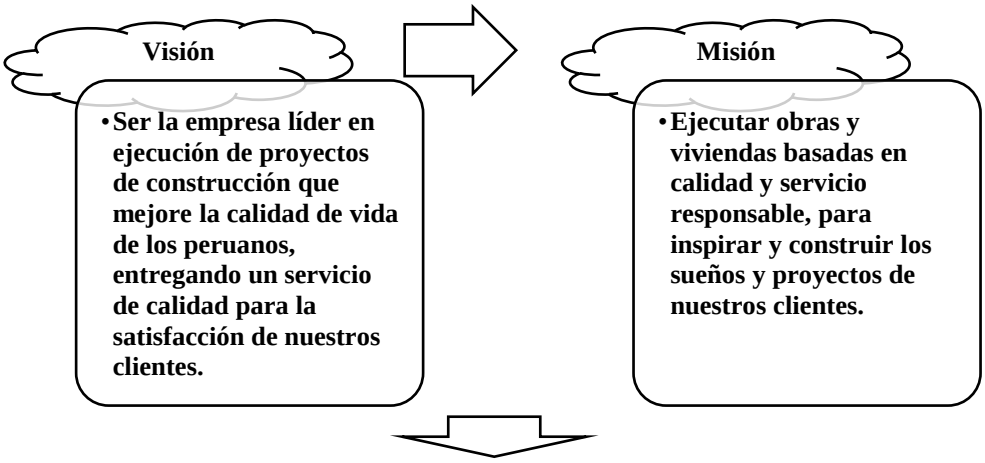
Tabla 24: Objetivos estratégicos de la empresa
Nota: Objetivos por cada perspectiva.

PERSPECTIVA FINANCIERA	**Objetivo estratégico**		
	Posicionar la valuación económica de INCOPEB SAC a una escala de mejora, mediante la obtención de mayor rentabilidad e ingresos, así como el asentamiento en una posición de líder competitivo en el mercado.		
	Objetivos	**Descripción**	**Indicadores**
	F1: Incrementar las ventas	Nivel de ingresos por prestación de servicios de ingeniería y construcción	Ingresos por venta de servicios
	F2: Reducir el costo del servicio	Optimización de costos directos e indirectos del servicio	N° de servicios por debajo del costo promedio
	F3: Aumentar la rentabilidad	Nivel de rentabilidad en los servicios ofrecidos	Índice mensual de rentabilidad Rendimiento sobre la inversión (ROA) Rendimiento sobre el patrimonio (ROE) Margen Bruto
PERSPECTIVA DE CLIENTES	**Objetivo estratégico**		
	Elevar la eficiencia y efectividad de los procesos organizacionales para la entrega de un servicio de calidad que sea capaz de generar un alto nivel de satisfacción en el cliente y así como su fidelización.		
	Objetivos	**Descripción**	**Indicadores**
	C1: Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción que percibe el cliente por el servicio prestado	Nivel de satisfacción del cliente
	C2: Calidad del servicio post venta	Nivel de mejora en la calidad del servicio post venta	N° de reclamos mensuales por el servicio
	C3: Retención del cliente	Reducción de la pérdida de cliente por servicios terminados	Nivel de calidad promedio del servicio Nivel de posicionamiento de la empresa
	C4: Atención al cliente	Servicio de relación con el cliente brindada por la	Nivel de satisfacción del cliente Nivel de ventas

		empresa	
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	**Objetivo estratégico**		
	Perfeccionar la gestión de los procesos internos, empleando indicadores de gestión que permitan mejorar la eficiencia y rentabilidad de la entidad.		
	Objetivos	**Descripción**	**Indicadores**
	P1: Mantenimiento de maquinaria y equipo	Optimizar la vida útil de la maquinaria y equipo usados en la prestación del servicio	Depreciación anual
	P2: Mejorar los plazos de entrega	Entrega oportuna de la obra terminada	Periodo de entrega
			Cronograma de entrega
	P3: Mejora de la productividad de procesos internos	Implementar procedimientos que incrementen la productividad	Calidad de procesos internos
	P4: Mejora del producto final	Evaluación técnica del servicio prestado	Calidad del producto final
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	**Objetivo estratégico**		
	Mejorar los procesos de la gestión de recursos humanos, ocasionando una mejora en el desempeño laboral, el entorno organizacional y la capacitación de los trabajadores; haciendo que estos sean incentivados en innovación aplicables en los procesos de la empresa		
	Objetivos	**Descripción**	**Indicadores**
	A1: Desempeño laboral	Incrementar la participación del personal	Nivel de satisfacción de los trabajadores
	A2: Motivación laboral	Desarrollar programas y talleres de motivación y creatividad Desarrollar incentivos laborales	Nivel de satisfacción de los trabajadores Retención del personal clave
	A3: Implementación de oportunidades de mejora	Desarrollar metodologías de mejora de procesos internos	N° de procesos mejorados o reestructurados
	A4: Capacitación del personal	Gestionar conocimiento mediante capacitación periódica	N° de capacitaciones anuales Nivel de satisfacción de los trabajadores
	A5: Comunicación intraorganizacional	Mejorar la comunicación entre	Nivel de satisfacción de los trabajadores

		las áreas de la empresa	
	A6: Capital de información	Gestionar los conocimientos y experiencia compartidos de los trabajadores	Políticas internas de la empresa

