



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL
DE ADMINISTRACIÓN**

**TESIS
PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD
PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN
EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA
DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO**

**PARA OPTAR EL TÍTULO
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Autor:
Bach. Minchola Merino Jeny Ruth**

**Asesor:
Mg. Portella Vejarano Huber Arnaldo**

**Línea de Investigación:
Gestión empresarial y emprendimiento**

**Pimentel – Perú
2015**

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL
CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA
DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO

Aprobación de la tesis

Bach. Jeny Ruth Minchola Merino
Autor

Mg. Parihuamán Leonardo Celso
Asesor Metodológico

Mg. Portella Vejarano, Huber Arnaldo
Asesor Especialista

Mg. Bocanegra García Miguel
Presidente del Jurado

Mg. Velásquez Bermeo Manuel
Secretario del Jurado

Mg. Jiménez Sánchez Miguel
Vocal del Jurado

DEDICATORIA

A mi querida hija, mis padres y mi esposo, quienes son mi estímulo y la fuerza vital que me fortalece día a día.

AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que siempre me apoyaron desinteresadamente y contribuyeron de alguna forma u otra para que este proyecto pueda salir adelante. En especial a mi amigo y compañero de trabajo Jorge Salas, mis hermanos por su continuo aliento y preocupación en mi desarrollo personal y profesional.

Índice de contenidos

Resumen	ix
Abstract	xi
Introducción	13
CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Situación problemática	15
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Delimitación de la investigación	19
1.4. Justificación e importancia de la Investigación	20
1.5. Limitaciones de la investigación	20
1.6. Objetivos de la investigación	20
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	23
2.1. Antecedentes de estudio	23
2.2. Estado del arte	26
2.3. Base teórica científica	26
2.3.1. Balanced Scorecard	26
2.3.2. Gestión Empresarial	47
2.3.3. Control de gestión	51
2.4. Definición de la terminología	54
CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO	56
3.1. Tipo y diseño de investigación	56
3.2. Población y muestra	56
3.3. Hipótesis	57
3.4. Operacionalización	57
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	61
3.6. Procedimiento para la recolección de datos:	61
3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos	61
3.8. Criterios éticos	62
3.9. Criterios de rigor científico	63
CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS	65
4.1. Resultados en tablas y gráficos	65
4.1.1. Cantidad de objetivos que contempla la gestión empresarial	66
4.1.2. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva financiera.....	67
4.1.3. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva clientes	69
4.1.4. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva operaciones	72
4.1.5. Cantidad de objetivos gestionados para, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento.....	75
4.2. Discusión de los resultados	79
CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA	82

5.1. Marco de desarrollo	82
5.1.1. Mercado services	82
5.1.2. La empresa PEXPORT S.A.C	85
5.1.3. Modelo de Gestión: Balanced Scorecard	109
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	120
6.1. Conclusiones	120
6.2. Recomendaciones	122
Bibliografía	123
ANEXO 01: Resolución del proyecto	126
ANEXO 02: Matriz de Consistencia	130
ANEXO 03: Formato T1	131
ANEXO 04: Acta de sustentación de tesis	132
ANEXO 05: Formatos para la recolección de datos	133
ANEXO 06: Documentos de validación de la empresa del estudio	137
ANEXO 07: Carta de la empresa autoriza investigación	142
ANEXO 08: Carta de conformidad de la investigación	144
ANEXO 09: Evidencias fotográficas	145
ANEXO 10: Reporte Turnitin	146
ANEXO 11: Acta de Originalidad	147
ANEXO 12: Documentos de la empresa	148
ANEXO 13: Plan Estratégico	155

Índice de Figuras

Figura 1: Estructura General del Balanced Scorecard.....	33
Figura 2: Mapa Estratégico e implementación de la estrategia.....	34
Figura 3: El Balanced Scorecard como Sistema de Gestión Estratégica.....	35
Figura 4: El Indicador de los temas financieros estratégicos	39
Figura 5: Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente	43
Figura 6: Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente.....	45
Figura 7: La propuesta de valor añadido al cliente	46
Figura 8: Modelo de la cadena genérica de valor	49
Figura 9: Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento	55
Figura 10: Inductores de aprendizaje y crecimiento.....	57
Figura 11: Indicador del crecimiento y formación. Recualificación.....	59
Figura 12: Ratio de cobertura del puesto de trabajo. Concepto del indicador.....	60
Figura 13: Equiparación de las metas personales. Concepto de indicador	63
Figura 14: Diagrama del Control de la Gestión	74
Figura 15: Cantidad de objetivos de la gestión empresarial.....	88
Figura 16: Cantidad de objetivos de la gestión empresarial.....	89
Figura 17: Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva	90
Figura 18: Objetivos perspectiva financiera vs total objetivos.....	91
Figura 19: Resultados en Porcentaje.....	92
Figura 20: Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva	93
Figura 21: Objetivos perspectiva clientes vs total de objetivos	94
Figura 22: Resultados en Porcentaje.....	95
Figura 23: Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva	96
Figura 24: Objetivos perspectiva operaciones vs total objetivos.....	97
Figura 25: Resultados en Porcentaje.....	98
Figura 26: Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva	98
Figura 27: Objetivos perspectiva aprendizaje vs total objetivos.....	99
Figura 28: Resultados en Porcentaje.....	100
Figura 29: Resultados en porcentaje sin propuesta.....	101

Figura 30: Resultados en porcentaje con BSC	102
Figura 31: Composición de capítulo.....	105
Figura 32: Presencia de PEXPORT a nivel nacional	109
Figura 33: Servicios destacados y clientes de PEXPORT	110
Figura 34: Organigrama PEXPORT S.A.C Chiclayo	112
Figura 35: Análisis PORTER.....	113
Figura 36: Interfaz web mapa estratégico	139
Figura 37: Dashboard o tablero de control.....	139

Índice de Tablas

Tabla 1: Cuadro Resumen actividades ejecutadas y presupuestadas.....	22
Tabla 2: Composición táctica y estratégica PEXPORT S.A.C	79
Tabla 3: Indicadores de la Variables.....	80

Resumen

Se propone la implementación de un sistema de Control de Gestión para la empresa Pexport S.A.C. prestadora de servicios eléctricos. Esta propuesta persigue como fin optimizar la efectividad de las actividades que se ejecutan a través de lineamientos establecidos y que deberán extenderse como correspondan a las diferentes áreas de la empresa. Para ello previo análisis de la problemática encontrada hemos evaluado proponer la implementación de un Balance Scorecard. La elaboración de un modelo que permita utilizar los datos históricos para un análisis con la finalidad de encontrar patrones y comportamientos que permitan a los actores de los niveles tácticos y estratégicos tomar decisiones acertadas basados en información precisa y confiable. Se detalla todo el proceso de desarrollo para elaborar dicha propuesta basándose en los datos recopilados de las distintas áreas de la empresa.

Se tiene como finalidad diagnosticar el estado actual de un “Sistema de Control de Gestión”, identificar los factores influyentes en el “Sistema de Control de Gestión” y con ello proponer un modelo empresarial en la empresa Pexport S.A.C, basados en; la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento, es decir traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados y que serán medidos a través de indicadores, alineados a iniciativas. El éxito en la implementación del BSC es la participación de personas de diferentes niveles y áreas de la organización.

Durante esta investigación se realizó el análisis y diagnóstico del actual modelo empresarial, en donde se trabajaba con metas dirigidas por la alta gerencia en función a objetivos estratégicos encaminados al ámbito financiero, en una evaluación o adaptación del BSC sobre esa realidad se obtuvo que un 38 % de los objetivos pertenecían al ámbito financiero, en el caso del ámbito clientes y procesos internos habían objetivos de regulación o control equiparando un 25 y 24 %, por

ultimo con un 13 % equivalente a un 01 solo objetivo empresarial se enfocaba al ámbito aprendizaje. Se procedió a analizar bajo un planeamiento estratégico el entorno interno y externo de la situación, se redimensionaron los objetivos haciendo un total de 14 objetivos estratégicos balanceados entre los cuatro ámbitos o perspectivas, reforzando así las perspectivas de aprendizaje y procesos internos. Se diseñó el mapa estratégico para identificar la relación causa – efecto entre los objetivos e indicadores.

Palabras clave

Sistema de Control de Gestión, Balance Scorecard, BSC.

Abstract

It's proposed for the implementation of a management control system for the company Pexport SAC provider of electrical services. This proposal aims at improving the effectiveness of the activities implemented through guidelines established and shall extend as corresponding to different areas of the company. This preliminary analysis of the problems encountered have evaluated to propose the implementation of a Balanced Scorecard. The Development of a model to use historical data for analysis in order to find patterns and behaviors that enable actors of the tactical and strategic make sound decisions based on accurate and reliable levels. Throughout the development process to develop such detailed proposal based on data collected from various areas of the company.

It is intended to diagnose the current state of a management control system , identify the factors influencing the management control system and thus offer the best system for the control of the Management Company Pexport S.A.C. , Based definition of strategic objectives , indicators and strategic initiatives , establishing causal relationships through strategic map based on four perspectives ; financial , customer, internal processes and learning - growth , ie translates strategy into objectives directly related and will be measured through indicators , aligned initiatives. The successful implementation of the BSC is the participation of people from different levels and areas of the organization.

During the investigation the analysis and diagnosis of the current business model, where we worked with goals addressed by senior management according to aimed to finance, on an assessment or adaptation of the BSC on that reality strategic objectives was made it was found that 38 % of the targets were in the financial field , in the case of area customers and internal processes had goals regulating or controlling equating to 25 and 24 % , finally with 13% equivalent to January 1 single business goal focused the scope learning. We proceeded to analyze under a strategic planning internal and external environment of the situation, the objectives were re-dimensioned for a total of 14 strategic objectives balanced between the four

areas or perspectives, thus reinforcing learning perspectives and internal processes. The strategic map was designed to identify the cause - effect relationship between objectives and indicators.

Key Words

Management Control System, Balance Scorecard

Introducción

En la actualidad la gestión empresarial es un factor importante en el cual, el rol de un administrador debe garantizar la correcta administración de los recursos en una empresa. ¿Pero cómo lograr esto cuando la organización de estudio deja de ser pequeña y pasa a tener una estructura compleja de áreas y departamentos?, ¿Cómo se puede garantizar que realmente gestiono con eficiencia los recursos de una organización?

La presente investigación está relacionada a este punto, la administración de la organización desde el punto de vista en el cual se explica cómo se pueden aplicar las herramientas y técnicas de dirección de negocios como es el caso del Balanced ScoreCard, una herramienta que a partir de métodos ya definidos y evaluados tiene como finalidad alinear los objetivos estratégicos de la empresa en función a perspectivas de negocio críticas (unidades o procesos críticos).

En este caso se aplica esta herramienta en la realidad de la organización dedicada a la "Prestación de Servicios como Consultoría", directamente hablamos de Pexport S.A.C. Chiclayo, en donde se mostrará al lector los pasos para el análisis y extracción de procesos críticos a fin de establecer los indicadores de negocios que persigan los objetivos empresariales en el cuadro de mando integral. La investigación denota como se aplica a este tipo de empresa la herramienta estándar como es el caso de BSC. Cuáles serán los principios a usar en su implementación. Las limitaciones de las áreas críticas encontradas. Y si el modelo cumple con extraer la necesidad crítica de la organización.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación problemática

En el ámbito internacional

El “Balanced Scorecard” representa, según (Norton & Kaplan , 2009), la misión y estrategia de organización, abarcando diversas medidas y herramientas que forman un sistema estratégico de medición.

Kaplan y Norton son los autores de esta metodología diseñada para la implantación de las estrategias bajo un control supervisado y medible en las empresas. Es considerada una herramienta de gestión empresarial.

Para (Crecenegocios, 2014), las herramientas de gestión empresarial permiten a las organizaciones, afrontar los cambios permanentes en un entorno altamente competitivo.

Las diferentes áreas de una empresa, utilizan éstas herramientas para optimizar sus actividades y mejorar su gestión. (Crecenegocios, 2014)

En las secciones siguientes examinaremos ambas cuestiones y luego volveremos a la visión general del cuadro de mando integral para ver qué solución le da a cada una de ellas. Comenzaremos con la medición de resultados: que se ha hecho, que ha cambiado y hacia dónde vamos. (Niven, 2003)

El Balance Scorecard es una de las más usadas y con óptimos resultados, Su implementación en las empresas resulta relevante ya que permitirá mejorar la gestión empresarial siendo el fin mejorar la “gestión en los diferentes niveles de la organización”.

En el ámbito nacional

La realidad empresarial nos lleva a concluir que la aplicación y uso de algunos de los sistemas de gestión es un método eficaz que permitirá a las empresas ser más competitivas a nivel internacional ya que no sólo gana el que cobra menos sino el que presta el mejor servicio de manera oportuna y eficiente.

Según (Datosperu, 2014) en nuestro país entre las empresas del ramo y de gran envergadura tenemos a Cobra Perú S.A. prestadora y proveedora de servicios a nivel mundial.

“COBRA PERU S. A. empresa constituida en 1944; subsidiaria de COBRA, reconocida empresa española con un amplio mercado en la prestación de servicios. Su principal actividad es brindar servicios en ingeniería, operación, instalación y mantenimiento”.

“La actividad económica de COBRA Perú, registró, en el periodo 2003, montos superiores a los 70 millones de soles. Superando, en el 2004, los 91 millones de soles. Las importaciones en el año 2004 sobrepasaron los 728 mil dólares; y al año 2005, el monto encontrado ascendió los 820 mil dólares”.

“Solo podemos concluir que las empresas y diferentes organizaciones pueden evolucionar así con un adecuado sistema de Gestión que le garantiza el éxito y reconocimiento a este nivel o mucho más”. (Datosperu, 2014)

En Lambayeque

La Empresa PEXPORT S.A.C es una empresa reconocida en la región. Prestadora de servicios a las distribuidoras eléctricas del país.

Un mercado incipiente de servicios especializados a empresas de servicios públicos ha sido la razón que motivó a la empresa Pexport a iniciar estas actividades en el año 1991, con la ejecución de un plan piloto de servicio de lectura computarizado para Electrolima.

Pexport logra construir relaciones de mucha confianza con sus clientes en la etapa inicial, al contar con el respaldo profesional y especializado, que derivaron en solicitudes reiteradas de provisión de otros servicios.

Partiendo de estos requerimientos, decidieron ampliar el ámbito del trabajo a todas las actividades de Gestión Comercial de las empresas públicas, así como las relacionadas a distribución, mantenimiento y consultorías, a empresas del sector eléctrico.

Actualmente encontramos en PEXPORT SAC un sistema de Gestión desfasado de acuerdo al tiempo y avances de las diversas herramientas actuales de gestión empresarial. Sus sistemas de control de gestión están basados en reportes manuales que se reciben muchas veces fuera de plazos ya que deben consolidarse en algún programa o utilitario. En varias ocasiones cuando estos llegan a la gerencia ya se han dado situaciones que deberían haberse previsto oportunamente de haber tenido la información precisa en el momento oportuno.

Las diferentes áreas de la empresa están desarrollando sus actividades de la manera más conveniente, sin tener lineamientos preestablecidos que los lleven a ejecutar los servicios óptimamente en el plazo previsto; al ser una empresa con distintas áreas se requiere establecer estos de manera organizada y que permitan tener un mejor control de la Gestión Empresarial.

Actualmente entre las actividades que comprenden en su contrato con la concesionaria principal en este caso Electronorte S.A. tiene las actividades de mantenimiento y ejecución de los servicios en baja tensión.

PEXPORT SAC ya tenía desde el inicio de su contratación un presupuesto estimado de facturación mensual por estos servicios, pero de la manera como se están desarrollando estos no consigue llegar a su meta; esto a la larga sino se controla y mejora oportunamente llevará a la empresa a un resultado negativo por toda la inversión realizada para este propósito.

Como muestra de lo indicado podemos observar el siguiente reporte estadístico proporcionado por el área de administración:

Tabla 01: Cuadro Resumen detalle de actividades ejecutadas y presupuestadas

CUADRO RESUMEN DETALLE DE ACTIVIDADES EJECUTADAS & PRESUPUESTADAS						
Ítem	MES	UUNN	Ingreso Presupuestado	Importe Liquidado	% Liquidado & Presupuestado	Diferencia S/.
1	Julio	Chiclayo	S/. 234,637.69	S/. 188,182.64	80.20%	S/. -46,455.05
2	Julio	Sucursales	S/. 113,728.53	S/. 88,125.47	77.49%	S/. -25,603.06
3	Agosto	Chiclayo	S/. 234,637.69	S/. 191,519.27	81.62%	S/. -43,118.42
4	Agosto	Sucursales	S/. 113,728.53	S/. 91,540.41	80.49%	S/. -22,188.12
5	Setiembre	Chiclayo	S/. 234,637.69	S/. 195,676.42	83.40%	S/. -38,961.27
6	Setiembre	Sucursales	S/. 113,728.53	S/. 89,681.26	78.86%	S/. -24,047.27
7	Octubre	Chiclayo	S/. 234,637.69	S/. 182,813.67	77.91%	S/. -51,824.02
8	Octubre	Sucursales	S/. 113,728.53	S/. 95,127.00	83.64%	S/. -18,601.53
9	Noviembre	Chiclayo	S/. 234,637.69	S/. 178,830.64	76.22%	S/. -55,807.05
10	Noviembre	Sucursales	S/. 113,728.53	S/. 86,883.72	76.40%	S/. -26,844.81
11	Diciembre	Chiclayo	S/. 237,610.00	S/. 183,580.39	77.26%	S/. -54,029.61
12	Diciembre	Sucursales	S/. 31,200.00	S/. 17,056.14	54.67%	S/. -14,143.86
13	Enero	Chiclayo	S/. 237,610.00	S/. 186,058.19	78.30%	S/. -51,551.81
14	Enero	Sucursales	S/. 31,200.00	S/. 25,499.57	81.73%	S/. -5,700.43
Totales			S/. 2,279,451.10	S/. 1,800,574.79	78.99%	S/. -478,876.31

Fuente: Elaboración Propia

Con esta información debemos dar un apoyo inmediato a la gerencia ejecutiva y administrativa de la empresa en la implementación de un sistema que permita realizar un mayor control de la Gestión.

El análisis de estos datos es de manera manual sin el apoyo de un sistema que facilite la interpretación de estos para generar una información.

La planificación realizada del proceso tiende comúnmente a reflejarse poco a la hora de realizarse dichos procesos.

Los jefes de las distintas áreas tienen que tomar decisiones que a veces quiebra la estructura de dichas planificaciones y hacen que estas se reajusten a la labor diaria, esto significa retrasar hasta un 20 % el tiempo que se planifico dichas tareas.

La gerencia trata de cumplir con los objetivos propuestos sin embargo carece de alguna herramienta tecnológica que le permita medir el desarrollo de las actividades de manera eficaz.

El cuadro estadístico presentado nos ha descrito uno de los problemas encontrados en algunos procesos de la empresa, motivo por el cual se requiere implementar un sistema de control que le permita hacer un seguimiento estudiando los datos históricos de estos procesos para localizar los errores y oportunidades no contempladas en los procesos para corregir y optimizar la Gestión empresarial.

1.2. Formulación del problema

¿Cómo mejorar el Control de la Gestión en la empresa PEXPORT S?A.C prestadora de servicios en el sector eléctrico?

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación se centra en el dominio de la sucursal de PEXPORT S.A.C en la ciudad de Chiclayo, provincia de Chiclayo, Departamento de Lambayeque. La ubicación de la entidad es el distrito de la Victoria Av. Chinchaysuyo 1263.

1.4. Justificación e importancia de la Investigación

- a) Científica.** - Propone evaluar si el método estándar u herramienta del BSC puede aplicarse de manera óptima en la entidad, es decir si sirve para esa realidad.
- b) Institucional.** - Aplicando este modelo se mejora el Control de la gestión administrativa en la entidad de estudio.
- c) Social.** - Demostrar la utilidad de la herramienta y su aplicación a diversas realidades en el sector de la entidad.

El objetivo del BSC es *“redireccionar el sistema gerencial y conectar, de manera óptima, la planificación a corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando los cuatro procesos o perspectiva en una organización”*, siendo el principal beneficiario el personal táctico (gama de jefaturas) ya que con una herramienta de gestión en función a indicadores de control se pretende garantizar una gestión confiable de los recursos y procesos de la empresa que repercutirá en la calidad de atención de los servicios y por ende en los resultados financieros de la misma.

1.5. Limitaciones de la investigación

La información recopilada por parte de la entidad muestra deficiencias ya en su estructura documentaria (procesos).