INCOPEB SAC ha tomado la decisión de orientar sus estrategias enfocadas en la rentabilidad, la calidad del servicio, la mejora de procesos internos y la gestión del recurso humano. Aquello, se ve reflejado en los objetivos estratégicos identificados con anterioridad. Dichos objetivos estratégicos incluyen las estrategias determinadas en el análisis FODA y las cuales se busca perseguir para la correcta implementación en los diferentes departamentos de la empresa. La conversión de objetivos en indicadores estratégicos se representa en la figura siguiente:



Estrategia
1. Rentabilidad para el dueño o propietario 2. Servicio de calidad y excelencia en la atención al cliente 3. Eficiencia en los procedimientos internos de cada departamento 4. Recurso humano competente y capacitado

Perspectivas			
Financiera	**Clientes**	**Procesos Internos**	**Aprendizaje y Crecimiento**
F1: Incremento de las ventas F2: Reducción del costo del servicio F3: Crecimiento de la rentabilidad	C1: Satisfacción del cliente C2: Calidad del servicio post venta C3: Retención del cliente C4: Atención al cliente	P1: Mantenimiento de maquinaria y equipo P2: Mejorar los plazos de entrega P3: Calidad de procesos internos P4: Calidad del producto final	A1: Desempeño laboral A2: Motivación laboral A3: Implementación de oportunidades de mejora A4: Capacitación del personal A5: Comunicación intraorganizacional A6: Capital de información

Figura 50: Objetivos e indicadores estratégicos de la empresa
Nota: Conversión de objetivos en indicadores estratégicos.

b. Construcción del mapa estratégico:

Los indicadores estratégicos componen el primer escalón para la puesta en práctica del Cuadro de Mando Integral en una empresa; para ello, el análisis del entorno interno y externo, la misión y visión asentaron las bases para la definición de los objetivos estratégicos, y los cuales a su vez son base de los indicadores estratégicos. Los indicadores se emplearon en la elaboración del mapa estratégico, el cual muestra la relación causa-efecto entre las métricas plasmadas en las 4

perspectivas del CMI. Por consiguiente, se muestra el mapa estratégico de la empresa en estudio:

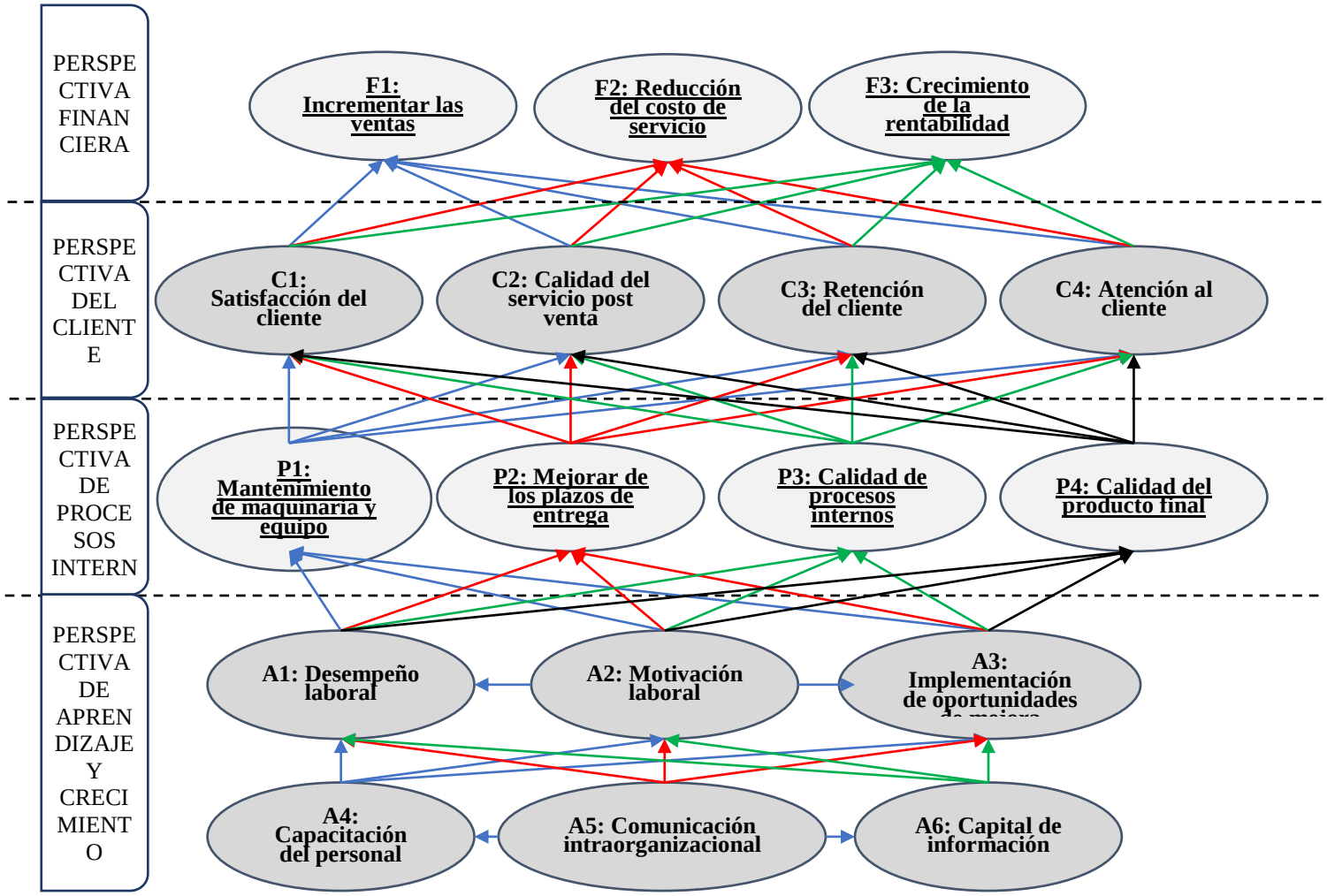


Figura 51: Mapa estratégico de la empresa
Nota: Construcción del mapa estratégico.

4.1.4. *Elaboración de la matriz del Cuadro de Mando Integral para la empresa INCOPEB SAC.*

a. Incorporación del mapa estratégico en la estructura orgánica:

Una vez elaborada el eje central del mapa estratégico, ésta se incorporó a la estructura organizacional de la entidad en estudio. En la Tabla *25*: Indicadores estratégicos y áreas de la empresa, se muestra la incorporación del mapa estratégico a la estructura funcional de INCOPEB SAC.

Tabla 25: Indicadores estratégicos y áreas de la empresa
Nota: Incorporación del mapa en la estructura.

Perspectiva	Gerencia General	Administración y Finanzas	Departamento de Marketing y Ventas	Departamento de Logística y Operaciones	Departamento de Proyectos y Licitaciones
Perspectiva Financiera					
F1: Incrementar las ventas	X	X		X	
F2: Reducción del costo de servicio	X	X		X	
F3: Crecimiento de la rentabilidad		X		X	
Perspectiva del Cliente					
C1: Satisfacción del cliente			X	X	X
C2: Calidad del servicio post venta			X	X	
C3: Retención del cliente			X		
C4: Atención al cliente			X		
Perspectiva de Procesos Internos					
P1: Mantenimiento de unidades				X	
P2: Mejorar de los plazos de entrega				X	X
P3: Calidad de procesos internos		X	X	X	X
P4: Calidad del producto final				X	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento					
A1: Desempeño laboral				X	
A2: Motivación laboral	X	X		X	
A3: Implementación de oportunidades de mejora	X	X		X	
A4: Capacitación del personal		X		X	
A5: Comunicación intraorganizacional	X	X			
A6: Capital de información	X	X		X	

b. Matriz del Cuadro de Mando Integral:

Tabla 26: Matriz del cuadro de Mando Integral

Nota: Elaboración de la matriz del CMI.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Frecuencia medición	Responsable
Financiera	F1: Incrementar las ventas	Ingresos por venta de servicios	MENSUAL	Gerente Comercial
	F2: Reducir el costo del servicio	N° de servicios por debajo del costo promedio	SEMESTRAL	Gerente Financiero
	F3: Aumentar la rentabilidad	Índice mensual de rentabilidad	MENSUAL	Gerente Financiero
		Rendimiento sobre la inversión (ROA)	MENSUAL	Gerente Financiero
		Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	MENSUAL	Gerente Financiero
		Margen Bruto	MENSUAL	Gerente Financiero
Cliente	C1: Mejorar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	ANUAL	Gerente Comercial
	C2: Calidad del servicio post venta	N° de reclamos mensuales por el servicio	ANUAL	Gerente Comercial
	C3: Retención del cliente	Nivel de calidad promedio del servicio	ANUAL	Gerente Comercial
		Nivel de posicionamiento de la empresa	ANUAL	Gerente Comercial
	C4: Atención al cliente	Nivel de satisfacción del cliente	ANUAL	Gerente Comercial
		Nivel de ventas	ANUAL	Gerente Comercial
Procesos Internos	P1: Mantenimiento de maquinaria y equipo	Depreciación anual	ANUAL	Jefe de Logística y Operaciones
	P2: Mejorar los plazos de entrega	Periodo de entrega	SEMESTRAL	Jefe de Proyectos y Licitaciones
		Cronograma de entrega	MENSUAL	Jefe de Proyectos y Licitaciones
	P3: Mejora de la productividad de procesos internos	Calidad de procesos internos	MENSUAL	Jefe de Logística y Operaciones
	P4: Mejora del producto final	Calidad del producto final	MENSUAL	Jefe de Logística y Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	A1: Desempeño laboral	Nivel de satisfacción de los trabajadores	ANUAL	Jefe de RR.HH.
	A2: Motivación laboral	Nivel de satisfacción	ANUAL	Jefe de RR.HH.

		de los trabajadores		
		Retención del personal clave	ANUAL	Jefe de RR.HH.
	A3: Implementación de oportunidades de mejora	N° de procesos mejorados o reestructurados	ANUAL	Jefe de RR.HH.
	A4: Capacitación del personal	N° de capacitaciones anuales	ANUAL	Jefe de RR.HH.
		Nivel de satisfacción de los trabajadores	ANUAL	Jefe de RR.HH.
	A5: Comunicación intraorganizacional	Nivel de satisfacción de los trabajadores	ANUAL	Jefe de RR.HH.
	A6: Capital de información	Políticas internas de la empresa	ANUAL	Gerente General

4.1.5. *Definición de los indicadores de gestión que permiten medir el desarrollo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en la empresa INCOPEB SAC.*

Para estructurar un Cuadro de Mando Integral acorde con las necesidades de la empresa, se ha tenido en cuenta tres criterios dentro de la medición de sus perspectivas en materia de indicadores: Comprensible, repetible y oportuno.

La empresa necesita de indicadores que midan el desarrollo y desempeño de las estrategias que se mencionan en la estructura del Cuadro de Mando Integral, de los cuales se definen los siguientes extraídos de los análisis respectivos aplicados:

Tabla 27: Definición de indicadores estratégicos
Nota: Análisis situacional y financiero.

Perspectiva	Indicador	Definición
Financiera	Ingresos por venta de servicios	Encargado de contabilizar los ingresos que se generan en un determinado periodo, desprendiendo de ello, la conclusión de avance o retroceso en materia de ventas.
	N° de servicios por debajo del costo promedio	Aquellos servicios que el costo de fabrica está por debajo del considerado común en su generación o desarrollo.
	Índice mensual de rentabilidad	Indicador de mide los beneficios generados en operaciones ordinarias de la empresa en estudio
	Rendimiento sobre la inversión (ROA)	Indicador que establecerá la efectividad total de la administración y que determinará las utilidades sobre los activos totales disponibles
	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Se encarga de la medición de rentabilidad de los fondos aportados por el dueño. Es decir, mide la capacidad de la empresa para generar utilidad a favor del propietario.
	Margen Bruto	Indica las ganancias en relación con las ventas, deducido los costos del servicio.
Cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Permitirá determinar la conformidad o disconformidad del cliente frente al servicio prestado.
	N° de reclamos mensuales por el servicio	De todos los servicios se recogerán aquellos que presenten reclamos sujetos a mejor en la posterior prestación de servicios.
	Nivel de calidad promedio del servicio	Calificación del cliente frente al servicio prestado y entregado.
	Nivel de posicionamiento de la empresa	Ubicación de la empresa en materia de prestigio a comparación de otras pertenecientes al sector construcción.
	Nivel de ventas	Cantidad de proyectos adquiridos y que pendientes de ejecución. De ello se analizará la situación económica del país para determinar si las ventas son constantes, o si existen contingencias de acuerdo a la realidad nacional.
Procesos Internos	Depreciación anual	Porcentaje de valor perdido que cada activo sufre de manera anual debido a su uso y manejo. De ello, se debe verificar el estado de la PPE que se emplea y reemplazar lo que esté dañado o en mal estado.
	Periodo de entrega	Tiempo de espera para la culminación de un servicio prestado en su totalidad.