1.6. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Mejorar el Control de Gestión proponiendo un modelo Balanced Scorecard para la empresa PEXPORT SAC prestadora de servicios en el sector eléctrico

Objetivos específicos

- Diagnosticar el estado actual de la gestión empresarial de la entidad.
- Diseñar la estrategia de gestión empresarial tomando como base el modelo Balanced Scorecard.
- Identificar los factores influyentes y su relación causa efecto para el sistema de Control de Gestión para la empresa.
- Calcular los resultados que generará la implementación de Balanced Scorecard como sistema de Control de Gestión para la empresa PEXPORT SAC.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Antecedentes de estudio

En el mundo

- A.** (Maria Jose & Carvajal Ramos, 2013) en su Tesis; propone la creación de un Cuadro de Mando Integral enfocado en las pymes financieras de la ciudad de Babahoyo, abarcando los objetivos de la organización, como metas cuantificables que mostrarán su valor a través de indicadores que permitirán dirigir las acciones de mejora.

Como conclusión se podría estimar como un análisis previo que la mayoría de las “pymes” financieras de la ciudad de Babahoyo conocen poco sobre el modelo administrativo de control (Balanced Scorecard). Las pymes financieras en la ciudad de Babahoyo corresponden a sucursales que no deciden específicamente sobre la implementación de alguna herramienta administrativa que genere resultados a corto y mediano plazo pues dependen exclusivamente de las matrices que establecen las políticas a seguir.

En relación con el trabajo de investigación establece los lineamientos con respecto a la envergadura del sujeto (entidad) al cual se quiere implementar este modelo administrativo.

- B.** (Broggi, 2010) en su trabajo de investigación, se postula el planteamiento de que con el uso de un tablero de control, es posible realizar un análisis profundo de los recursos humanos de la empresa, con el fin de convertir a los colaboradores en el activo más importante. Para esto, se propone una metodología que permitirá identificar los procesos y subprocesos internos

dentro del área, definiendo indicadores cuantificables y la generación de reportes que contribuyan a la correcta toma de decisiones; mejorando el rendimiento de éstos y aumentando los niveles de fidelización de los talentos.

En relación con la investigación, este trabajo hace énfasis en; el análisis de la perspectiva de “Recursos Humanos”, siendo de utilidad para establecer los indicadores a construir en esa perspectiva.

En el Perú

- C. (Roque, 2011) en su tesis declara lo siguiente: Por parte del cliente se observa que no todos los clientes están satisfechos con el servicio, por ejemplo: en muchas obras las maquinarias no llegan a la hora acordada con el cliente también se suele presentar el escenario que la maquinaria se malogra en plena trabajo, otro problema que se observa es la no disponibilidad inmediata de herramientas o materias primas, otro problema es el atraso de entrega de obras culminadas, la empresa para lograr alcanzar su visión debe ofrecer mejor servicio a sus clientes para el éxito de la empresa.

Como conclusión, la administración de los proyectos es un proceso crítico en la empresa contratista general REA S.A.C dado que garantiza la existencia de la misma. Por tanto es importante para ellos contar con la adecuada tecnología de información (TI), que les facilite tomar decisiones estratégicas referidas a la administración de sus proyectos y tareas, lamentablemente no poseen de una herramienta que les permita lograr sus objetivos; de aquí se desprende la importancia de demostrar que la herramienta del Balanced Scorecard con apoyo de “las tecnologías de información” (TI) mejorara el control de administrativo de proyectos y tareas, logrando su eficiencia y permitiendo proporcionar un buen servicio a sus clientes hechos que determinan el desarrollo de la empresa.

En relación con la investigación determina el punto de vista de uso de tecnologías de información donde se pueda monitorear el BSC diseñado.

En la región

- D. (Bazan, 2013) en su tesis, aplicada en la Empresa Novacomub E.I.R.L. tiene por objeto dedicarse a: proveer bienes y servicios para: Computación e informática. *“Las empresas están pasando por una etapa de transformación importante, la competencia se está transformando en la competencia de por la información, por lo que la tecnología es muy importante para el éxito de las empresas. El Balanced Scorecard es un nuevo enfoque gerencial, orientado a optimizar el funcionamiento de las empresas, alineando sus procesos”*, obteniendo como resultado, resaltar las capacidades de la empresa, mejorar la comunicación con los trabajadores, accionistas, acreedores y sociedades.

Realizamos el estudio a la empresa Novacomub E.I.R.L., con el propósito de instruir a todo el personal sobre el método BALANCED SCORECARD, tomando una estructura precisa que engloba las estrategias del negocio, planteando indicadores de desempeño y abarcando las distintas iniciativas y proyectos.

En relación con la investigación, se provee las técnicas y herramientas de composición metodológica para la investigación.

2.2. Estado del arte

(Andrade, Cadena, & Cuenca, 2013), en su artículo, denota al modelo ya no como un medidor de procesos financieros, si no se habla de un “sistema de administración del desempeño. Sin embargo, rescata los criterios en los cimientos del modelo original, los cuales deben seguirse para la elaboración de un “cuadro de mando empresarial”.

La adaptación y evolución del modelo en los últimos años nos lleva a (Rivadeneira, 2014), quien manifiesta en su publicación “El Balanced Scorecard, visto desde la perspectiva de aprendizaje”, que las empresas manejan habitualmente indicadores como el valor agregado por empleado, eficiencia de la labor directa; y en la actualidad se ven indicadores como: “Índice de disponibilidad de talento humano o de la tecnología informática”. Donde se rescata que las empresas, en la actualidad, han aplicado técnicas diversas basadas en competencias, inteligencia emocional, aprendizaje continuo, reforzamiento del capital intelectual, entre otros.

También es necesario mencionar a (Alina & Marrero Delgado, 2013), quienes proponen un modelo que enlaza los objetivos de la empresa con el proceso logístico, con el fin de desarrollar un enfoque que contribuya a identificar, controlar y mejorar el desempeño del proceso, integrándolo con el Balanced ScoreCard, resultando una poderosa herramienta de análisis y mejora continua, que facilita la toma de decisiones oportuna y eficiente.

2.3. Base teórica científica

2.3.1. Balanced Scorecard

Actualmente, las organizaciones compiten de manera agresiva en entornos cada vez más complicados. Es por esto que, éstas se ven en la obligación

de fortalecer sus estrategias y herramientas a utilizar, con el objetivo de ganar mayor participación en el mercado; recurriendo a métodos que les permitan unificar su visión, políticas y objetivos, además de determinar los instrumentos claves, necesarios para optimizar el desempeño de la empresa.

Basado en los aportes de *Kaplan, R. y Norton, D.* se plantea el uso de un Balanced Scorecard como modelo de Gestión, buscando apoyar la toma de decisiones a un nivel gerencial, de forma equilibrada y estratégica. (Norton, 1992) Este concepto se define como sigue:

“El Balanced Scorecard (BSC) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de desempeño/ actuación, proporcionando la estructura necesaria para la puesta en práctica de un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan & Norton, 1996)

El BSC representa una herramienta clave que permite medir el rendimiento de una empresa en sus diversos procesos, visualizando de forma gráfica y detallada los resultados de una estrategia en un determinado periodo. Como dice Beard, D. (Beard, 2005), el *BSC* constituye un componente dentro de un sistema de gestión estratégica, que unifica la misión, los valores y la visión de la empresa, con estrategias, objetivos e iniciativas buscando la mejora continua.

Esta herramienta permite analizar y medir el comportamiento de la empresa a partir de 4 aspectos básicos: financiero, procesos internos, clientes y de formación.

Bajo este enfoque, el Balanced Scorecard asegura el seguimiento de los resultados financieros de la empresa, visualizando el progreso y las

aptitudes en cada etapa, con el fin de encontrar posibles conflictos y proceder a su pronta solución.

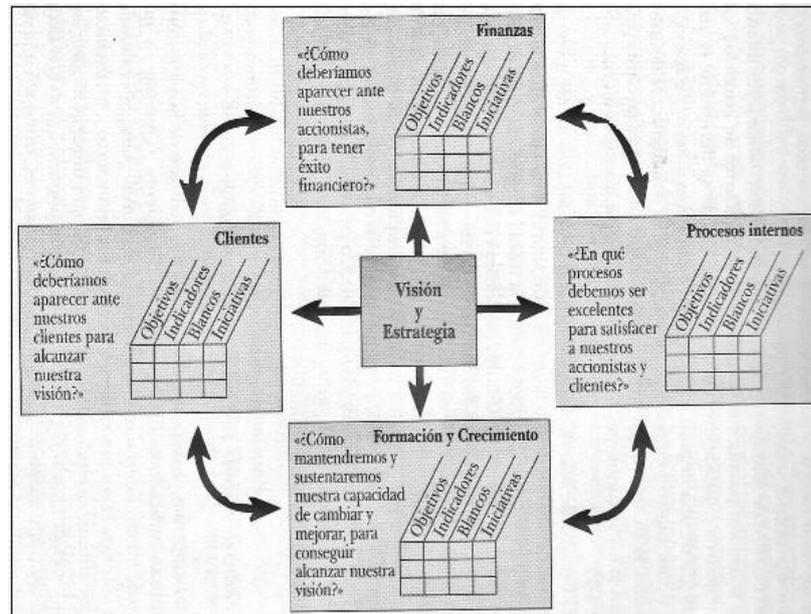


Figura 1. Estructura General del Balanced Scorecard. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

El Balanced Scorecard integra los objetivos financieros con los otros procesos de la empresa, los clientes, procesos internos y los trabajadores. Cuenta la historia de la estrategia, desde su concepción, hasta los resultados que se van obteniendo. Además, proporciona una estructura que permite la comunicación fluida de los procesos involucrados; asegurando una toma de decisiones con información precisa y correcta, a través del análisis e interpretación de indicadores claves del desempeño. (Cowley & Domb, 2012).

De esta forma, es posible observar, la secuencia de los distintos cuadros de mando integrales, donde cada estrategias del nivel anterior se transforma en objetivos centrales para el siguiente nivel y las distintas actividades.

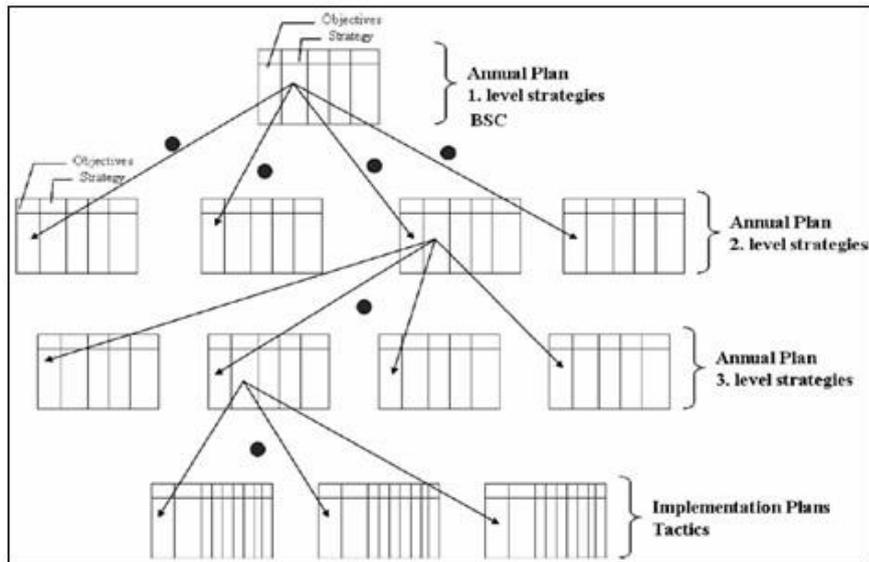


Figura 2. Mapa estratégico e Implementación de la estrategia. Fuente: Cowley & Domb (1997)

El “Balanced Scorecard” como sistema de gestión

Representa un sistema de gestión estratégica a largo plazo.

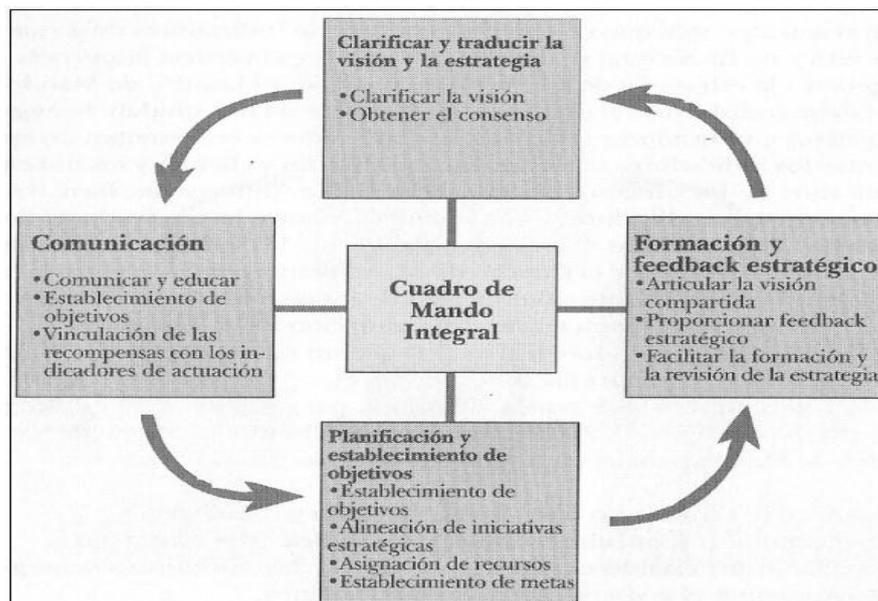


Figura 3. El Balanced Scorecard como un Sistema de Gestión Estratégica. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Los procesos de gestión decisivos son:

Clarificar y traducir la visión y la estrategia

La estrategia empresarial debe englobar los objetivos específicos del negocio, abarcando los procesos financieros, de los clientes y la competencia en el mercado. Al tener claro esto, la empresa define los indicadores clave para cada proceso; los mismos, que mostrarán los avances alcanzados de acuerdo a lo planteado. De esta forma, el BSC se convierte una herramienta organizativa de distintos procesos, de cuyo análisis dependerá el desarrollo de la empresa.

Comunicar y vincular los objetivos y los indicadores estratégicos

El Balanced Scorecard propone una comunicación fluida entre las distintas áreas y niveles de una empresa. Con la información organizada y los objetivos definidos, es necesario que todos en la empresa, los conozcan, con el fin de brindar apoyo a la toma de decisiones y comprender la estrategia de crecimiento.

Planificación, establecimiento de objetivos y alineación de iniciativas estratégicas

Cada objetivo planteado, debe tener un rango de 3 a 5 años. Es necesario hacer uso del benchmarking, con el fin de alcanzar las medidas estratégicas propuestas al incorporar mejores prácticas.

Aumentar el feedback y la formación estratégica

El Balanced Scorecard permite realizar cambios y ajustar el desarrollo de las estrategias propuestas. El libre flujo del cuadro de mando, contribuye a que los trabajadores comprendan de forma fácil y sencilla su grado de

participación en los procesos claves del negocio y la importancia de su desempeño.

Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard

A. Perspectiva financiera

“Los objetivos financieros representan la guía de los objetivos e indicadores de las demás perspectivas. Cumplen un doble rol: definen el actual financiero de la estrategia y son la base para el planteamiento de las demás perspectivas del Balanced Scorecard.

“El Balanced Scorecard puede lograr que los objetivos financieros sean explícitos, y que se adapten a las medidas de las unidades de negocio, en las diferentes fases de su crecimiento y ciclo de vida. A fin de simplificar se identificaron tres fases de estrategias diferentes: crecimiento, sostenimiento y de madurez. De esta forma, queda establecido que el director general y el director financiero de la empresa tengan una estrategia financiera explícita para la unidad del negocio”. (Kaplan & Norton, 2007)

Temas financieros como el crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costes/mejora de la productividad, y utilización de los activos/estrategia de inversión impulsan la estrategia del negocio.

		Temas estratégicos		
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costes/mejora de la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la unidad de negocio	Crecimiento	Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes	Ingresos/empleados	Inversiones (porcentaje de ventas) I+D (porcentaje de ventas)
	Sostenimiento	Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos
	Recolección	Rentabilidad de la línea de producto y clientes Porcentaje de clientes no rentables	Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> , por transacción)	Período de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i>

Figura 4. El Indicador de los temas financieros estratégicos. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Para el caso de análisis presentado, podría hacerse uso de:

Nuevos clientes y mercados: tomando como indicador el incremento de la cuota de segmentos seleccionados de mercado de una unidad.

Nuevas relaciones: el objetivo se traduce en la cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación entre las unidades de negocio”.

Una nueva estrategia de precios: en búsqueda del crecimiento, se puede recurrir al alza de precios de los productos o servicios.

Reducción de costes/mejora de la productividad: buscando el aumento de la productividad de los ingresos, la reducción de los costos unitarios, la mejora del mix de los canales, la reducción de los gastos de explotación, y la utilización de los activos/estrategias de inversión”.

El ciclo de caja y mejorar la utilización de los activos: cuanto puede tardar la empresa en transformar pagos en cobros.

Mejorar la utilización de los activos: enfocado al mejoramiento de los procedimientos de inversión, tanto para los proyectos como para los procesos; con el fin de los ingresos provenientes se realicen lo más pronto posible.

Inversiones incluyen capital físico (Treacy, 2007): software, tecnologías, redes. Recursos humanos, especialistas en bases de datos, así como técnicas de mercado y clientes.

B. Perspectiva del cliente

Toda empresa identifica los segmentos de clientes y de mercado en los que va a competir. Los mismos que se convierten en las fuentes de incentivo para los objetivos financieros de la empresa.

a. La Segmentación del Mercado

Se seleccionan dos conjuntos de medidas, las genéricas, donde están los indicadores y, las inductoras de la actuación, donde se busca capturar la propuesta de valor de la empresa frente al segmento de clientes seleccionado.

El Grupo de indicadores centrales del cliente Incluyen 5 indicadores, que se relacionan en una cadena causal de relaciones. Estos indicadores deben ser adaptados a cada grupo de clientes, garantizando crecimiento y rentabilidad.

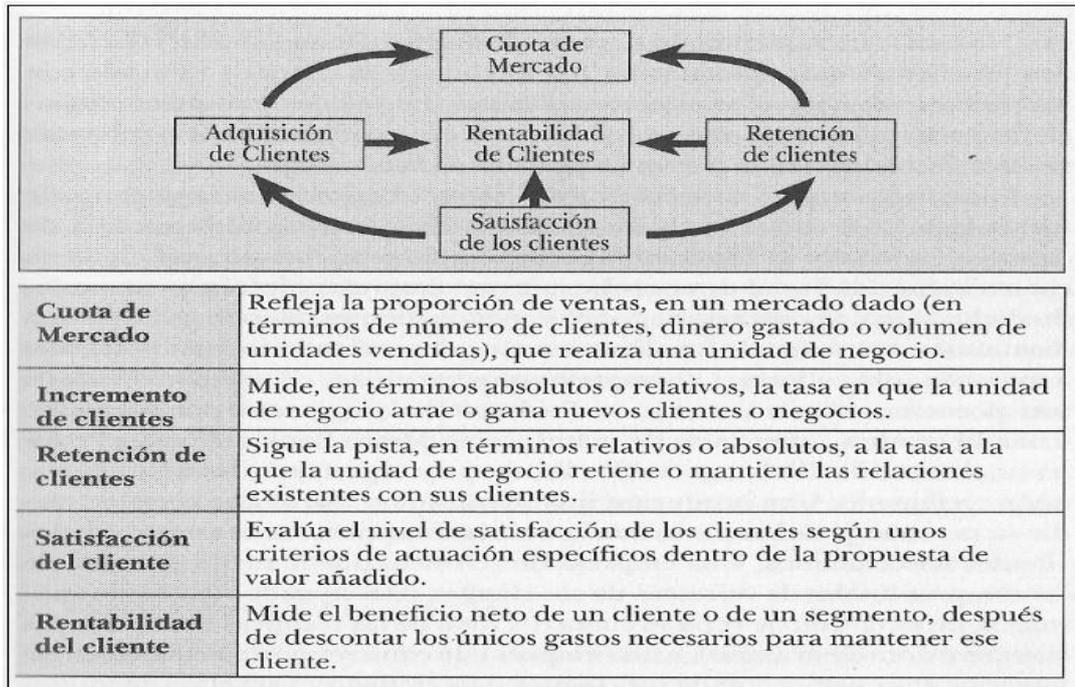


Figura 5. Indicadores centrales. Perspectiva del Cliente. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

La rentabilidad del cliente

Para determinarla es necesario rediseñar algunos procesos, con el fin de cubrir las demandas de los clientes. Se puede recurrir a sistemas de costos que permitan visualizar la rentabilidad por cada cliente, luego de medir los gastos involucrados en su permanencia.

Clientes	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

Figura 6. Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

“El indicador de las propuestas de valor a los clientes”

Esta propuesta de valor permite comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Existen tres atributos agrupados en tres categorías, que organizan las propuestas de valor: atributos de los productos y servicios, imagen y prestigio, y la “relación con el cliente”.

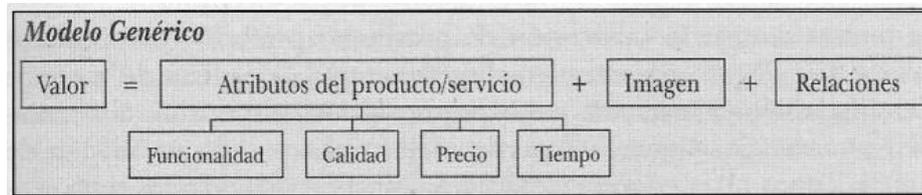


Figura 7. La propuesta de valor añadido al cliente. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Atributos de los productos y servicios

Este atributo incluye la funcionalidad del producto/servicio, su precio, su calidad y el tiempo.

El Tiempo: reducir tiempos de espera, para cubrir las expectativas de los clientes. Optimizando el indicador de la puntualidad como un punto a favor en la satisfacción y retención de los clientes.

La Calidad: es un factor de gran importancia; las medidas de la calidad percibida por los clientes son altamente apropiadas para su inclusión en la perspectiva del cliente del Balanced Scorecard”. Las empresas inteligentes, promueven planes de garantía, que les permiten poner en marcha programas de acción correctiva ante cualquier falla en el servicio ofrecido.

Es por esto, que la incidencia y los costos de las garantías se incluyan como indicadores.

El Precio: existen clientes que se guían, no por bajos precios, sino por bajos costos al obtener un producto de determinado proveedor.

La imagen y prestigio: aspectos intangibles que logran capturar la atención de clientes, usando anuncios, campañas, que proyecten la calidad del producto ofertado.

La relación con el cliente

Se deriva del proceso de entrega del producto, junto con los servicios de atención post-venta, respuestas y el cumplimiento de los plazos.

C. Perspectiva de los procesos internos

Es importante identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Las medidas de los procesos internos se centran en aquellos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

En el Balanced Scorecard, los directivos deben definir una cadena de valor con los procesos internos de la empresa, iniciando con la innovación, las necesidades de los clientes y posibles soluciones a estas necesidades; para luego, proseguir con los procesos operativos y finalmente el servicio postventa.

La Cadena de Valor del Proceso Interno

Cada empresa posee un conjunto de procesos únicos para crear valor, sin embargo, a modo genérico una cadena de valor abarca los siguientes procesos:

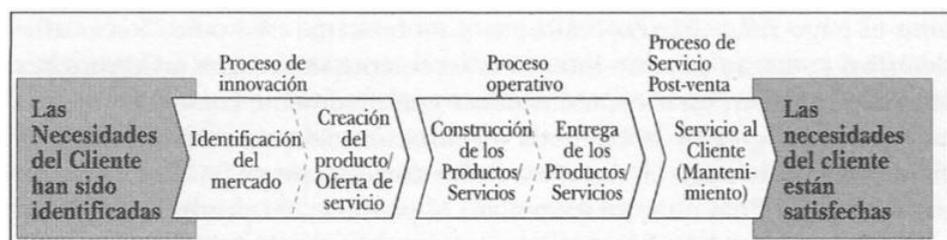


Figura 8. Modelo de la cadena genérica de valor. Perspectiva del proceso interno. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Proceso de Innovación

En el proceso interno se identifican y cultivan los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes y latentes de los clientes existentes.

El proceso consta de 2 partes: la investigación del mercado y la creación del producto.

Indicadores para la investigación básica y aplicada:

- Porcentaje de ventas de nuevos productos.
- Porcentaje de ventas de los productos de marca.
- La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia y en relación con lo planificado.
- Capacidades del proceso de fabricación.
- Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de producto.

Proceso operativo

Empieza al recepcionar un pedido y concluye con la entrega de éste al cliente; priorizando entregas a tiempo y oportunas.

Las operaciones se llevan a cabo de forma repetitiva, buscando la adaptación al proceso, de forma tal que exista un dominio de las técnicas empleadas en, los procesos de pedidos, entrega y postventa. Con la finalidad de que exista un mayor control y se garantice la máxima eficiencia en cada punto.

No obstante, el planteamiento de indicadores basados en medir la eficiencia de los recursos humanos, las máquinas y las desviaciones del precio de compra, puede resultar en una situación altamente disfuncional; pretendiendo mantener al personal y a las máquinas ocupados produciendo existencias que no están relacionadas con los pedidos reales de los clientes.

Indicadores de la “duración del proceso”

Indicadores de Tiempo: Los clientes valoran los plazos de espera cortos, fiables y entregas puntuales. Es por esto que; reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno.

Proceso “post-venta”

Representa la etapa final de la cadena interna de valor, incluye los servicios de garantía y reparaciones; además del tratamiento de defectos y devoluciones.

Algunos indicadores que se pueden plantear en esta etapa son:

- Indicadores de velocidad de respuesta de fallas
- Indicadores de costo miden eficiencia de los recursos
- Indicadores de productividad (número de soluciones)
- Indicadores para el proceso de facturación y cobro.

D. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La infraestructura de una organización la conforman tres fuentes principales: las personas, los sistemas (y tecnologías de la información) y los procedimientos de la organización.

Las medidas con base en los empleados incluyen indicadores como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de la organización.

Los indicadores claves o determinantes sobre los empleados están representados a través de la Figura 09:

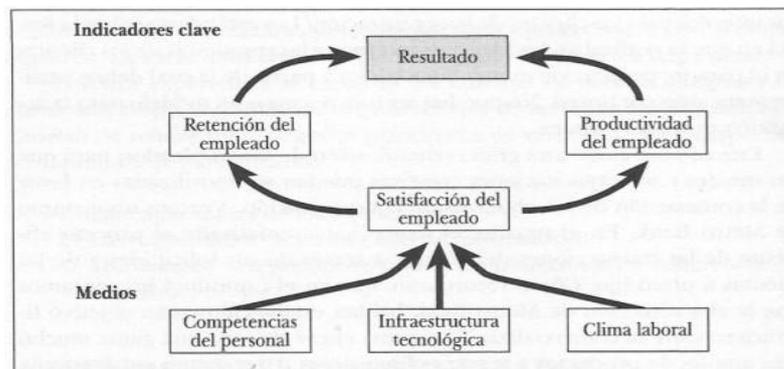


Figura 9. Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento.

Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

La medición de la satisfacción del empleado

La satisfacción del empleado se considera como el inductor de las otras dos medidas. Un empleado satisfecho origina mayor productividad y calidad en el servicio. Para medir esta satisfacción, se pueden aplicar encuestas de forma anual o mensual, incluyendo los siguientes elementos:

- Participación en las decisiones
- Reconocimiento por un buen trabajo
- Acceso a información necesaria
- Apoyo de los directivos
- Satisfacción con la empresa

La medición de la retención de los empleados

Se trata de retener a los empleados con fines de largo plazo.

Ellos llevan el conocimiento de la empresa y sus valores. Se puede medir usando el porcentaje de rotación del personal clave.

La medición de la productividad de los empleados

Este indicador refleja el incremento de las capacidades del empleado con respecto a la innovación y mejora de los procesos internos de la empresa. El objetivo es relacionar el resultado producido por los empleados, con el número de empleados utilizados para producir ese resultado”.

Inductores de aprendizaje y crecimiento para una satisfacción concreta

Los inductores se derivan de varios elementos críticos, como se muestra en la Figura 10:

Competencias del personal	Infraestructura tecnológica	El clima laboral
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, <i>copyrights</i>	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Figura 10. Inductores de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Perfeccionamiento de la plantilla

Ante los cambios, es necesario transformar las responsabilidades de los empleados. Es posible considerar la demanda de empleados en dos dimensiones: el nivel de recualificación exigida y el porcentaje de plantilla que necesita ser evaluado, como se muestra el esquema de la Figura 11.

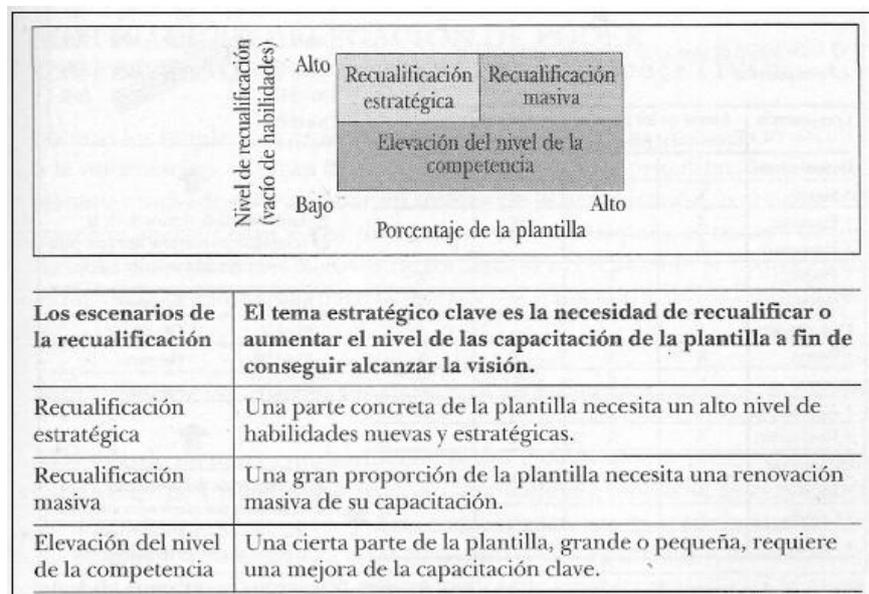


Figura 11. Indicador del crecimiento y formación. Recualificación. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

Si el grado de recualificación de los empleados es bajo, es preciso recurrir a elevar los niveles de formación y entrenamiento.

Par la recualificación estratégica, las cualificaciones se miden en base a capacidades claves que conlleven al logro de los objetivos.

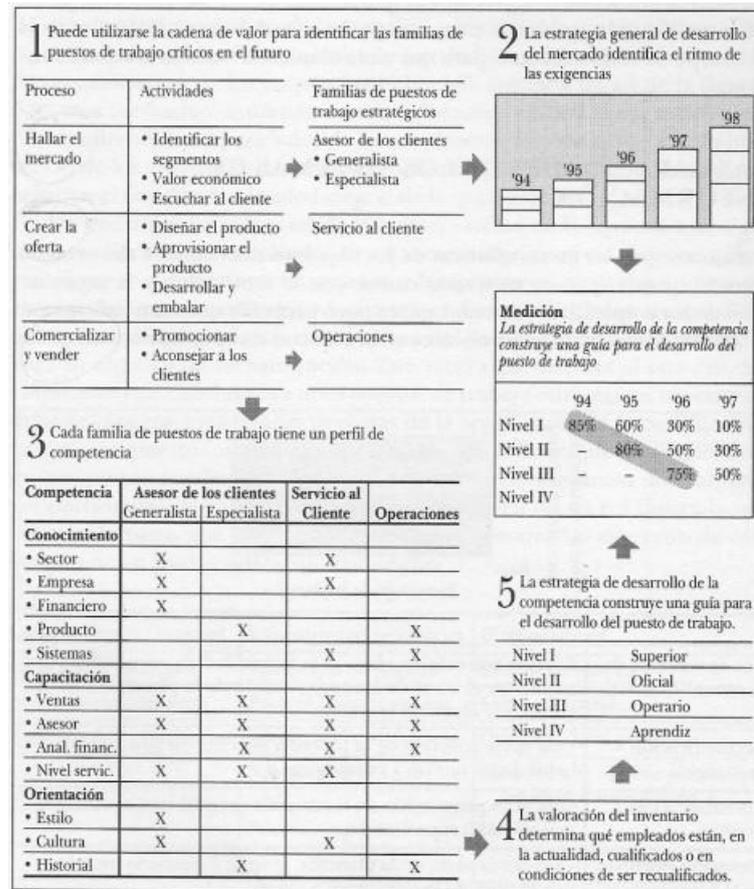


Figura 12. Ratio de cobertura del puesto de trabajo. Concepto del indicador. Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

A través del esquema de la Figura 12, es posible encontrar, el ratio de cobertura del puesto de trabajo estratégico, el cual sigue la pista al número de empleados cualificados para unos puestos de trabajo estratégicos concretos, relacionados con necesidades previstas de la organización.

Las Capacidades en los Sistemas de Información

Para que los empleados sean eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, los procesos internos, y las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los empleados de operaciones de la empresa necesitan programas de retroalimentación, con el propósito de eliminar defectos y excesos en los procesos; por lo que se necesitan sistemas de información y calidad.

Indicadores de mejora:

Estos indicadores se proponen para la calidad, tiempo o actuación, así como para procesos específicos de clientes internos. El indicador del número de sugerencias y la tasa de mejoras que se están produciendo en los procesos críticos, son unas buenas medidas del resultado para el objetivo de equiparación individual y de la organización. Estas medidas indican que los empleados están participando activamente en las actividades de mejora de las organizaciones.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización

Busca evaluar si las áreas y departamentos persiguen objetivos afines a los de la empresa. Es necesario equiparar las metas de cada persona y departamento, para que éstos sean incluidos en el Balanced Scorecard, de acuerdo al siguiente esquema:

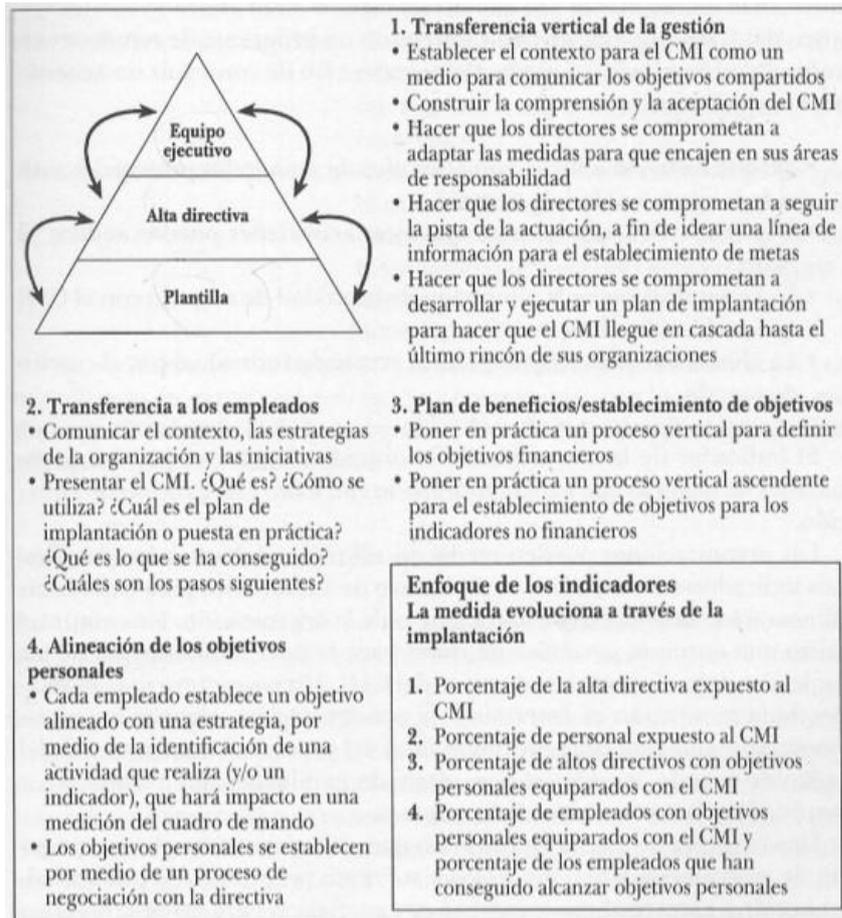


Figura 13. Equiparación de las metas personales. Concepto de indicador.

Fuente: Kaplan R., y Norton D. (1996).

El proceso de transferencia tiene dos objetivos principales:

- Los programas y sistemas de reconocimiento al personal, basados en el logro de los objetivos.
- Indicadores de la actuación basados en los equipos: medir las ventajas y condiciones de la actuación de equipos.

La lealtad hacia la marca: apoyar la nueva estrategia.

La vinculación de los indicadores del Balanced Scorecard con la estrategia.

El objetivo principal de todo sistema de medición, es motivar al personal directivo y operativo de la empresa. Traspasando su estrategia de desarrollo a sistemas de mediciones capaces de mostrar resultados en el corto plazo.

Es así que, un BSC con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Las relaciones causa – efecto

Proveen la historia de una estrategia.

Las relaciones entre los objetivos deben ser explícitas para poder ser validadas a través de un correcto sistema de indicadores. Establecer la secuencia de relaciones causa-efecto, entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

Los resultados y los inductores de actuación

Los BSC usan indicadores genéricos, que tienden a referirse a los resultados claves, los cuales reflejan los objetivos comunes de muchas estrategias. Estos indicadores genéricos del resultado tienden a ser tales como la rentabilidad, la cuota de mercado, la satisfacción del cliente, la retención del cliente y las capacidades de los empleados. Los inductores de la actuación, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocio en particular y reflejan la singularidad de la estrategia de la unidad de negocio.

Un buen BSC, debe poseer una combinación de indicadores del resultado y de inductores de la actuación.

La vinculación con las finanzas

El BSC debe poner principal énfasis en los resultados, especialmente en los financieros, como los rendimientos sobre el capital empleado o el valor añadido económico.

Muchos directivos fracasan en vincular programas como la gestión de la calidad total, la reducción de los tiempos de ciclos, la reingeniería y la delegación de poder a los trabajadores, con unos resultados que influyan directamente en los clientes y en la rentabilidad empresarial.

Los indicadores estratégicos frente a los indicadores de diagnóstico

Los indicadores de los inductores de la actuación y del resultado del BSC, deben estar sujetos a interacciones intensivas y extensivas entre la alta dirección y los directivos intermedios, a medida que analizan los planes y estrategias sobre competidores, clientes, mercados, tecnologías y proveedores.

Indicadores de Diagnóstico:

Siguen y controlan la estabilidad del negocio y emiten señales si algo se sale de control o requiere algún cambio inmediato.

Indicadores de Estratégicos:

Definen una estrategia diseñada, para obtener una excelencia competitiva.

Los diseñadores deben proporcionar indicadores suplementarios que desalienten la consecución del objetivo primordial del Balanced Scorecard de formas indeseable.

2.3.2. Gestión Empresarial

Representa la actividad que, a través de directores, gerentes, productores, consultores y expertos, busca mejorar la productividad y competitividad de las empresas.

El inicio de este nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, además del desarrollo de la TIC's ha hecho que las empresas tengan que adaptarse a nuevos y complejos entornos.

Capacidades y habilidades de la función gerencial

Esta función implica tener capacidades de liderazgo y conducción de personas, además de otros aspectos directivos como:

- Capacidad para toma de decisiones
- Imaginación, honestidad, iniciativa e inteligencia
- Habilidad para supervisar, controlar y liderar
- Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro
- Habilidad para despertar entusiasmo
- Habilidad para desarrollar nuevas ideas
- Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes
- Capacidad de trabajo
- Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios
- Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos
- Imparcialidad y firmeza
- Capacidad de adaptarse al cambio

- Deseo de superación
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa
- Capacidad para el análisis y solución de problemas
- Paciencia para escuchar
- Capacidad para relacionarse

Factores de competitividad que afectan la gestión

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a diferentes niveles:

Nivel Micro:

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción
- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

Nivel Macro:

- Política de infraestructura fiscal
- Política educacional
- Política tecnológica
- Política de infraestructura industrial
- Política ambiental
- Política regional

- Política de comercio exterior

Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas

Término que involucra un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa, para mejorar su productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando su permanencia en el mercado.

Técnicas de gestión empresarial

Análisis Estratégico

Realizar un análisis de los escenarios políticos, económicos, sociales, internacionales y nacionales más probables, evaluar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo

Planificar el futuro de la empresa y fijar las estrategias a seguir para el logro de los objetivos. Se deben definir de forma correcta las funciones de cada trabajador y las estructuras necesarias para la ejecución de las actividades.

Gestión de la Tecnología de Información

Apoyar las decisiones en los sistemas de información, formando un mismo equipo con todas las áreas de la empresa.

Gestión Financiera

Saber asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos

Saber gestionar la fuerza de trabajo, optimizando los procesos y promoviendo el desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución

Busca el suministro de los bienes y servicios que permitirán satisfacer las demandas de los consumidores, transformando las materias primas e insumos, en productos finales para ser distribuidos.

Gestión Ambiental

Contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar políticas y normas de defensa del medio ambiente.

Pautas básicas fundamentales para una gestión adecuada

Para lograr el éxito y mantenerlo es preciso fijar ciertas pautas fundamentales a seguir:

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

Por otro lado, cuando un empresario está creando su propio modelo de gestión deberá siempre efectuar lo siguiente:

- Planear a corto, mediano y largo plazo
- Usar herramientas cuantitativas en la toma de decisiones

- Reducción y control de costos
- Generación de valor agregado
- Prever el cambio
- Mantener una visión amplia del negocio

Funciones básicas de la gestión

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

2.3.3. Control de gestión

Actividad encargada de medir la calidad del desempeño, centrándose en el ámbito económico y en el conjunto de medidas e indicadores que permitan visualizar una imagen eficiente de la empresa.