	Cronograma de entrega	Programación de entrega de un servicio culminado, que permitirá la organización de los proyectos para priorizar los que requieran mayor atención frente a dificultades o imprevistos.
	Calidad de procesos internos	Medirá mediante supervisión guiada los procesos internos para detectar insuficiencias y debilidades.
	Calidad del producto final	Medirá mediante evaluación externa la calificación del cliente en materia de calidad, eficiencia y oportunidad.
Aprendizaje y Crecimiento	Nivel de satisfacción de los trabajadores	Permitirá determinar la conformidad o disconformidad de los trabajadores dentro de su ambiente laboral, y formular mejoras para optimizar su desempeño.
	Retención del personal clave	Distinguir factores clave atractivos para el trabajador debido a su eficiente desempeño, tales como mejores beneficios sociales, etc.
	N° de procesos mejorados o reestructurados	Evaluación de cambios implementados en determinados procesos para mejorar el resultado final del servicio prestado.
	N° de capacitaciones anuales	Determinación de la necesidad de capacitación del personal para mejorar el desempeño en su campo laboral a fin de proporcionar a la empresa eficiencia productiva en su proceso de desarrollo de la prestación del servicio.
	Políticas internas de la empresa	Se encargarán de la implementación de pautas o criterios que se deben tener en cuenta para la consecución de objetivos en la empresa.

4.2.Discusión

INCOPEB SAC, perteneciente al sector construcción y al verse afectada por la coyuntura internacional de la Covid-19 mantiene una gestión poco eficiente, la cual se debe trabajar en afianzar puntos que permitan el óptimo desarrollo de la misma en búsqueda del incremento de la rentabilidad dentro de su gestión operativa; por ello, el diagnósticos situacional prima en la elaboración del Cuadro de Mando Integral, para poder saber cuáles son las caras que tiene frente a aspectos político-gubernamentales, económicos, legales, socio-cultural, tecnológico y ecológico, por otra parte se detallan las actividades principales y de apoyo, siendo las principales las que acogen el proceso operativo que la empresa posee. Por otro lado, se pasó a elaborar la matriz FODA, para encontrar aspectos que formen pilares en la construcción del CMI y que sean objeto de mejora para la empresa, así como la formulación de estrategias que puedan ser aprovechadas por la misma para la consecución de la eficiencia en gestión operativa. Según Dyson (2004), el análisis FODA es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.

Según Fondevilla, E. (1986) el diagnóstico financiero abarca dos aspectos, el de solvencia y el de rentabilidad, que deben considerarse entrelazados de una forma muy íntima en todas las ocasiones en que se analicen situaciones o problemas relacionados con la trayectoria de una empresa, con su valoración, con la evaluación e las posibilidades de inversión y con la estructura de sus capitales permanentes, etc. Por ello, con respecto al diagnóstico mediante herramientas específicas, la empresa presentó un incremento de un año a otro, referente a las partidas principales se determinó una capacidad regular de liquidez dentro de valores normales, una regular gestión de activos mantenidos por la empresa, así como una ineficiente gestión de cuentas por cobrar y por pagar, las cuales ocasionaron un problema en la liquidez inmediata; por otro lado, la empresa presenta un alto nivel de endeudamiento con terceros, el cual hace peligrar el nivel de autonomía y su estructura de capital; teniendo una mayor concentración incorrecta de deudas mantenidas a corto plazo y una menor

parte en el largo plazo. Por otro lado, la empresa tiene una utilidad bruta y operativa razonable, haciendo que sea capaz de cubrir sus gastos financieros y gastos fijos. Mientras que, en la rentabilidad, la empresa presenta un rango normalmente rentable en los indicadores ROE y ROA, mientras que el margen de utilidad bruto y neto es de una rentabilidad por debajo de valores normales.

La empresa en mención ha decidido orientar sus objetivos estrategias dentro de un mapa estratégico enfocado en cuatro perspectivas, las cuales fueron obtenidas del análisis FODA y las cuales se busca seguir para la posterior configuración en cada departamento de la entidad. De ello los indicadores estratégicos forman parte de la elaboración del mapa estratégico en términos de medición, de los cuales el más importante dentro de cada perspectiva resalta el incremento de las ventas, pues en la actualidad cuenta con una baja cartera de clientes; También, la atención al cliente, pues se debe hacer hincapié en la absolución de dudas y recepción de requerimientos que el cliente pueda presentar o necesitar en cualquier etapa de la obra en curso; de igual forma con el mantenimiento de maquinaria y equipo, pues se han encontrado algunas obsoletas o en las estado que requieren reemplazamiento y/o reparación para que puedan generar productividad dentro del proceso interno en la prestación del servicio; por último, tenemos a la comunicación intraorganizacional, la cual es objeto de descoordinación, haciendo que los procesos tengan un menor rendimiento, pudiéndose emplear horas muertas en eficiencia obtenida dentro del proceso de desarrollo.

La matriz del CMI integra y contiene por tanto los componentes de la propuesta de implementación del BSC para la empresa INCOPEB SAC, en base a todo el análisis previo realizado según la metodología empleada. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el primer escalón, pues está referido a la organización del capital o del recurso humano, de ello, las decisiones que sean tomados en sus respectivos departamentos van a influir en el resto de perspectivas. Seguida por la perspectiva de procesos internos, la cual prima en la determinación de mejoras en procesos que se van a implementar y demás

actividades vinculadas al desarrollo del servicio que se va a ofrecer. Se prosigue con la perspectiva de los clientes, el cual ofrece un precio competitivo del servicio prestado, que sea capaz de cubrir las necesidades y con políticas comerciales acertadas. Se finaliza con la perspectiva financiera, la cual brinda una descripción de la estrategia empleando indicadores como retorno de la inversión, el valor agregado económico, ganancias operativas, margen de utilidad, los cuales darán una proyección del nivel de ganancia que se ha recuperado con el trabajo realizado y del costo del servicio que se presta. En el CMI diseñado se han definido las estrategias que van a permitir a la empresa INCOPEB SAC mejorar la gestión operativa interna emitiendo responsabilidades específicas a cada departamento de la empresa para su ejecución y desarrollo eficiente y con ello se incremente la rentabilidad, así como un indicador por cada perspectiva el cual refleje la mejora interna. Según Zamora, J. (2015) la elaboración del CMI ha permitido afirmar que es un herramienta útil en la gestión estratégica de la empresa en estudio, que además, ayuda en el desarrollo, control y supervisión de la misma, lo cual es permitido debido a la estructura en cuatro perspectivas, lo cual permite realizar un control de diferentes enfoques de la empresa, lo que terminará en una mejora de la toma de decisiones relacionado con acciones preventivas y correctivas, así como de mejoramiento del rendimiento mediante la implementación de las cuatro perspectivas.

Los indicadores definidos cumplen tres criterios en su elección como medidores de los objetivos estratégicos planteados; de los cuales estos indicadores se encargan de medir el desarrollo y desempeño de las estrategias planteadas para alcanzar las metas y objetivos a largo plazo, estos indicadores se lograron definir de manera integrada, balanceada y estratégica, lo cual permitió planear, medir, monitorear, controlar, evaluar y ofrecer oportunamente la información a la gerencia de la entidad.

V. Conclusiones

El diagnóstico situacional de la empresa permitió determinar la carencia de una visión integral de su estrategia, la cual es proporcionada por el Cuadro de Mando Integral, la falta de esta herramienta no le permitió dicha valorización. Con respecto al análisis interno, este fue regular, debido a que posee fortalezas al ser una empresa que tiene un liderazgo en el segmento de ingeniería a nivel nacional y que posee especialización y profesionalismo de su recurso humano; sin embargo, dentro de sus debilidades está el bajo nivel de marketing a nivel nacional, así como, la mala administración en las políticas de crédito y cobranza. Por otro lado, el análisis externo fue favorable en función de sus oportunidades, como la creciente importancia en concesiones nacionales públicas.

El diagnóstico financiero nos permitió determinar una liquidez con capacidad de pago frente a deudas a largo plazo, presenta una ineficiente gestión de cobro a clientes en cuanto a su periodo promedio de cobro, siendo incapaz de hacer frente a obligaciones con terceros en el corto plazo; presenta alto endeudamiento debido a que tiene mayor porcentaje de pasivo a mano de acreedores frente al dueño siendo este 6 veces aumentado durante ambos periodos, lo cual se interpreta como baja autonomía, mientras que sus indicadores de rentabilidad aumentaron para el último periodo en 45.854% y 96.118% para 2020 y 2021 respectivamente, siendo sus valores regulares considerando el sector en la cual desarrolla actividades la organización.

El diseño del mapa estratégico incluye los indicadores estratégicos propuestos para la configuración del Cuadro de Mando Integral como resultado del análisis del entorno de la empresa INCOPEB SAC, el cual muestra la relación causal entre indicadores de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes hasta las métricas financieras. De los cuales resaltan la implementación de oportunidades de mejora, la mejora de la productividad de procesos internos, la mejora de la satisfacción del cliente y la reducir el costo del servicio, quienes contribuirán a la disminución de las deficiencias detectadas en un análisis inicial a la empresa en cuestión

La matriz del Cuadro de Mando Integral ayuda a controlar la realización de sus objetivos estratégicos mediante el seguimiento de los indicadores financieros establecidos, de satisfacción y fidelización de clientes, métricas de procesos, así como, de desempeño de los empleados. Se concretó satisfactoriamente la configuración del Cuadro de Mando Integral para que sea implementada en la empresa INCOPEB SAC, con el objetivo de medir la gestión estratégica de la empresa, todo ello por medio de los componentes del CMI, y la cual permitirá realizar un control y monitoreo de objetivos e indicadores estratégicos proyectados para su crecimiento y expansión, a fin de mejorar la rentabilidad y eficiencia en cuanto a procesos de gestión se refiere. Este Cuadro de Mando Integral permitirá a la gerencia obtener mejores resultados de gestión, con lo cual logrará una mayor alza en el crecimiento financiero, mayores utilidades, reducción de costos, satisfacción de los clientes y motivación de los trabajadores para el logro de las metas del cargo.