Representa la intervención inteligente de personas que asumen decisiones, ejecutan acciones y administran los recursos, con el propósito de coadyuvar al éxito de la empresa.

El control de gestión abarca la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.



Figura 14. Diagrama del Control de la Gestión. Fuente: Monografias.com

Características de un Sistema Eficaz de Control de Gestión

- Aceptación por los miembros de la organización
- Exactitud
- Oportunidad
- Concentración en puntos estratégicos de control
- Objetividad y claridad
- Flexibilidad
- Centrarse en las zonas primordiales de desempeño
- Coordinación con la corriente de trabajo
- Zonas Primordiales de Desempeño: Aquellos aspectos de la unidad o de la organización que deben funcionar bien para que el todo funcione eficazmente.

Puntos de Control Estratégico: Puntos donde se verifica la información recogida. Evaluando cambios y elementos significativos.

2.4. Definición de la terminología

Balanced Scorecard

Herramienta administrativa empresarial, que permite visualizar el progreso de estrategias planteadas y sus resultados, a través de la definición de indicadores claves de desempeño. Ayuda a la empresa a expresar sus objetivos y proyectos para el cumplimiento de las estrategias planteadas.

Gestión Empresarial

Implica la definición de diversos requerimientos de una empresa, con la finalidad de dar cumplimiento a sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Es muy importante estar capacitado en técnicas y habilidades para poder realizar una correcta gestión empresarial.

Indicadores de gestión (Key Performance Indicator)

Representa el logro de los resultados con base en normas establecidas. Administrar y determinar acciones concretas que conlleven a la realización de las tareas y trabajos programados y planificados.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

CAPÍTULO III: MARCO METODOLOGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

La investigación es de tipo Descriptiva.

Descriptiva No Experimental Transaccional o Transversal: Describe las variables con una población determinada y en un momento fijo, estableciendo relaciones de causa efecto entre ellas.

Diseño No Experimental.

3.2. Población y muestra

Unidad de análisis (OA)

Jefes de departamento de la empresa Pexport S.A.C

Población (N)

Todo el personal de tipo táctico y estratégico.

Muestra (n)

Se considera a toda la población como muestra, al ser ésta de un número pequeño ($n \leq 30$), finito y conocido. Por lo que se tomarán a los 07 trabajadores, Jefes de departamento de la empresa.

La selección de la muestra es de tipo no probabilístico, intencional o por conveniencia según Hernández y Fernández (1991), ya que los elementos elegidos son a criterio del investigador, sobre la base de que pueden contribuir a la investigación.

Tabla 02: Composición táctica y estratégica PEXPORT S.A.C

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Jefaturas y Tácticos	6
Total	7

Fuente: Elaboración propia

3.3. Hipótesis

La implantación de Balanced Scorecard permitirá mejorar el Control de Gestión para la empresa PEXPORT SAC prestadora de servicios en el sector eléctrico

3.4. Operacionalización

Variable independiente:

- Balanced Scorecard

Según (Kaplan & Norton, 1996), representa una herramienta que apoya al nivel gerencial, estructurando las estrategias bajo un enfoque de medición financiero e intangible.

Variable dependiente:

- Control de gestión en la empresa PEXPORT SAC

En (Sadaba, Castillo Clavero, & Tous Zamora, 1999), el control de la gestión representa un proceso guía hacia los objetivos empresariales de los distintos procesos y operaciones.

Tabla 03: Operacionalización de Variables

Mejorar el Control de la Gestión en la empresa PEXPORT SAC	Gestión Empresarial	Cantidad de objetivos que contempla la gestión empresarial	COG COG: Cantidad objetivos gestionados		
		Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva Financiera	$COGPF = COPF / COG$ COGPI: Cantidad objetivos gestionados por P.F COPF: Cantidad objetivos P.F COG: Cantidad objetivos gestionados		
		Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva Cliente	$COGPC = COPF / COG$ COGPI: Cantidad objetivos gestionados por P.C COPC: Cantidad objetivos P.C COG: Cantidad objetivos gestionados		
		Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva Procesos Internos	$COGPO = COPF / COG$ COGPI: Cantidad objetivos gestionados por P.O COPO: Cantidad objetivos P.O COG: Cantidad objetivos gestionados		
		Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	$COGPA = COPF / COG$ COGPI: Cantidad objetivos gestionados por P.A COPA: Cantidad objetivos P.A COG: Cantidad objetivos gestionados		

Balanced Scorecard							
Financiera	Mejorar la utilidad	Margen de utilidad	12 %	%	M	Ingresos / Egresos	Utilidad > 15 %
							Utilidad = 15 %
							Utilidad entre 5 y 14 %
							Utilidad < 5%
	Disminuir Egresos	Tasa de decremento de los egresos	4 %	%	M	Egreso Mes Actual / Egreso Mes Anterior	Egresos < 5%
							Egresos entre 5 y 12 %
							Egresos = 13 %
							Egresos > 13 %
	Diversificar fuentes de ingresos	Reporte de ingresos fijos	5 %	%	M	Ingresos Fijos / Total de Ingresos	Fuentes Ingresos > 13 %
							Fuentes Ingresos = 13 %
							Fuentes Ingresos entre 5 y 12 %
							Fuentes Ingresos < 5%
	Mantener ingresos fijos	Reporte diario de gastos	3 %	%	M	Sumatoria de los gastos diarios	Ingresos Fijos > 13 %
							Ingresos Fijos = 13 %
							Ingresos Fijos entre 5 y 12 %
							Ingresos Fijos < 5%
Clientes	Diversificar los servicios al cliente	Porcentaje de cobertura cliente con respecto a servicios totales	10 %	%	M	Número de servicios contratados / Total de Servicios	Diversidad Producto > 13 %
							Diversidad Producto = 13 %
							Diversidad Producto entre 5 y 12 %
							Diversidad Producto < 5%
	Imagen con el cliente	Resultado evaluación cliente	80 %	%	M	Calificación obtenida en evaluación con cliente	Fidelización > 80 %
							Fidelización = 60 %
							Fidelización entre 40 y 60 %
	Reducir incumplimiento programa de pago	Días de atraso de pago	50 %	%	M	Número de días actual / Número de días mes anterior	Fidelización < 20%
							Mora < 50 %
Procesos Internos	Evaluación de los servicios	Reclamos fundados	8	%	M	Número de compras por clientes / Total de compras	Mora entre 50% y 60%
							Mora = 80 %
							Mora > 100 %
							Compras Cliente > 13
							Compras Cliente = 13
Compras Cliente entre 5 y 12							
Compras Cliente < 5							

	Disminuir el tiempo de entrega	Tiempo de entregas	5	U	M		Tiempo de entrega > 13
							Tiempo de entrega = 13
							Tiempo de entrega entre 5 y 12
							Tiempo de entrega < 5%
	Controlar movimientos económicos	Numero de movimientos económicos de las empresas	20	U	M	Número de movimientos por mes	Control mov. Econ. > 13
							Control mov. Econ. = 13
							Control mov. Econ. entre 5 y 12
							Control mov. Econ. < 5
	Innovación de los procedimientos	Número de proyectos aprobados	2	U	M	Número de proyectos aprobados mes	Innovación > 4
							Innovación = 3
							Innovación entre 1 y 2
							Innovación < 1
Aprendizaje – Conocimiento	Elevar las competencias del personal	Índice de personal capacitado	85 %	%	M	Número de capacitaciones y experiencia	Personal Capacitado > 13
							Personal Capacitado = 13
							Personal Capacitado entre 5 y 12
							Personal Capacitado < 5
	Índice de programas tecnológicos	Índice de programas tecnológicos	70 %	%	M	Número de programas implementados	Programas tecn. > 13
							Programas tecn. = 13
							Programas tecn. entre 5 y 12
							Programas tecn. < 5
	Mejorar el clima laboral en la organización	Índice de relaciones interpersonales	100 %	%	M	Número de evaluación de inteligencia emocional	Clima. Org. > 13
							Clima. Org. = 13
							Clima. Org. entre 5 y 12
							Clima. Org. < 5
Satisfacción del personal	Índice de aprobación	80 %	%	M	Resultado evaluación	Satisfacción > 80 %	
						Satisfacción = 79 %	
						Satisfacción entre 50 % y 78 %	
						Satisfacción < 50 %	

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Método empírico – observación directa

TÉCNICA	USO	INSTRUMENTO
Entrevista.	Jefaturas y Alta Gerencia	Cuestionario.
Revisión documentaria.	MOF, Planes Organizacionales, Memorias, etc.	Hoja de cotejo.
Encuesta.	Jefes de Departamento	Cuestionario.
Observación.	Jefes de Departamento	Ficha de observación.

3.6. Procedimiento para la recolección de datos:

La metodología está basada en el modelo original de Kaplan y Norton, ya que abarca una *mayor focalización del propósito principal de un BSC, mayor integración con los aspectos críticos de la estrategia y una mayor apertura al uso de métodos, técnicas y herramientas*".

3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos

Tabulación de datos

Tablas y gráficos estadísticos.

Secuencia de preguntas.

Análisis de datos

Planteamiento de indicadores.

Indicadores de tendencia central: Media, mediana, moda.

Indicadores de tendencia no central: Cuartiles, deciles, percentiles.

Indicadores de medida de dispersión: Rango, varianza, desviación típica, coeficiente de variación.

Software SPSS y MS Excel.

3.8. Criterios éticos

<i>Criterios</i>	Características éticas del criterio
<i>Confidencialidad</i>	Se asegura la protección de los datos personales de los participantes e informantes en la investigación.
<i>Objetividad</i>	El análisis y evaluación está basado en criterios técnicos e imparciales.
<i>Originalidad</i>	Se citan las fuentes bibliográficas usadas para demostrar la inexistencia de plagio intelectual.
<i>Veracidad</i>	La información mostrada es real y se cuida la confidencialidad de los datos.
<i>Derechos laborales</i>	La propuesta busca el respeto de los derechos laborales en todo momento de la investigación.

3.9. Criterios de rigor científico

<i>Criterios</i>	Características científicas del criterio
<i>Confiabilidad</i>	Se realizan cálculos estadísticos para obtener los niveles de consistencia de los instrumentos empleados para la recolección de los datos.
<i>Validación</i>	Se validan los instrumentos de recolección de datos y la propuesta de solución a través de Juicio de Expertos.

CAPÍTULO IV

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

CAPÍTULO IV: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Resultados en tablas y gráficos

Para la realización de este estudio se aplica el análisis de las entrevistas realizadas al personal involucrado en los estratos tácticos y estratégicos de la empresa PEXPORT S.A.C.

En los indicadores de la investigación se ha definido establecer el antes y después de la propuesta, donde se abordan los posibles objetivos estratégicos gestionados por la empresa antes de la propuesta de esta investigación como parte del objetivo: **“Diagnosticar el estado actual de la gestión empresarial de la entidad”**, con esta información se tratará de alinear si aquellos objetivos pertenecen o son cubiertos por alguna de las perspectivas que propone el modelo del BSC.

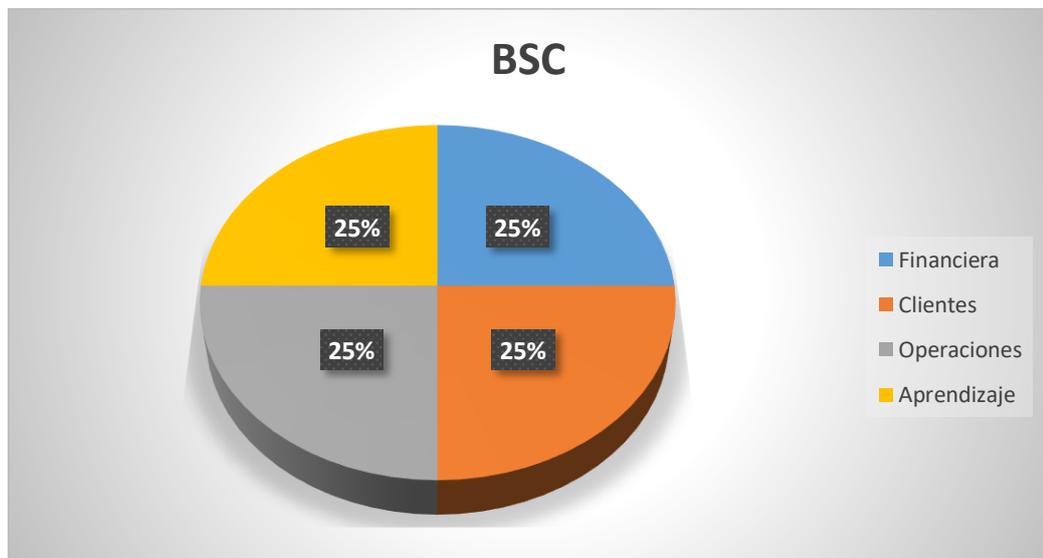


Figura 15. Distribución del balanced scorecard.

Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se manifiesta una intención de las cuatro perspectivas (Kaplan & Norton, 1996) con un carácter de equivalencia entre sus dimensiones, lo que hace posible que exista un balance estandarizado de

los procesos que permita objetivos que cubran en un modo de 360 grados, todos los ámbitos del proceso.

4.1.1. Cantidad de objetivos que contempla la gestión empresarial

Para este indicador se obtuvo del análisis de las entrevistas a los involucrados en la gama táctica y estratégica, llegando a un consolidado de todos los objetivos con un total de siete, para poder determinar la cantidad de procesos gestionados con BI que serán útiles para el BSC. A partir de esto se comienza con el objetivo “Diseñar la estrategia de gestión empresarial tomando como base el modelo balanced scorecard”

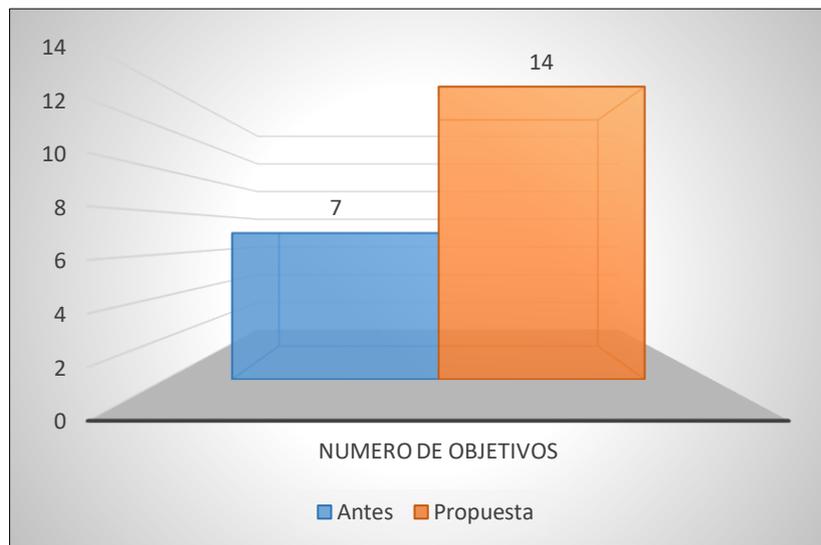


Figura 16. Cantidad de objetivos de la gestión empresarial

Fuente: Elaboración propia

En la figura 16 se muestra la cantidad de objetivos de la gestión empresarial antes y después de la propuesta, cabe resaltar que no solo se trata de generar objetivos, sino de determinar que sean objetivos relevantes y por sobretodo que estén alineados con las buenas prácticas de un tablero de mando por el BSC (Roque, 2011).

4.1.2. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva financiera

Para el caso de la gestión financiera no se tuvo muchos problemas para identificar los objetivos que pertenecían a esta dimensión o perspectiva, sin embargo, al cuantificar la presencia en factor de porcentaje de la representación se obtuvieron los siguientes resultados.

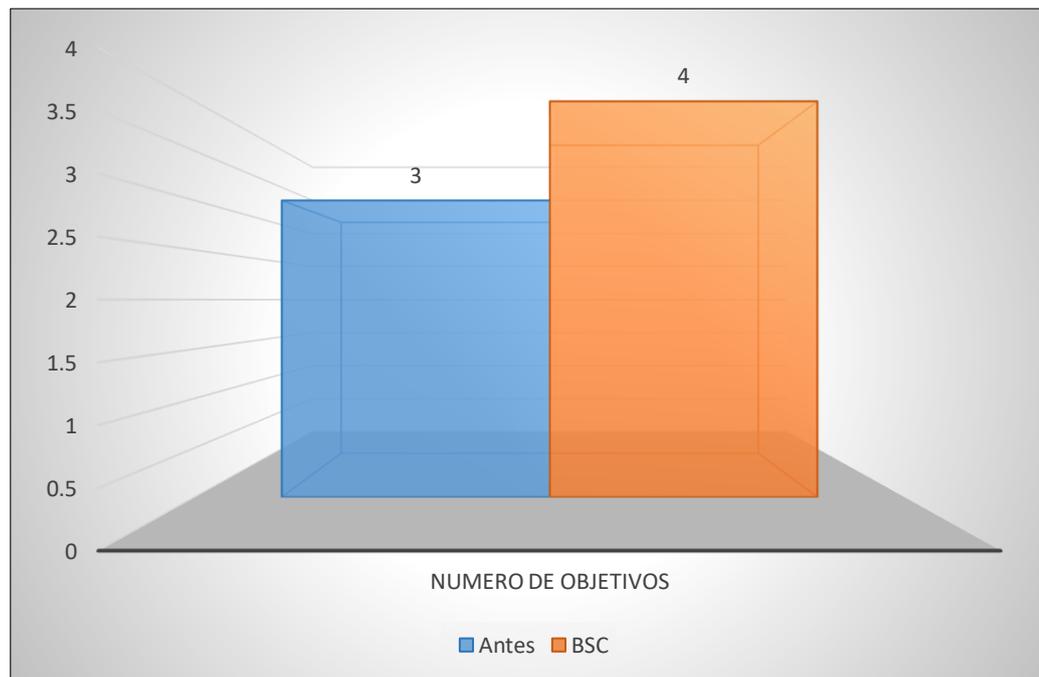


Figura 17. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva financiera.

Fuente: Elaboración propia

Ahora lo que se pretende saber es cuanto representan estos objetivos del total de objetivos que gestiona la empresa en su estrategia empresarial, para eso simplemente se presenta el siguiente grafico que muestra dicha representación.

Para ver en detalle todos los objetivos gestionados, suprimidos o reestructurados, ver el capítulo V.

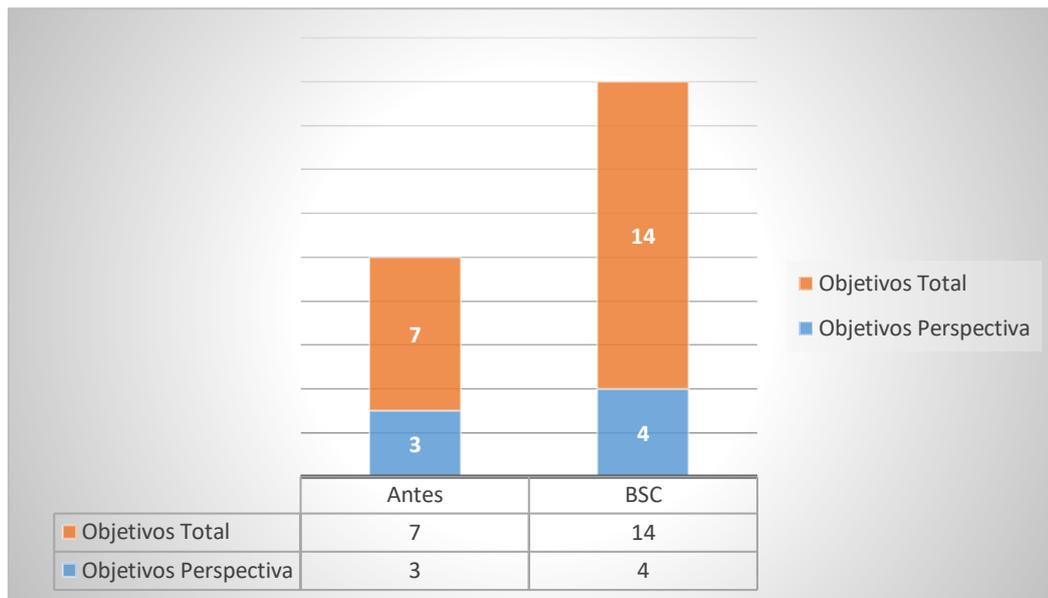


Figura 18. Representación objetivos perspectiva financiera vs total objetivos

Fuente: Elaboración propia

Visto desde un factor de representación en porcentaje.

Aplicando la fórmula de la tabla de indicadores

$$\text{COGPF} = \text{COPF} / \text{COG}$$

COGPF: Cantidad objetivos gestionados por P.F

COPF: Cantidad objetivos P.F

COG: Cantidad objetivos gestionados

$$\text{COGPF} = \text{COPF} / \text{COG}$$

$$\text{COGPF} = 4 / 14$$

$$\text{COGPF} = 28\%$$

En el siguiente grafico se muestra el cálculo para ambos escenarios.