Los indicadores de gestión utilizados se llegaron a medir bajo tres criterios de selección: Comprensible, repetible y oportuno; los cuales permitan a la entidad medir el desarrollo y desempeño de las estrategias formuladas en la estructura del Cuadro de Mando Integral, así como se logró definir cada uno de ellos en el contexto de aceptación en la estructura del cuadro.

VI. Recomendaciones

Sugerir a la gerencia la implementación del Cuadro De Mando Integral, con la finalidad de aplicar las estrategias en toda la estructura orgánica de la empresa, haciendo de conocimiento los objetivos y métricas estratégicas de la entidad, para que puedan conformar un eslabón en el proceso de implementación de esta herramienta.

Designar un presupuesto definido dentro del plan financiero anual de la empresa para la asignación de recursos necesarios que correspondan a la implementación del Cuadro de Mando Integral y a todo lo que esta demande, con la finalidad de alertar a la empresa lo que deberá ejecutar al día de hoy, para crear valor mañana. Por otro lado, al ser una demanda de inversión alta la implementación de dicha herramienta, se recomienda una implementación progresiva, es decir por áreas de mayor gestión, esto con el objetivo de motivar e involucrar a los trabajadores en el plan estratégico.

Actualizar periódicamente el Cuadro de Mando Integral según el entorno interno y externo que rodea a la entidad, por ello, se deberá plantear estrategias actualizadas para definir y alcanzar los objetivos estratégicos en el corto y largo plazo; así como la evaluación periódica de los indicadores estratégicos para ver el progreso de la implementación de este cuadro.

VII. Referencias

Aguilar, A. (2014). Balanced Scorecard y su contribución en la mejora de la gestión de una empresa alimentaria dedicada a la producción y comercialización de lácteos en la ciudad de Trujillo. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Alarcón, H. (2014). Mejora del proceso de gestión en una empresa prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard. Universidad San Martín de Porres. Lima, Perú.

Anda, M.; Calderón H. (S/F). Eficiencia y Eficacia. Recuperado de: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=6&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjqiu6W2YPTAhXCUJAKHd4EAJUQFgg9MAU&url=http%3A%2F%2Fwww.uovirtual.com.mx%2Fmoodle%2Flecturas%2Fmarco%2F3.pdf&usg=AFQjCNFdHQKK3jTuXpHZWTxbKhKbMCz-Lw&sig2=BQtDkS7_ukSNCHNAbeEc-g

Bel, P., Martín, S. (2008). Criterios de Eficiencia y Buenas Prácticas en los Procesos de Concentración de las Organizaciones de Participación. Recuperado de: https://pendientedemigracion.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%2095.1%20Paloma%20BEL,%20Sonia%20MARTIN.pdf

Castro, M. (2003). Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero. Lima, Perú.

Chavan, M. (2009). El cuadro de mando integral: Un nuevo desafío. Diario de desarrollo de Gestión, 28, 393 - 406.

Dyson, R. G. (2004). Desarrollo estratégico y análisis FODA en la Universidad de Warwick. Revista europea de investigación operativa, 152 (3), 631-640. DOI: 10.1016 / S03772217 (03) 00062-6.

Farooq, A. & Hussain, Z. (2011). Perspectiva del cuadro de mando integral sobre el cambio y el desempeño: un estudio de empresas indias seleccionadas. Procedia - Ciencias sociales y del comportamiento, 24, 754-768.

Fondevilla, E. (1986). El diagnóstico financiero. Revista española de financiación y contabilidad, Vo. XVI, n. 49; pp. 89-112.

Hax, A. & Mailuf, N. (1996). Gestión de Empresa como una Gestión Estratégica.

Editora Dolmen, 4ta edición, Santiago de Chile, Chile.

Huang, H.-C. (2009). Diseño de un sistema basado en el conocimiento para la planificación estratégica: Una perspectiva del cuadro de mando integral. Sistemas expertos con aplicaciones, 36, 209-218.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). Cuadro de mando integral: medidas que impulsan el rendimiento. Harvard Business Revista enero-febrero: 71-79.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1993). Poner en funcionamiento el cuadro de mando integral, Harvard Business Revista, Harvard Business Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). El Balanced Scorecard. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Cómo utilizar el Balanced Scorecard. Gestión 2000. España.