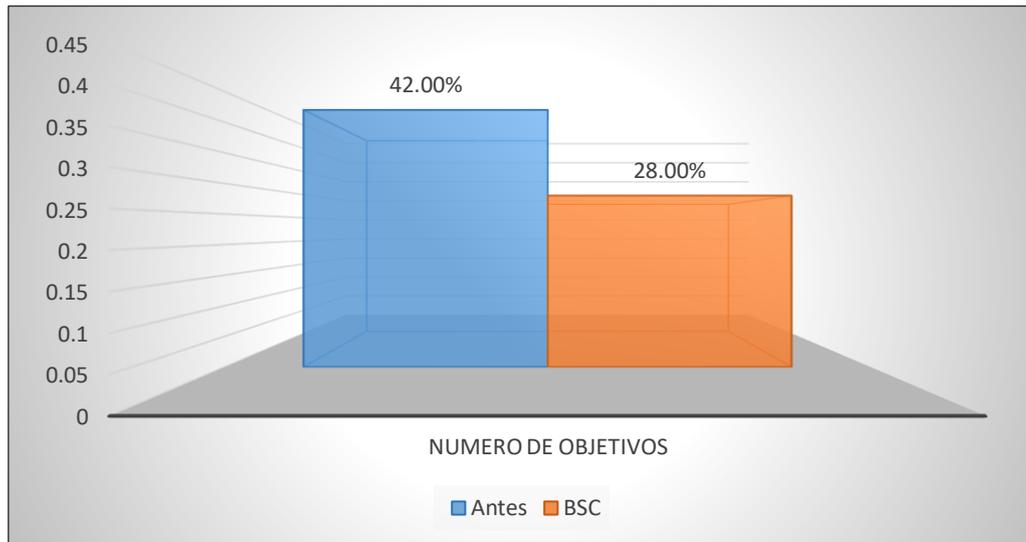


Figura 19. Resultados en Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva clientes

En el caso de la gestión de clientes en PEXPORT solo se denotaba 2 objetivos claros, considerando que esta empresa es prestadora de servicios, y está orientado a la gama de servicios, y la fidelización.

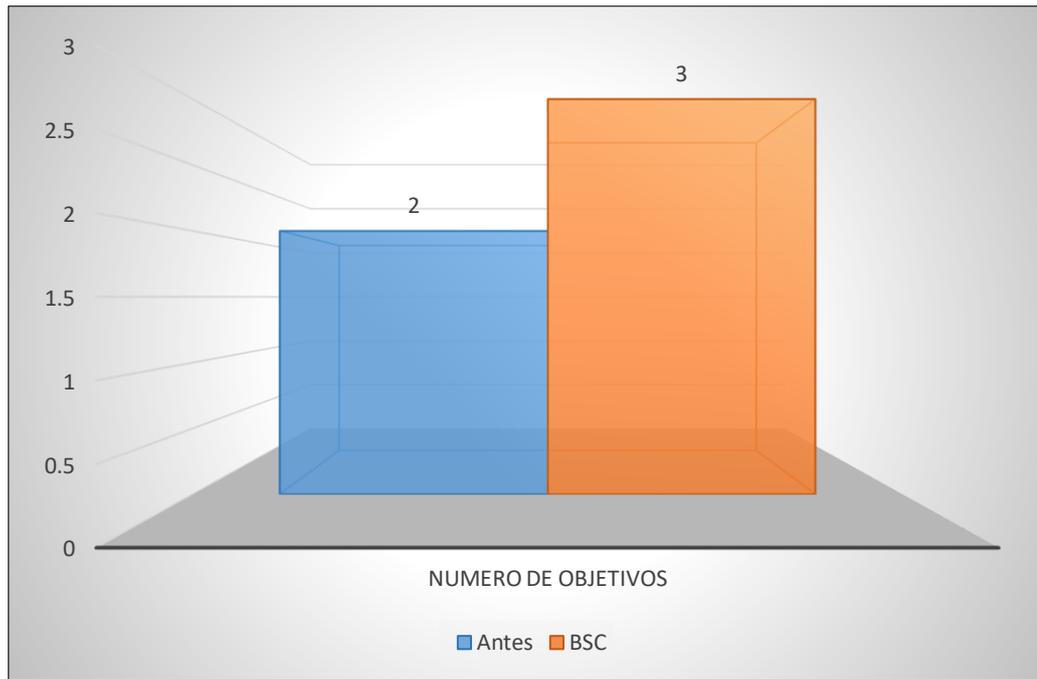


Figura 20. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva clientes.

Fuente: Elaboración propia

Ahora lo que se pretende saber es cuanto representan estos objetivos del total de objetivos que gestiona la empresa en su estrategia empresarial, para eso simplemente se presenta el siguiente grafico que muestra dicha representación.

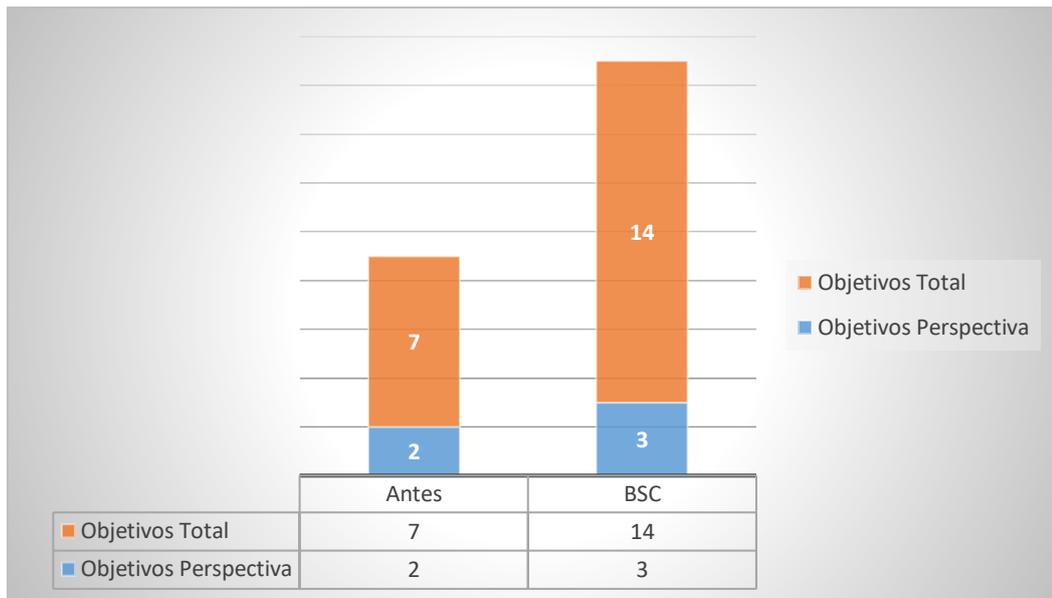


Figura 21. Representación objetivos perspectiva clientes vs total objetivos

Fuente: Elaboración propia

Visto desde un factor de representación en porcentaje.

Aplicando la fórmula de la tabla de indicadores

$$\text{COGPC} = \text{COPC} / \text{COG}$$

COGPC: Cantidad objetivos gestionados por P.C

COPC: Cantidad objetivos P.C

COG: Cantidad objetivos gestionados

$$\text{COGPC} = \text{COPC} / \text{COG}$$

$$\text{COGPF} = 3 / 14$$

$$\text{COGPF} = 21 \%$$

En el siguiente grafico se muestra el cálculo para ambos escenarios.

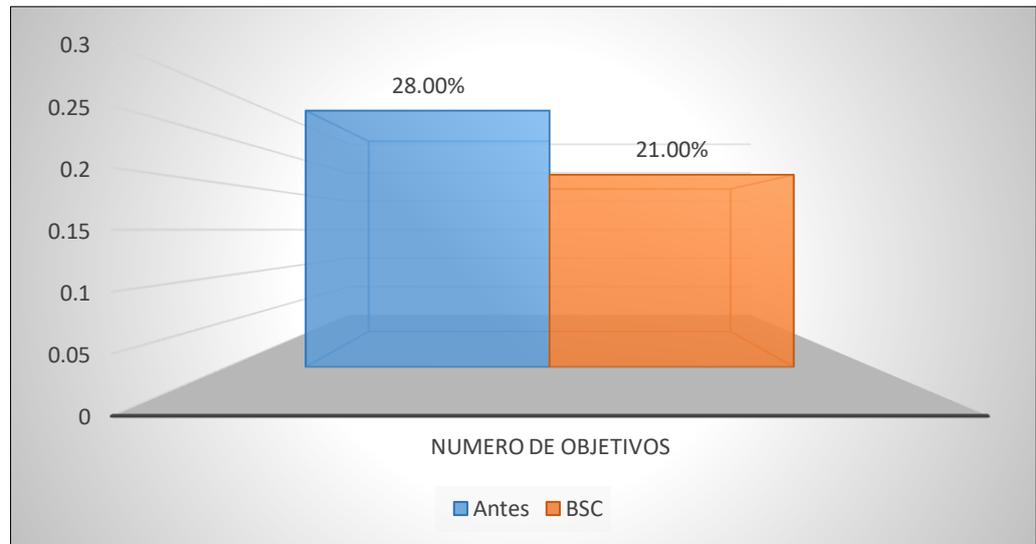


Figura 22. Resultados en Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva operaciones

Para la gestión de operaciones o procesos internos se empieza a notar las primeras deficiencias del modelo de trabajo en la gestión empresarial de PEXPORT y es que solo se evocaba a una labor de supervisión y de control de inventarios.

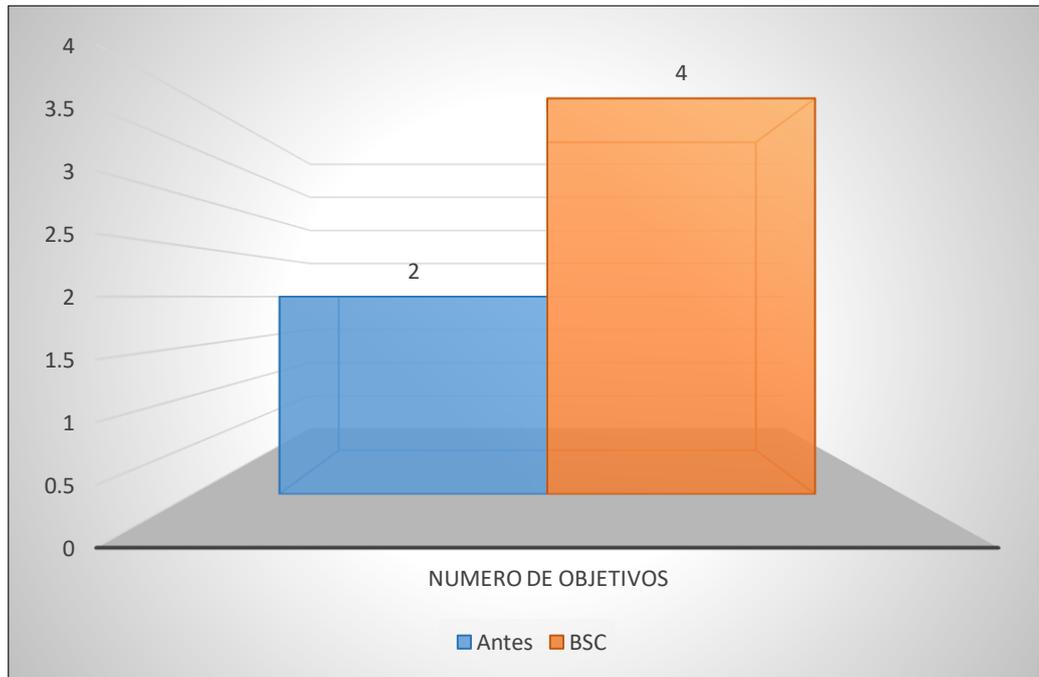


Figura 23. Cantidad de objetivos gestionados para la perspectiva operaciones.

Fuente: Elaboración propia

Ahora lo que se pretende saber es cuanto representan estos objetivos del total de objetivos que gestiona la empresa en su estrategia empresarial, para eso simplemente se presenta el siguiente grafico que muestra dicha representación.

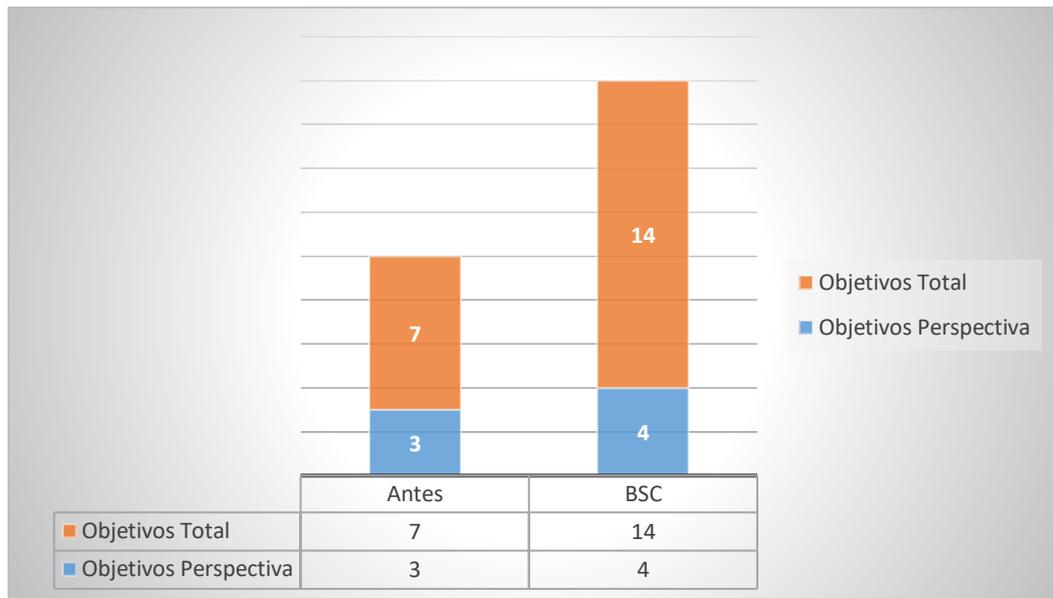


Figura 24. Representación objetivos perspectiva operaciones vs total objetivos

Fuente: Elaboración propia

Visto desde un factor de representación en porcentaje.

Aplicando la fórmula de la tabla de indicadores

$$\text{COGPO} = \text{COPO} / \text{COG}$$

COGPO: Cantidad objetivos gestionados por P.O

COPO: Cantidad objetivos P.O

COG: Cantidad objetivos gestionados

$$\text{COGPO} = \text{COPO} / \text{COG}$$

$$\text{COGPO} = 4 / 14$$

$$\text{COGPO} = 28 \%$$

En el siguiente grafico se muestra el cálculo para ambos escenarios.

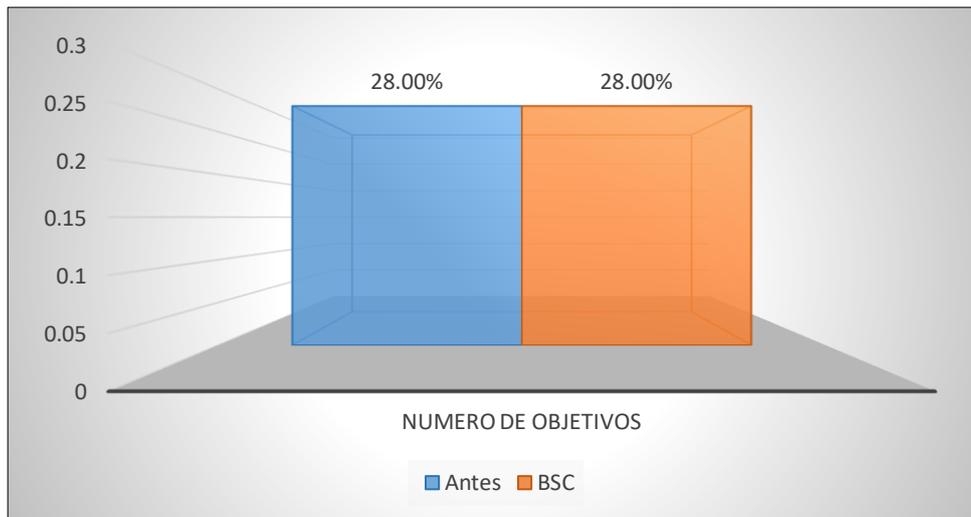


Figura 25. Resultados en Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

4.1.5. Cantidad de objetivos gestionados para, la perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Para el caso de la gestión de aprendizaje y conocimiento se nota la cobertura con respecto a esta perspectiva, teniendo solo 01 objetivo estratégico relacionado al tema de capacitaciones.



Figura 26. Cantidad de objetivos gestionados, perspectiva aprendizaje y conocimiento.

Fuente: Elaboración propia

Ahora lo que se pretende saber es cuanto representan estos objetivos del total de objetivos que gestiona la empresa en su estrategia empresarial, para eso simplemente se presenta el siguiente grafico que muestra dicha representación.

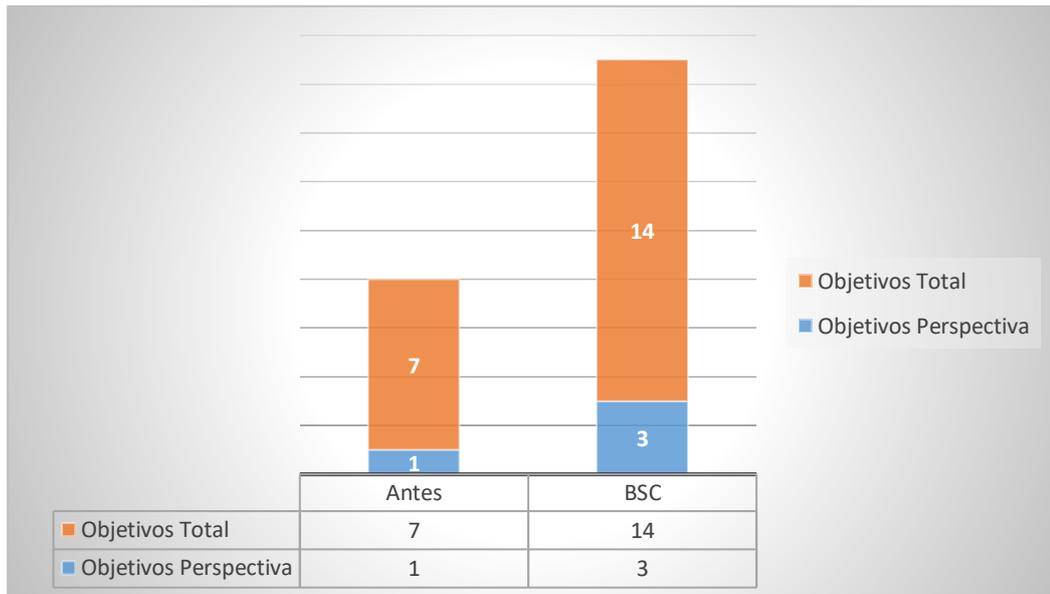


Figura 27. Representación objetivos perspectiva aprendizaje y conocimiento vs total objetivos

Fuente: Elaboración propia

Visto desde un factor de representación en porcentaje. Aplicando la fórmula de la tabla de indicadores

$$\text{COGPA} = \text{COPA} / \text{COG}$$

COGPA: Cantidad objetivos gestionados por P.A

COPA: Cantidad objetivos P.A

COG: Cantidad objetivos gestionados

$$\text{COGPF} = \text{COPF} / \text{COG}$$

COGPF= 3 /14

COGPF= 21 %

En el siguiente grafico se muestra el cálculo para ambos escenarios.

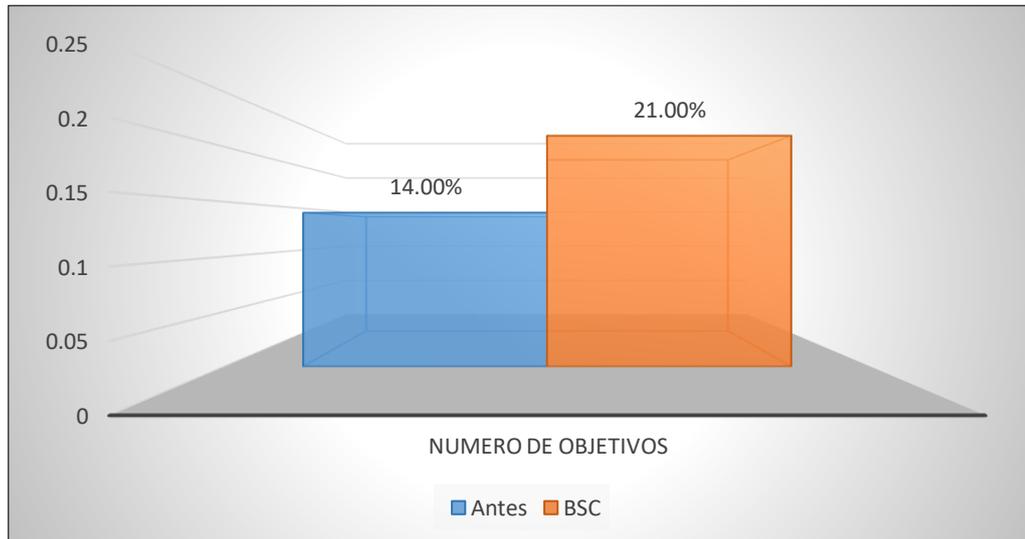


Figura 28. Resultados en Porcentaje

Fuente: Elaboración propia

Como ultimas graficas se mostrará cómo se encontró la distribución antes de la propuesta por los resultados obtenidos.

Para el tercer objetivo de esta investigación “Identificar los factores influyentes y su relación causa efecto en el Sistema de Control de Gestión para la empresa”, a través de las entrevistas y revisión de documentación, se realizó un análisis FODA.

Estrategias FO	Mejorar la utilidad	Financiera	1
	Disminuir egresos	Financiera	2
	Mantener ingresos fijos	Financiera	3
	Disminución de tiempos en el servicio	Procesos Internos	4
	Imagen con el cliente	Clientes	5
Estrategias DO	Controlar movimientos económicos	Procesos Internos	6
	Elevar las competencias personales	Aprendizaje	7

	Índice de programas tecnológicos	Aprendizaje	8
	Mejorar clima laboral en la organización	Aprendizaje	9
Estrategias FA	Diversificación de los servicios al cliente	Clientes	10
	Evaluación de los servicios	Procesos Internos	11
	Reducir incumplimiento cronograma de pago	Clientes	12
Estrategias DA	Satisfacción de personal	Aprendizaje	13
	Diversificar fuentes de ingreso	Financiera	14
	Innovación de procedimientos	Procesos Internos	15

En la figura 29 el análisis resulta en un escenario en el cual se obtiene un desequilibrio en el manejo de las perspectivas.

Según (Rivadeneira, 2014) la perspectiva de aprendizaje es quizás la raíz en el Balanced Scorecard, y hace énfasis en poner atención a dicha actividad.

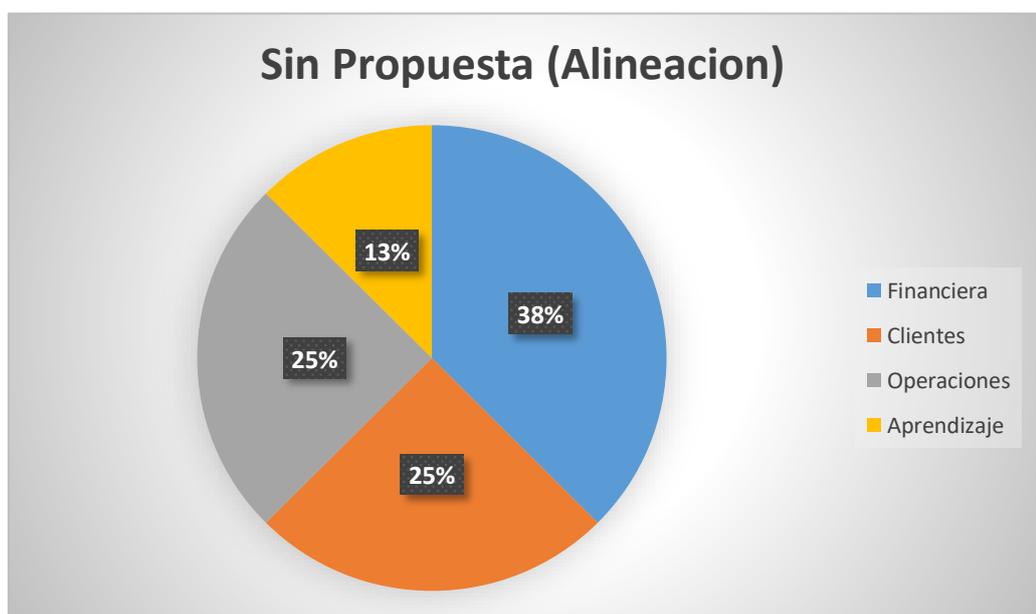


Figura 29. Resultados en porcentaje sin propuesta

Fuente: Elaboración propia

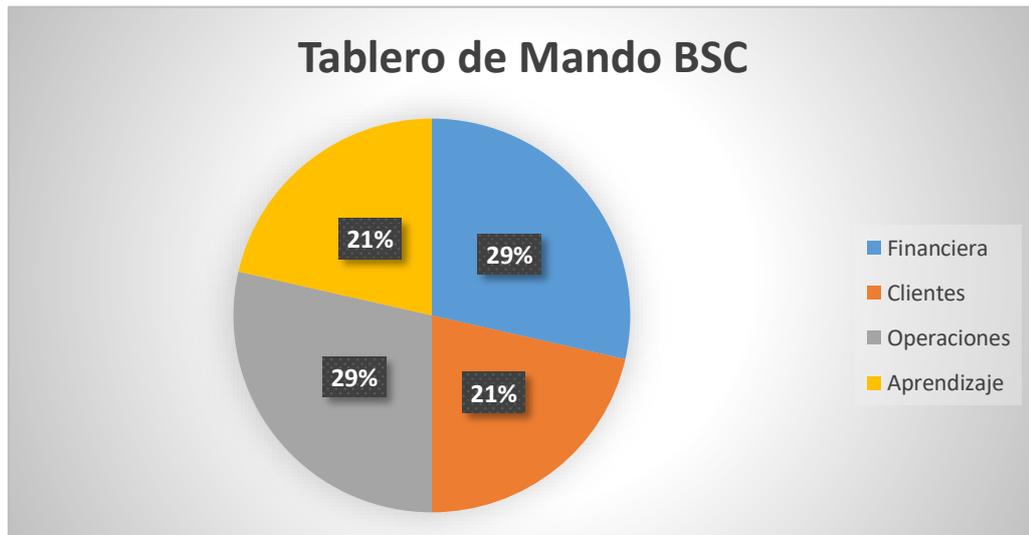


Figura 30. Resultados en porcentaje con BSC

Fuente: Elaboración propia

4.2. Discusión de los resultados

Con respecto al primer indicador, en base a las entrevistas realizadas para determinar el primer objetivo de esta investigación, “Diagnosticar el estado actual de la gestión empresarial de la entidad” se obtuvieron 07 objetivos estratégicos utilizados en la gestión empresarial antes de realizar la investigación, estos objetivos fueron analizados y clasificados para saber a qué perspectiva podrían pertenecer (Kaplan & Norton, 2007). Asimismo, se estableció el grado de presencia o cobertura según la dimensión encontrándose en el modelo antiguo un desnivel con respecto a priorizar temas financieros.

A partir de este análisis, se cumplió con el segundo objetivo de esta investigación “Diseñar la estrategia de gestión empresarial tomando como base el modelo Balanced Scorecard”, habiendo partido de un proceso de adaptación entre lo que se hacía actualmente, alineando los postulados y teoría del modelo.

Con la propuesta del BSC se ha llegado a un total de 14 objetivos, que fueron analizados durante la redefinición del planeamiento estratégico de la entidad, considerando el tercer objetivo de esta investigación “Identificar los factores influyentes y su relación causa efecto en el sistema de Control de gestión para la empresa”, rescatando así el ámbito de aprendizaje y conocimiento, donde (Rivadeneira, 2014) hace énfasis en que esta perspectiva es la más importante de todas.

Incrementando un 100 % el número de objetivos anterior, cuya distribución puede dar una sostenibilidad en la cobertura de las perspectivas, añadiendo objetivos clave y reforzando otros que se contemplaban si un modelo de BSC.

Para el segundo indicador se ha obtenido un porcentaje de 29 % de cobertura referida desde la perspectiva financiera sobre el total de objetivos empresariales, balanceado de un 38 % sin un BSC donde la prioridad era este ámbito, se han acondicionado objetivos estratégicos acordes con la naturaleza del negocio, eliminando objetivos redundantes y estableciendo relaciones causa efecto entre las perspectivas además de generar un nuevo objetivo.

En el tercer indicador se ha obtenido un porcentaje de 21 % en la perspectiva del cliente contra un 25 % en el modelo anterior, generando 01 objetivo adicional, lo que es una estadística sin mayores cambios relevantes en el tablero de mando.

Para el cuarto indicador se ha obtenido un 29 % de representación contra el 25 % antiguo, sin embargo se ha duplicado el número de objetivos pasando de 2 a 4, que permiten un control equilibrado de las operaciones y procesos.

En el quinto indicador se ha obtenido un 21 % sobre un 14 % del modelo anterior, incrementando de 1 a 3 objetivos que cubran las necesidades del personal de trabajo de PEXPORT S.A.C.

CAPÍTULO V

DESARROLLO DE LA PROPUESTA

CAPÍTULO V: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

5.1. Marco de desarrollo

Para el desarrollo de esta investigación se ha optado por seguir la siguiente secuencia.

- La situación actual del sector que ejecuta el negocio (Mercado Services)
- La situación actual de la entidad (PEXPORT S.A.C).
- El modelo de Gestión: Balanced Scorecard

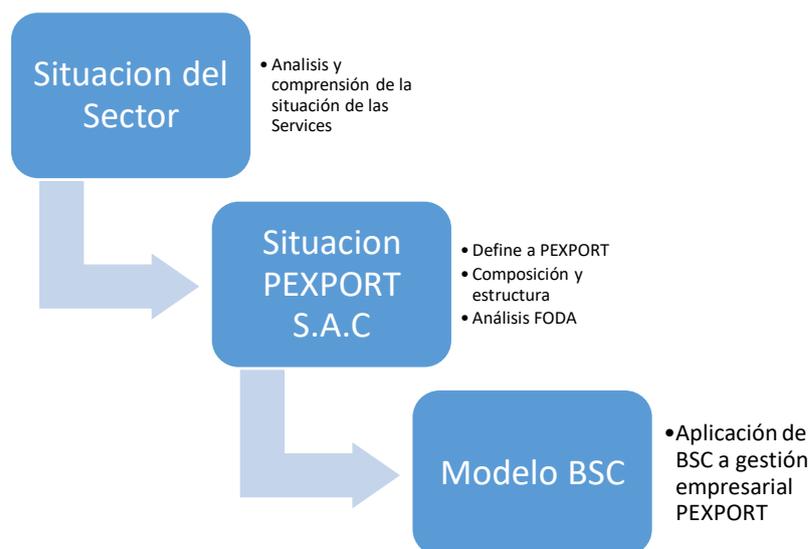


Figura 31. Composición de capítulo

Fuente: Elaboración propia

5.1.1. Mercado services

A. Introducción

Comparando con los bienes, los servicios tienen una naturaleza intangible y no son susceptibles de ser fabricados, sino que se prestan, como por ejemplo la sanidad, la educación, el transporte o la justicia.

En esta investigación se orientará el análisis a empresas del tipo de servicio de mantenimiento y supervisión, como son el caso de las prestaciones de servicios a empresas o corporaciones de servicios públicos (Electricidad, Agua, Telefonía, Etc.) como es el caso de PEXPORT S.A.C.

B. Perfil de las services en el Perú

Cuando se habla de empresas de mantenimiento y supervisión se toman como referentes empresas como es el caso de COBRA para MOVISTAR, ERALUZ para EDELNOR donde el servicio que ejercen se trata sobre la visita técnica para el control y mantenimiento de la infraestructura Tecnológica de estas empresas. Por ejemplo, cuando una persona decide hacer el llamado para solicitar un servicio de internet, es COBRA (Dependiendo en que ciudad sea) la que se encarga, a través de su personal, realizar la visita técnica.

Entonces se tratan de corporaciones que no realizan estas actividades, y para eso licitan empresas especializadas en este tipo de trabajo (Actividades de trabajo de campo) para la realización de dicha actividad.

Hoy en día, este sector está consolidado, con alta tasa de competidores, ya que estas empresas se expanden a nivel nacional, y licitan los servicios (Agua, Luz, Telefonía y Otros). Ofrecidos por las empresas generadoras. Sea estatal o privada el proceso se hace mediante concurso de licitación público.

C. Desafío de las services

Cuando hablamos de las Services orientado a este tipo de negocio (Por defecto es el desafío de todas las Services), es proporcionar un servicio

de calidad y transparencia para su representada. Y hoy en día a raíz de la generación de entidades reguladoras del estado, tal es el caso de OSINERGMIN, los estándares de calidad son cada vez altos.

D. Tendencia en los últimos años

La tendencia de los últimos años ha sido la consolidación, mediante la formalización de estas empresas, en los primeros años este servicio era meramente informal, y no estaba sujeto a grandes restricciones. Hoy en día, aunque si bien es cierto que estas empresas no tienen una presencia pública masiva o preponderante dado a que su mercado objetivo son corporaciones o empresas grandes, se están regulando con el afianzamiento de estructuras organizacionales.

E. El mercado services en la actualidad

El problema con las Services hoy en día se da por la alta competitividad y factores económicos que hacen que las corporaciones generadoras reduzcan los precios de contrato, este problema ocasiona que muchas Services que han pasado al lado del formalismo sean desestabilizadas por las exigencias económicas. El factor clave aquí se da por el costo operativo de las Services para realizar las operaciones requeridas por su concesionaria.

Al crecer las Services, por ejemplo, adquiriendo una estructura formal y legalizada, tienen que hacer el uso de planillas para su personal, esto implica las consideraciones por los beneficios de las leyes sociales, etc.

Estos aspectos son importantes para determinar el crecimiento y fortalecimiento de este tipo de empresas, y por qué el día de hoy parece existir un estancamiento. Lo que genera problemas, como el abandono o incumplimiento de las actividades o el contrato.

Otro factor adicional, es que debido a que cada vez, la exigencia de los estándares de calidad suben, y las Services no poseen los mecanismos necesarios para dichas operaciones. Y aplicar una solución implica un costo adicional ya al insustentable que presentan hoy en día.

Como precedente tal es el caso del uso de herramientas tecnológicas, como sistemas integrados, que si bien en parte ayudan a la automatización de los procesos, hoy en día las empresas recurren a la compra de software para poder realizar las exigencias de los contratos impuestos.

5.1.2. La empresa PEXPORT S.A.C

A. PEXPORT S.A.C

Un mercado incipiente de servicios especializados a empresas de servicios públicos ha sido la razón que motivó a la empresa Pexport a iniciar estas actividades en el año 1991, con la ejecución de un plan piloto de servicio de lectura computarizado para Electrolima.

El correcto desempeño y el cumplimiento de los servicios ofrecidos, por parte de Pexport, contribuyó a crear relaciones de confianza, que derivaron en solicitudes reiteradas de provisión de otros servicios.

A partir de estos requerimientos, decidieron ampliar el ámbito de trabajo a todas las actividades de Gestión Comercial de las empresas públicas, así como las relacionadas a distribución, mantenimiento y consultorías, a empresas del sector eléctrico.

Desde entonces, diversas compañías han confiado en Pexport para la solución de sus problemas referidos a mejoramiento de gestión y eficiencia en las labores de campo.

La calidad de los servicios ejecutados, el servicio personalizado que se brinda, la solidez de los sistemas, la idoneidad del soporte comercial y la innovación tecnológica incorporada en sus contratos, han forjado una imagen diferenciada de Pexport, razón por la cual ha brindado sus servicios a diversas empresas de todo el Perú.



Figura 32. Presencia de PEXPORT a nivel nacional

Fuente: Elaboración propia

La experiencia sólida y comprobada de Pexport de 19 años en el Sector Eléctrico, se refleja en cada uno de los servicios que se han desarrollado brindando soluciones integrales orientadas a satisfacer las necesidades de negocio de sus clientes proporcionados con calidad y eficiencia a diferentes empresas tales como:

EMPRESAS	ELECTROLIMA	HIDRANDINA
CLIENTES	EDELSUR	LUZ DEL SUR
	ELECTRO SUR MEDIO	ELECTRO SUR
	EDE CAÑETE	DISTRILUZ

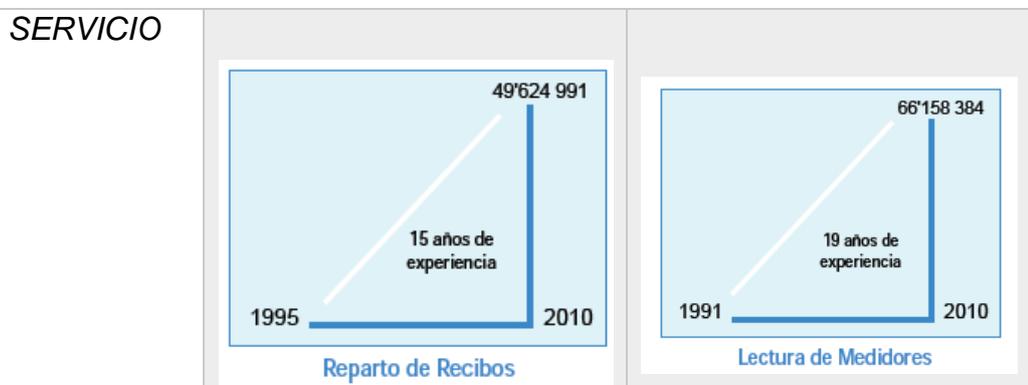


Figura 33. Servicios destacados y clientes de PEXPORT

Fuente: Elaboración propia

B. PEXPORT S.A.C CHICLAYO

PEXPOR S.A.C. sucursal Chiclayo, realiza sus operaciones dentro del ámbito establecido por la empresa ENSA S.A., para tal efecto cuenta con una estructura orgánica, cuyas funciones se encuentran establecidas en el presente documento.

Actividades Comerciales

a. Labores de supervisión y control

Toma de Estado de Lectura de Medidores

Es la actividad por la cual se procede a capturar la lectura de los medidores de energía eléctrica de cada cliente de ENSA en Chiclayo y Sucursales. Existe una población aproximada de 230000 casas en la unidad de negocio Chiclayo.

Reparto de Recibos

Es la actividad por la cual una vez facturado el importe por ENSA y emitido el recibo, PEXPORT se encarga de hacerlo llegar a cada cliente.

b. Labores de soporte

Emergencias

Es una actividad técnica por la cual se atiende una emergencia, un posible corte eléctrico de causas desconocidas o ajenas al proceso.

Reclamos

Es una actividad técnica que consiste en realizar una inspección detallada por un reclamo del cliente. Por ejemplo, un presunto exceso de consumo en la factura origina un reclamo para verificar el correcto funcionamiento del medidor eléctrico.

Nuevos Suministros

Actividad técnica por la cual se realiza el alta del servicio, desde la instalación y configuración para brindar de energía eléctrica un predio.

Inspección

Es una actividad técnica reguladora para verificar un suministro eléctrico.

Corte y reconexión

Actividad técnica que realiza el corte o suspensión del servicio de energía eléctrica por motivos afines, y también se encarga de la reconexión de energía.

Control de pérdidas

Es una actividad reguladora donde se procede a realizar una visita técnica al predio para verificar la no manipulación del suministro de energía eléctrica. Es decir los casos de fraude.