Kaplan, R. S. (2010). Fundamentos conceptuales del cuadro de mando integral. Manuales de Investigación en contabilidad de gestión, 3, 1253-1269.

Malina, M.A. y F.H. Selto. (2001). Estrategia de comunicación y control: un estudio empírico de la efectividad del Balanced Scorecard. Revista de investigación en contabilidad de gestión 13: 47 - 90.

Medina, F., & Sánchez, M. (2014). Desarrollo del Plan estratégico y su operacionalización con el Balanced Scorecard en el Molino Sudamérica SAC ubicado en el distrito de Lambayeque en el periodo 2013-2014. Chiclayo, Perú.

Mejía, C. (s/f). Indicadores de Efectividad y Eficacia. Documento Planning. Recuperado de: http://www.ceppia.com.co/Herramientas/INDICADORES/Indicadores-efectividad-eficacia.pdf

Mendoza, J. (2015). Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Mochón, F. (2009). Economía, Teoría y Política. Madrid, España: Mc Graw Hill. (p.31).

Nanni, A., Dixon, R. y T. Vollmann. (1992). Medición integrada del desempeño: Contabilidad de gestión para respaldar las nuevas realidades

manufactureras. Revista de investigación en contabilidad de gestión 4: 1-19.

Niven, P. (2002). Balanced Scorecard paso a paso: Maximizar el desempeño y mantener los resultados.

Pérez, J. (2000). Fundamentos de la Dirección de Empresas. Madrid, España: RIALP, S.A. (p.151, 152).

Pérez, A. (2013). Eficiencia, eficacia y efectividad en la calidad empresarial. Recuperado de https://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/

Regalado, C. (2016). Diseño de un plan estratégico para mejorar el posicionamiento de la empresa de panificación Industrial Barletta S.A. Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo, Perú.

Romero, E. (2015). Balanced Scorecard aplicado al área de Procurement de APM Terminals Inland Services. Universidad Nacional Agraria La Molina. Lima, Perú.

Solórzano, A. (2014). Propuesta de implementación del Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa Editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca. Universidad politécnica salesiana. Cuenca, Ecuador.

Vásquez, J. (2015). Metodología de implantación de modelo Balanced Scorecard para la gestión estratégica. Caso: Pymes del Perú. Universidad Nacional de Piura. Piura, Perú.

Zamora, J. (2015). Modelo de Gestión empresarial Balanced ScoreCard. Tectzapic.

VIII. Anexos

Anexo 1: Estado de Situación Financiera

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE SITUACIÓN FINANCIERA

AL 31/12/2020 Y 31/12/2021

EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021	2020
ACTIVO		S/.(000)	S/.(000)
ACTIVO CORRIENTE			
Caja y bancos		2,560	1,833
Ctas por cobrar comerciales - terc		595,975	594,983
Otros activos corrientes		8,421	6,343
Total Activo Corriente		**606,956**	**603,159**
ACTIVO NO CORRIENTE			
Inmuebles, maquinaria y equipo (Neto)		25,540	25,537
Total Activo No Corriente		**25,540**	**25,537**
TOTAL ACTIVO		**632,496**	**628,696**
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
Trib y aport sist pens y salud p pagar		28,546	28,332
Remuneraciones y partcip por pagar		690	618
Ctas por pagar comerciales - terceros		514,350	513,202
Total Pasivo Corriente		**543,586**	**542,152**
PASIVO NO CORRIENTE			
Ctas por pagar diversas - terceros		7,911	7,911
Total Pasivo No Corriente		**7,911**	**7,911**
TOTAL PASIVO		**551,497**	**550,063**
PATRIMONIO			
Capital		10,000	10,000
Resultados acumulados		70,999	68,633
TOTAL PATRIMONIO		**80,999**	**78,633**
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**632,496**	**628,696**

Anexo 2: Estado de Resultados

INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN PEÑA BLANCA SAC - INCOPEB SAC

ESTADO INDIVIDUAL DE RESULTADOS

AL 31/12/2020 Y 31/12/2021

EN SOLES

POR LOS AÑOS	NOTAS	2021 S/.(000)	2020 S/.(000)
Ventas netas o ing. por servicios		598,562	525,759
Costo de Ventas		499,952	462,897
Ganancia (Pérdida) Bruta		**98,610**	**62,862**
Gastos de Administración		29,860	22,735
Otros Ingresos Operativos			-
Otros Gastos Operativos			-
Otras Ganancias (Pérdidas)			-
Ganancia (Pérdida) Operativa		**68,750**	**40,127**
Ingresos Financieros		48	32
Gastos Financieros		93	93
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos			
Diferencias de Cambio Neto			
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos		**68,705**	**40,066**
Ingreso (Gasto) por Impuesto		9,150	4,010
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio		**77,855**	**36,056**