Organigrama Funcional

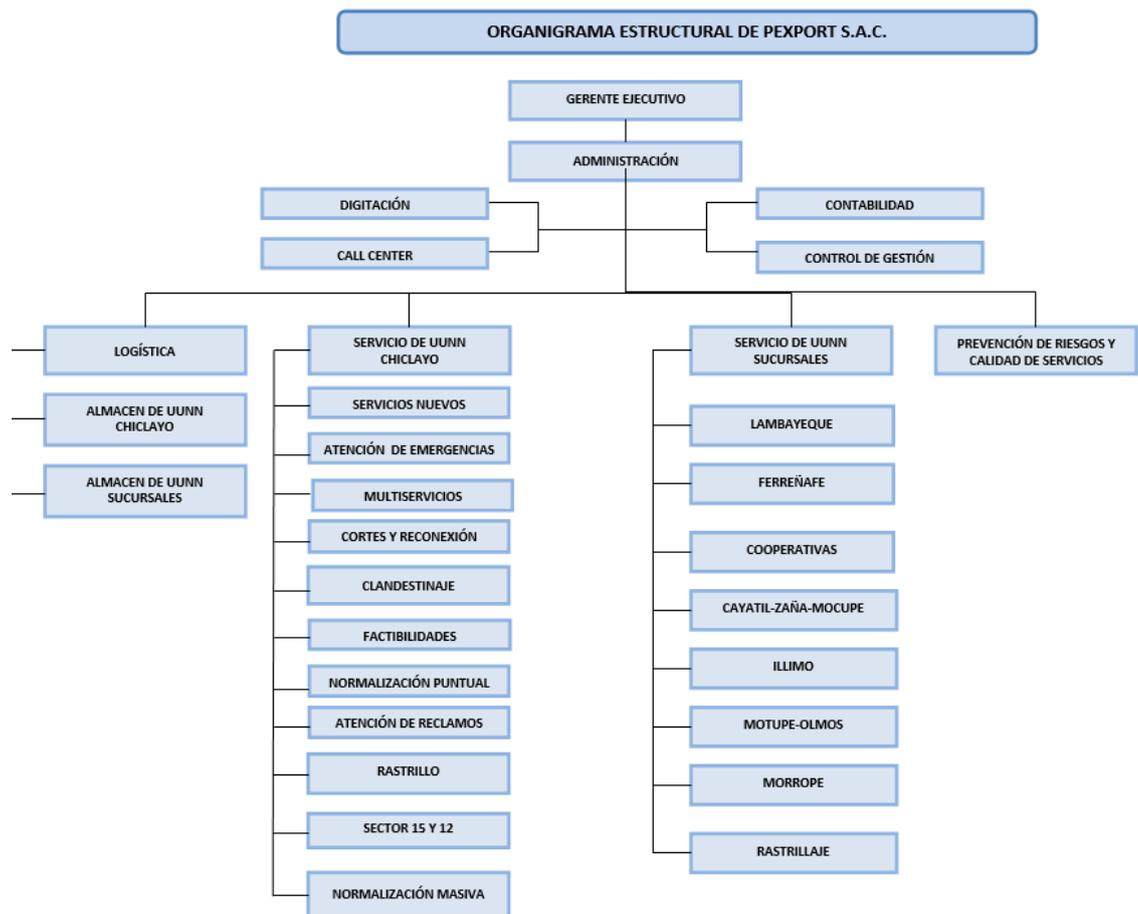


Figura 34. Organigrama PEXPORT S.A.C Chiclayo

Fuente: Elaboración propia

C. Análisis PORTER

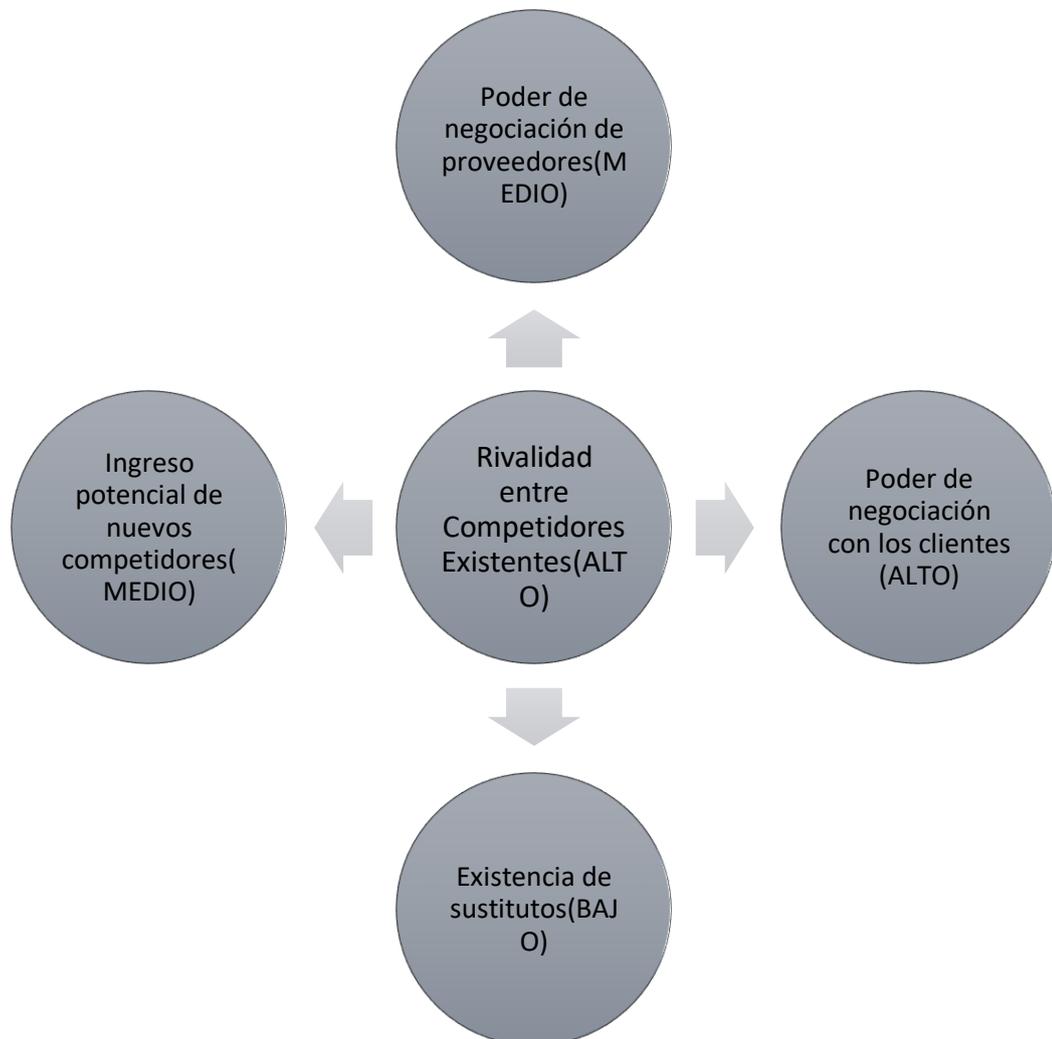


Figura 35. Análisis PORTER

Fuente: Elaboración propia

a. Rivalidad entre los competidores (ALTO)

Si bien, en una primera impresión, parece que no hay una rivalidad con las empresas de la competencia, el panorama es distinto si se observa a nivel nacional. La competencia por las licitaciones en una ciudad y otra es fuerte. Tal es el caso que quizás PEXPORT S.A.C tenga la parte eléctrica en Chiclayo, pero no ha podido conseguirla en Trujillo,

o de manera parcial. Pero en otras ciudades su labor es otra. (Saneamiento Comercial) por ejemplo. Otra cosa también es el factor de la experiencia de estas empresas que llevan años y muchos contratos en su cartera.

Hoy en día PEXPORT S.A.C se consolida como la empresa líder del rubro en Chiclayo. Y es por el factor de la formalización de la misma desde hace varios años, el uso de herramientas tecnológicas, y tener la experiencia del proceso que le ha permitido anteponerse a sus competidores. Sin embargo en medida que crece PEXPORT, y las herramientas tecnológicas que utiliza, se pierde en la gestión y alineación del propósito de sus actividades.

b. Ingreso potencial de nuevos competidores (MEDIO)

Las empresas de tipo Services tienen un auge que solo ha sido frenado por las exigencias de las empresas concesionarias para elevar los estándares de calidad. Pero hoy en día disputar licitaciones con entidades que solicitan la experiencia como una variable decisiva para garantizar la calidad del trabajo reduce el riesgo del aumento de nuevos competidores.

c. Poder de negociación con los proveedores (MEDIO)

En cuanto a los proveedores, básicamente en PEXPORT se divide en los siguientes componentes:

Almacén de Materiales En el almacén de materiales el proveedor directo es ENSA por cuestiones de contrato, y un pequeño almacén propio donde se gestiona la logística extraordinaria.

Utensilios de Personal Técnico en el caso de los equipos e indumentaria del personal técnico, así como los vehículos motorizados se tiene un dominio medio sobre los proveedores con atributos como

por ejemplo la disposición de la cochera para todas las unidades móviles. Confección de la indumentaria para operaciones extraordinarias. etc.

Logística de Personal Administrativo En este caso el outsourcing es la fórmula utilizada en PEXPORT, por ejemplo la seguridad, o departamentos legales, entonces cuando se habla de la logística del personal administrativo se recurre a estos servicios para proporcionar a los empleados lo necesario para su labor.

Soporte de Sistemas Computacionales El desarrollo tercerizado de las soluciones tecnológicas en primera instancia es conveniente, sin embargo, es limitada en muchos aspectos cuando se necesita soluciones personalizadas al flujo de negocio empleado, en este caso el poder de negociación es bajo, ya que se está sujeto a muchas directivas para poder dar solución a un problema con el equipamiento TI.

d. Poder de negociación con los clientes (ALTO)

Algo que ha sabido desarrollar PEXPORT en todos estos años, son las relaciones basadas en la transparencia y calidad de sus servicios, aun cuando han existido complicaciones legales, las conciliaciones han sido superadas con sus clientes.

Esta experiencia y conocimiento le ha permitido valerse en Chiclayo para el desarrollo y la obtención de licitaciones y beneficios por parte de sus clientes.

e. Existencia de los sustitutos (BAJO)

Cuando se habla de sustitutos la realidad de este tipo de operaciones es baja, si bien es cierto hoy en día se exige que estas empresas mejoren el flujo de sus procesos con el uso de tecnología, el núcleo

del negocio, que es el servicio al suministro no se vería afectado. Ya que ellos también asumen la función regulatoria del proceso. Por ejemplo, en el proceso de toma de lecturas, ellos son los fiscalizadores para los datos obtenidos, no teniendo que ser forzosamente obligados por ENSA a someterse a supervisión.

Precisamente en las actividades comerciales como es el caso del soporte del suministro al cliente, es que no se encuentra sustituto alguno, pero en el caso de toma de lecturas, existe con el tiempo una amenaza (Como es el caso de toma de estado por radiofrecuencia), pero estas alternativas no se usan hoy por ser muy caras, así que en nivel de sustitutos es bajo.

D. Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><i>F1. Empresa de servicios con experiencia en el mercado.</i></p> <p><i>F2. Siempre está a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.</i></p> <p><i>F3. Personal administrativo de experiencia.</i></p> <p><i>F4. Programación de las actividades de acuerdo con los reportes de ingresos.</i></p> <p><i>F5. Adecuada infraestructura para ejecutar los servicios.</i></p>	<p>O1. Necesidad de las concesionarias de empresas de servicios con experiencia.</p> <p>O2. Concursos públicos de precios de las distribuidoras del estado.</p> <p>O3. Estudio y evaluación de precios unitarios estandarizados en esta rama de los servicios.</p> <p>O4. Formación de consorcios que le permitan llegar a otros departamentos e incrementar su mercado.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><i>D1. Alta deserción de personal.</i></p> <p><i>D2. Falta de identificación y responsabilidad del personal.</i></p>	<p>A1. Surgimiento de nuevas empresas con ganas de competir en el mercado de servicios.</p>

<i>D3. Falta de capacitación al personal.</i>	A2. Baja de los costos unitarios de los servicios.
<i>D4. Presupuestos muy ajustados para ejecución de actividades.</i>	A3. Formación de gremios sindicales que absorban a los trabajadores y llevándolos a huelgas
<i>D5. Falta de control de asistencia del personal por un medido automatizado.</i>	A4. Desnaturalización de los contratos de las empresas tercerizadoras.
<i>D6. Paralización de las actividades por desabastecimientos de material u observaciones de seguridad.</i>	

a. Fortaleza

Empresa de Servicios con experiencia en el mercado.

La cantidad de años ejerciendo el rubro de servicios hace que el dominio sobre el mismo sea absoluto.

Siempre está a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas.

El uso de soluciones tecnológicas permite tener mejor cobertura sobre el dominio del problema a resolver. En este caso si comparamos el proceso de Chiclayo, entre los últimos años la capacidad de cobertura se ha extendido a una totalidad del 80 % en parte gracias al uso de sistemas móviles que permiten la captura de datos en línea. Considerando incluso que las zonas de tipo Sucursal no usan este tipo de tecnología, el proceso aún se hace manual. En Chiclayo aproximadamente existen 230000 suministros mientras que en Sucursales existen 200000 suministros. En años anteriores la capacidad de cobertura vs el tiempo de ejecución retrasaba el proceso.

Personal administrativo de experiencia.

Actualmente la gama de jefaturas y operativas de PEXPORT S.A.C las cubre personal que a través de los años se ha hecho conocedor del negocio, es decir personal empírico, algunos con estudios técnicos, pero sin embargo con los años se han vuelto expertos en el proceso.

Programación de las actividades de acuerdo a los reportes de ingresos

La coordinación que se realiza en base a los reportes económicos que se ingresan para administrar las actividades, está en función a lo generado del momento, es decir un reporte mensual determina la administración de los recursos.

b. Debilidades

Alta deserción de personal

Uno de los problemas recurrentes es la deserción del personal técnico de campo, factores como los salarios económicos no sustentados con las variadas jornadas de trabajo como las que exige el servicio (Un soporte de 24 horas / 7 días a la semana), generan la inestabilidad laboral al tener que reemplazar puestos y sobretodo la experiencia sobre las labores a realizar.

Falta de identificación y responsabilidad de personal

PEXPORTE en cuestiones de identidad mantiene un perfil bajo, es decir que a diferencia de otras empresas que fácilmente son reconocidas al momento de escuchar su nombre, esta empresa tiene una imagen poco difundida y reconocida en la población (Situación muy distinta para los clientes corporativos donde por las licitaciones y cobertura a

nivel nacional PEXPORT es ampliamente conocida), lo que genera que sus trabajadores más allá de utilizar un uniforme, que es impuesta de manera obligatoria para el servicio a realizar no se tenga un sentimiento de compromiso entre el personal y la empresa, ello se ve reflejado en la alta tasa de deserción y constante movimiento de personal técnico.

Falta de capacitación al personal

Al ser en su mayor parte personal técnico electricista la fuerza laboral de PEXPORT queda relegada a un trabajo “básico”, es decir que para la empresa le basta conseguir al técnico, y por los constante cambios existe un perfil único para reemplazar personal, sin embargo no se ofrecen estímulos de capacitación para mejorar las habilidades de los empleados, esto también se ve reflejado en los puestos tácticos (jefatura o supervisores), quienes carecen de un plan de capacitación y donde la mayoría del personal es el resultante de trabajadores selectos con experiencia de la empresa que dominan el negocio y que contienen un grado aceptable de instrucción.

Presupuestos muy ajustados para ejecución de actividades

El servicio de PEXPORT está supeditado a la movilización de su personal para el cumplimiento de las actividades que ejecuta, lo cual influye en el costo generado en el contrato de una licitación ganada, sin embargo si los costos operativos apenas alcanzan para cubrir los ingresos del pago de los clientes, no se puede disponer de mucho presupuesto para las actividades, es decir solo se trabaja con presupuestos únicos en donde sí se traspasa los montos por eventualidades, es PEXPORT quienes tiene que cubrirla lo que se puede traducir en la demora de una ejecución por falta de materiales, implementos etc.

Falta de control de asistencia del personal con medios automatizados

No existen mecanismos automatizados para la asistencia del personal, en todos sus ámbitos, operativa y táctica, existen horarios diversos para cada rama mencionada, por ejemplo, los técnicos y operativos ingresan a las 6:00 am pero puede verse personal llegando a las 8:00 am, en el caso de las jefaturas es similar. La justificación de este comportamiento es con lo extendido que puede resultar el trabajo requiriendo a veces sobrepasar o infringir los horarios de 8 horas establecidos. Existe un sistema de turnos que trata de cubrir esta problemática, pero tampoco se aplica adecuadamente.

Paralización de las actividades por desabastecimientos de material u observaciones de seguridad

El control de materiales obedece a un sistema semi-automático, por un sistema informático que computa los movimientos del almacén, sin embargo, existe problemas serios de pérdida de materiales y una administración logística ineficiente, cabe resaltar por un personal y seguridad básica que no tiene los procedimientos adecuados para la gestión del almacén.

c. Oportunidades

Necesidad de las concesionarias de empresas de servicio con experiencia

Cada licitación que se publica tiene un criterio de selección único e indiscutible donde PEXPORT tiene la mejor oportunidad, se trata de la experiencia de la empresa contratista, con más de 20 años en el rubro

de los servicios y muchas licitaciones a nivel nacional obtenidas, PEXPORT tiene lo necesario que buscan las empresas, y es que, para el tipo de servicio a ofrecer, están buscando la experiencia como criterio para la realización de sus actividades.

Concursos públicos de precios de distribuidoras del estado

La mayoría de empresas clientes de PEXPORT son del estado, y por la misma regulación de la ley y normas legales a diferencia del sector privado, los precios que se paga para un contrato de licitación ya son estándares, lo que no afecta o hace variar mucho un contrato en una empresa de la región norte del Perú, a una del sur, salvo factores puntuales.

Estudio y evaluación de precios estandarizados para esta rama de servicios

Esta definición mencionada en el punto anterior permite a PEXPORT evaluar las estrategias de hacia dónde apuntar o expandir sus negocios.

Formación de consorcios que le permitan llegar a otros departamentos e incrementar su mercado.

Otro factor importante es la formación de consorcios con otras empresas similares para poder cubrir una licitación, existe por ejemplo la posibilidad de aliarse con una empresa local de un determinado departamento para que pueda cubrir todo el requerimiento de servicios que requieren los clientes.

d. Amenazas

Surgimiento de nuevas empresas con ganas de competir en el sector de servicios

No es difícil generar una empresa para este tipo de servicios, si se tiene el conocimiento básico y las personas adecuadas del proceso con un personal mínimo se puede cubrir este ámbito, una de las características de PEXPORT es la replicación de su modelo a las otras ciudades, una fórmula que le ha funcionado muy bien hasta el día de hoy. Sin embargo, existe una tendencia de nuevas empresas que quieren ingresar a este tipo de negocio, posibles nuevos competidores.

Baja de los costos unitarios de los servicios

En raras ocasiones, pero considerando que una licitación puede ser de 2 a 3 años, o eventuales servicios mensuales se puede dar el caso que los precios unitarios (Es decir costo de actividad por suministro o predio con energía eléctrica) sean relativamente bajo, esto afectara sin duda el cuadro de presupuestos en los costos operativos para la ejecución de las actividades.

Formación de gremios sindicales que absorben a los trabajadores con posibles consecuencias de huelgas

No es el caso de PEXPORT ver a trabajadores en huelga, sin embargo, existen precedentes de la coordinación de los empleados en cuestiones salariales donde se aprecia su organización, y considerando este tipo de servicio con una mano de obra mediana no se puede omitir pensar en esta posible amenaza.

Desnaturalización de los contratos de las empresas tercerizadoras

Puede darse los casos en que las empresas concesionarias o mejor dicho los clientes desconozcan los riesgos de intervenir en la administración de un contrato de tercerización, y provoquen la desnaturalización del contrato con el riesgo de las demandas por parte

del personal contratado por PEXPORT SAC, para ser incluidos en la planilla de la concesionaria.

E. Análisis de recursos

En esta sección analizaremos los recursos según el método expuesto por Froilan Quezada, que toma la definición de recursos de Hunt para su identificación y la complementa con la prueba de recursos de Collis y Montgomery.

a. Categoría de los recursos

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
Financieros	El financiamiento por parte de los pagos mensuales generados por el contrato de licitación. Aranceles determinados por actividades extracurriculares del servicio.
Físicos	<p>a. Infraestructura</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 Sala de almacén - 1 Patio cochera - 2 salas de supervisión (Control y Soporte) - 5 oficinas administrativas - 1 sala digitación y call center - 2 salas de lavados (operativos y administrativos) - 1 patio de recreación - 1 sala de compaginado - 08 Unidades móviles <p>b. Equipos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Equipos computacionales - Muebles - Material operativo (Uniformes)

	<ul style="list-style-type: none"> - Material operativo (Artefactos) c. Ubicación Distrito La Victoria Av. Chinchaysuyo 1263 Chiclayo, Chiclayo, Lambayeque
Legales	<p>Base legal Constituida el 09/02/1979 ante Notaria de Lima, a cargo de señor Notario Dr. Ramón Espinoza Garreta, con capital social de S/. 164,356 (ciento sesenta y cuatro mil trescientos cincuenta y seis con 00/100 nuevos soles).</p> <p>El Representante legal de la empresa es el Sr. Ingeniero Salomón Diaz Pérez, identificado con DNI 10552092.</p>
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> a. Gerencia General, es la máxima autoridad y toma de decisiones. b. 10 Administrativos, aquellos quienes tienen las jefaturas y unidades tácticas, así como la supervisión, por ejemplo la administración, liquidaciones, contabilidad, almacén, unidades de negocio, etc. c. 98 Empleados, siendo la fuerza laboral técnica operativa de PEXPORT, aquellos quienes realizan las labores de campo.
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> a. El personal tiene capacidades, experiencia y conocimientos para llevar a cabo su trabajo diario de forma eficiente, b. Personal multifuncional. A pesar, que cada uno tiene designado sus funciones, muchas veces es requerido que se manejen sus habilidades en otras áreas, ampliando sus roles.

Informacionales	<p>Manejo de software ofimático para la gestión de actividades.</p> <p>Uso de sistemas informáticos para el desarrollo las actividades comerciales de nivel medio.</p> <p>Intranet y Extranet VPN con las empresas concesionarios para la resolución y descargo de actividades realizadas.</p>
Relacionales	<p>Existe una fuerte relación entre contratista y concesionaria por las actividades a realizar, un flujo de comunicación constante desde la administración hasta el personal técnico operativo PEXPORT – ENSA. S.A</p>

b. Test de inimitabilidad

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
Financieros	<p>Este recurso es imitable absolutamente ya que los competidores tienen las mismas entradas en lo que respecta a un servicio como este.</p>
Físicos	<p>La infraestructura es perfectamente imitable en el sentido de tener instalaciones modernas y equipables, sin embargo, un punto a favor de PEXPORT es que separa su almacén propio, con el que se gestiona mediante los materiales proporcionados con ENSA, generalmente las empresas contratistas gestionan 01 solo almacén.</p>
Legales	<p>Es un recurso inimitable, ya que son cuestiones inherentes de la conformación de cada empresa contratista.</p>

Humanos	Este recurso es inimitable debido a la experiencia generada por el personal.
Organizacionales	Este recurso es inimitable debido a los conocimientos que tienen los mandos administrativos, lo que los ha llevado a establecer un sistema jerárquico de funciones y roles propios de la experiencia del servicio que ofrecen.
Informacionales	Por el lado de los recursos informáticos es imitable ya que la competencia también tiene a su alcance adquirir estos productos.
Relacionales	Este recurso es inimitable debido particularmente al vínculo que genera una Contratista con su Concesionaria en el tramo que dura la licitación.

c. Test de durabilidad

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
Financieros	Recurso de rápida depreciación, ya que el valor monetario pierde valor en el tiempo.
Físicos	Este tipo de recursos son de lenta depreciación, debido a las características de cada uno de los recursos detallados anteriormente, como las oficinas, equipos de trabajo, unidades móviles, etc.
Legales	Este recurso es durable, ya que es un bien intangible, por lo que puede incrementar el valor (Empresa con años de fundación).
Humanos	Este recurso es durable, debido a las capacidades y habilidades de los trabajadores, mejoran

	continuamente por la experiencia, incrementando la calidad del servicio que se entrega a los clientes.
Organizacionales	Este recurso es indudablemente durable, debido a la configuración de la toma de decisiones basado en un sistema jerárquico recayendo finalmente en el Gerente General, máxima autoridad de la entidad.
Informacionales	Este recurso es poco durable, debido a los avances en tecnología y los requisitos cada vez de mayor exigencia por parte de los clientes para la realización de las actividades comerciales.
Relacionales	Este recurso es durable debido a la naturaleza de las licitaciones, las relaciones llevan a un vínculo de 2 a 3 años entre cliente y la entidad.

d. Test de apropiabilidad

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
Financieros	Este recurso lo recibe la organización, por lo tanto, es un recurso apropiable, sin embargo, la gerencia general es la que dispone de la reasignación.
Físicos	El valor de este recurso lo captura la organización, ya que la inversión que la empresa realiza en infraestructura es para ofrecer un mejor servicio.
Legales	Este recurso pertenece absolutamente a la organización, debido a la pertenencia que tiene PEXPORT S.A.C Chiclayo al rubro en sus más de 30 años.
Humanos	El valor es capturado por la empresa medianamente, ya que las habilidades, destrezas y

	capacidades que ha adquirido el personal traduce en un recurso eficiente que le genera beneficios a esta. Sin embargo, es claro que esto solo pasa en el mando táctico y estratégico, por otra parte, en el lado operativo la situación es distinta por la rotación de personal y baja permanencia de un puesto, la experiencia puede ser llevada a la competencia de manera fácil.
Organizacionales	Toda la administración recae en la Gerencia soportada con las unidades tácticas.
Informacionales	En cuanto al software por parte de los ofimáticos, no existe apropiabilidad porque es algo de libre alcance de la competencia, similar es el caso de los sistemas de información, ya que el proveedor puede vender la solución a la competencia.
Relacionales	La organización se apropia de este recurso ya que es dueña del vínculo generado entre sus elementos y los del cliente por la representación de la insignia de la entidad.

e. Test de sustitución

CATEGORIA DE RECURSOS	IDENTIFICACION DE RECURSOS
Financieros	“Este recurso no es único, debido a que las formas de obtener ingresos, no está supeditado a los montos establecidos en el contrato de licitación, sino a las actividades extracurriculares con el cliente”.
Físicos	“Este recurso no es único ya que la infraestructura y composición no es inalcanzable para otras contratistas del rubro”.

Legales	“Este recurso es único debido al nombre y marca de la entidad”.
Humanos	“Este recurso es único debido a las habilidades adquiridas por la experiencia a través del tiempo”.
Organizacionales	“Este recurso es único en cada institución debido a la forma de administrar y gestionar al personal y recursos”.
Informacionales	“Este recurso no es único, debido que la tecnología se actualiza constantemente y es necesario actualizar y/o cambiar programas que son ocupados”.
Relacionales	“Este recurso es único, debido a que no es normal que pueda sustituir la relación de los clientes y operativos de la entidad por la manera de trabajo y protocolos desarrollados durante las actividades del contrato”.

f. Test de superioridad competitiva

Financieros	Este recurso no representa una condición de superioridad, ya que la competencia tiene el mismo acceso de flujo de caja.
Físicos	Este recurso no representa una condición de superioridad, ya que el equipamiento y las instalaciones del edificio pueden ser copiadas e incluso mejoradas por la competencia, con grandes inversiones en infraestructura.

Legales	Este recurso es superior a la imagen generada por una amplia trayectoria.
Humanos	Este recurso es importante para la organización, debido a la labor que realizan sus funcionarios diariamente, es la que distingue el cómo se hace la actividad, con respecto a sus competidores.
Organizacionales	Dada la importancia de estos recursos y capacidades, es que PEXPORT define correctamente la jerarquía y sus unidades tácticas, pueden prescindir del tema operativo, pero focaliza en tener a las unidades especiales listas para resolver cualquier problema.
Informacionales	Este recurso no es superior, ya que los datos generados por la entidad pueden también serlo por parte de la competencia, considerando el uso de software estándar utilizado para el almacenamiento de los datos.
Relacionales	Este recurso es superior, debido a la relación a largo plazo que genera vínculos entre clientes y la entidad.

F. Diagnostico PEXPORT S.A.C. Chiclayo

Una vez establecido el análisis sobre la situación en PEXPORT S.A.C Chiclayo, se define el diagnostico visto a continuación con la implementación del BSC, donde se evaluará la matriz resultante del FODA para los objetivos estratégicos.

5.1.3. Modelo de Gestión: Balanced Scorecard

A. Definición de misión y visión

“PEXPORT S.A.C debe definir su Misión y Visión de acuerdo a la motivación común entre las distintas sucursales. Por ende, serán elementos compartidos y replicables lo cual enmarcara la función que esta organización cumple con el tipo de servicio ofrecido”.

a. Visión

“Consolidar nuestro liderazgo como una empresa seria en la prestación de servicios y consultorías que solucionen los problemas de nuestros clientes”

b. Misión

“Promover el uso de buenas prácticas en la gestión de nuestros servicios, usando la tecnología como base de apoyo de nuestros procesos.”

B. Estrategia genérica

La estrategia de PEXPORT S.A.C es generar con el conocimiento obtenido acerca de la prestación de los servicios en el rubro eléctrico, una redefinición de los procesos haciendo uso de la tecnología como valor agregado para consolidar así los vínculos con el cliente, al pasar de una “services” realizadora de actividades, a una empresa con soluciones inteligentes.

C. Objetivos y estrategias específicos

Feedback FODA

Estrategias FO	F101 Precios unitarios	Mejorar la utilidad
	F204 Consorcios con empresas tecnológicas para desarrollo de software a medida	Disminuir egresos
	F303 Capacidad de negociación para evitar penalidades y se logre mantener ingresos según plan.	Mantener ingresos fijos
	F301 Mejorar procedimientos para el cumplimiento de las actividades.	Disminución de tiempos en el servicio
	F1A1 Mejorar calificación del servicio de nuestros clientes	Imagen con el cliente
Estrategias DO	D103 Planificación para análisis económico de continuidad y perdurabilidad	Controlar movimientos económicos
	D101-D301 Plan de capacitaciones a personal	Elevar las competencias personales
	D201 Optimizar el uso de tecnología	Índice de programas tecnológicos
	D204 Garantías para los empleados	Mejorar clima laboral en la organización
Estrategias FA	F2A1 Automatización de actividades y servicios con tecnología como valor agregado	Diversificación de los servicios al cliente
	F5A4 Reporte de casos o faltas que generen penalidades fundados	Evaluación de los servicios
	F1A4 Reporte de meses en que se atrasan los pagos	Reducir incumplimiento cronograma de pago
Estrategias DA	D1A1 Monitorear la satisfacción de personal	Satisfacción de personal

	D4A4 Promover actividades extracurriculares	Diversificar fuentes de ingreso
	D4A4 Proyectos propuestos ejecutados	Innovación de procedimientos

Alineación Objetivos con Perspectivas

Estrategias FO	Mejorar la utilidad	Financiera	1
	Disminuir egresos	Financiera	2
	Mantener ingresos fijos	Financiera	3
	Disminución de tiempos en el servicio	Procesos Internos	4
	Imagen con el cliente	Clientes	5
Estrategias DO	Controlar movimientos económicos	Procesos Internos	6
	Elevar las competencias personales	Aprendizaje	7
	Índice de programas tecnológicos	Aprendizaje	8
	Mejorar clima laboral en la organización	Aprendizaje	9
Estrategias FA	Diversificación de los servicios al cliente	Clientes	10
	Evaluación de los servicios	Procesos Internos	11
	Reducir incumplimiento cronograma de pago	Clientes	12
Estrategias DA	Satisfacción de personal	Aprendizaje	13
	Diversificar fuentes de ingreso	Financiera	14
	Innovación de procedimientos	Procesos Internos	15

De tal manera que:

1	Financiera	Mejorar la utilidad
2		Disminuir egresos
3		Mantener ingresos fijos
4		Diversificar fuentes de ingreso
5	Clientes	Diversificación de los servicios al cliente
6		Imagen con el cliente
7		Reducir incumplimiento cronograma de pago

8	Procesos Internos	Disminución de tiempos en el servicio
9		Controlar movimientos económicos
10		Evaluación de los servicios
11		Innovación de procedimientos
12	Aprendizaje	Elevar las competencias personales
13		Índice de programas tecnológicos
14		Mejorar clima laboral en la organización
15		Satisfacción de personal

D. Estructura organizacional

Con la innovación de programas tecnológicos y planes de inversión el organigrama quedaría así:

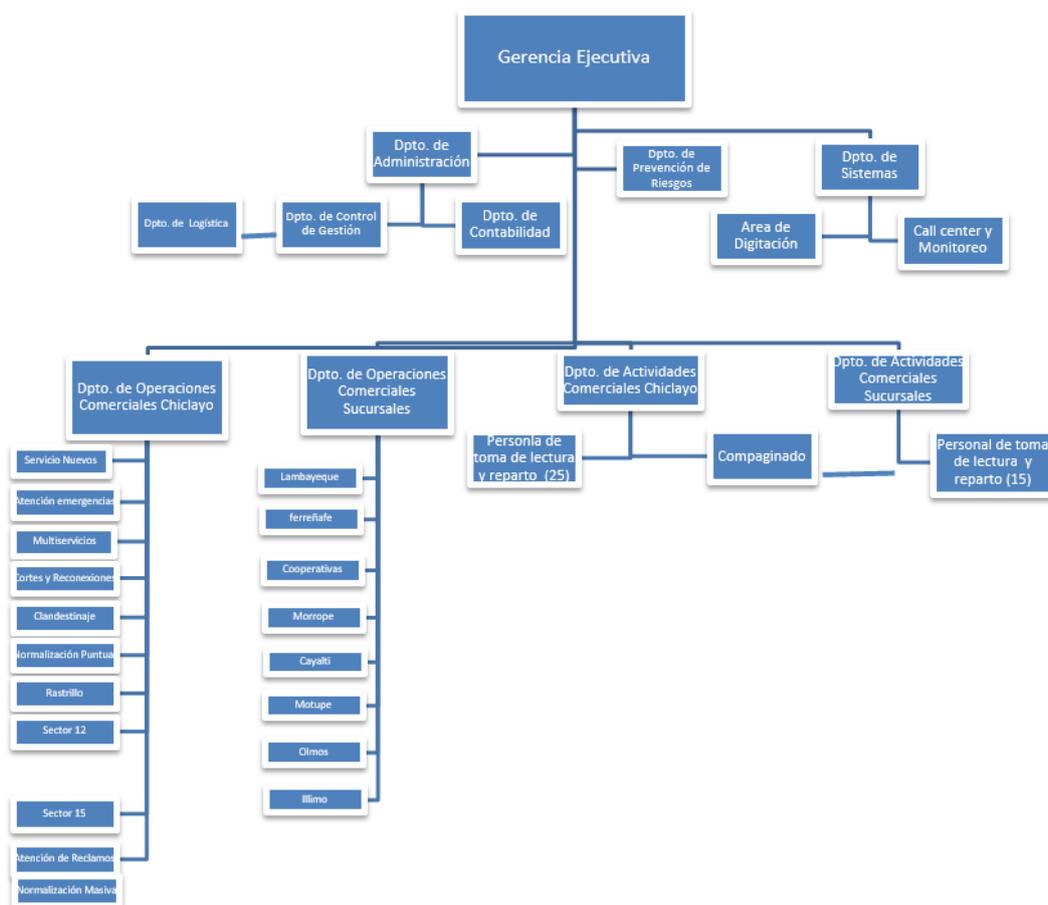
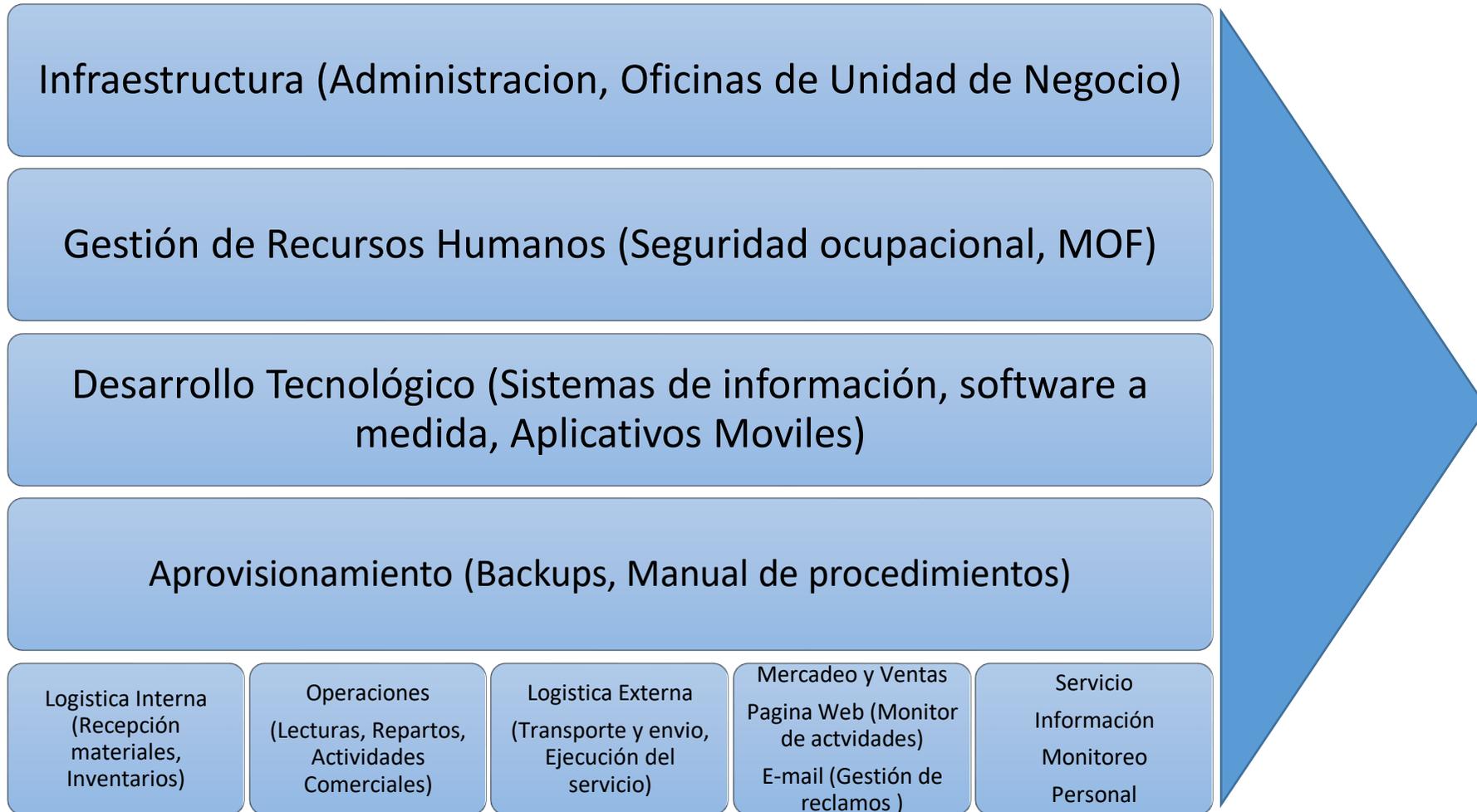


Figura 36. Organigrama Funcional

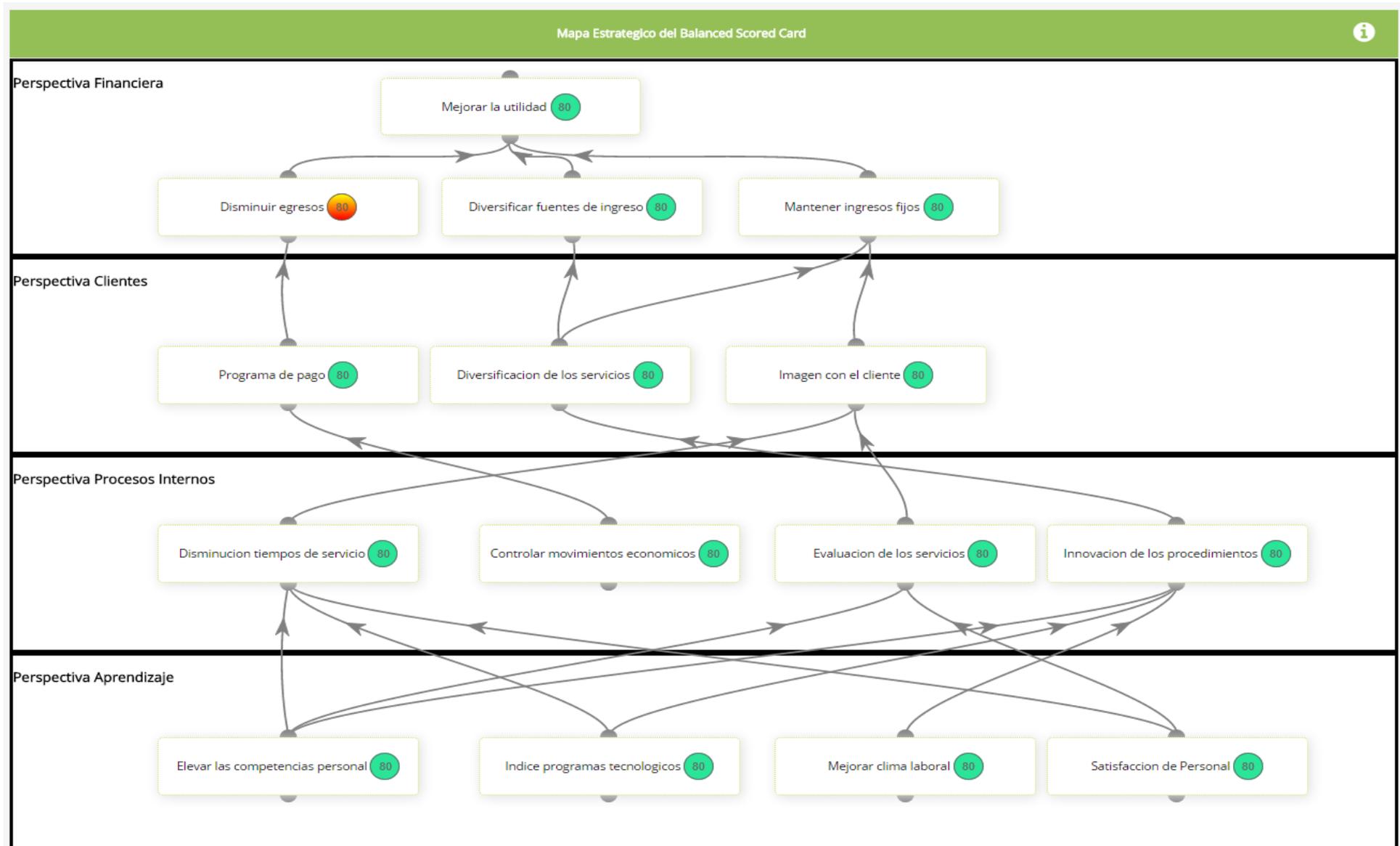
Fuente: Elaboración Propia

Se contempla la generación de unidades informáticas quienes serán el punto de apoyo con entidades consorcio para realzar el enfoque tecnológico en la reingeniería de procesos a realizar.

E. Cadena de Valor



F. Mapa estratégico



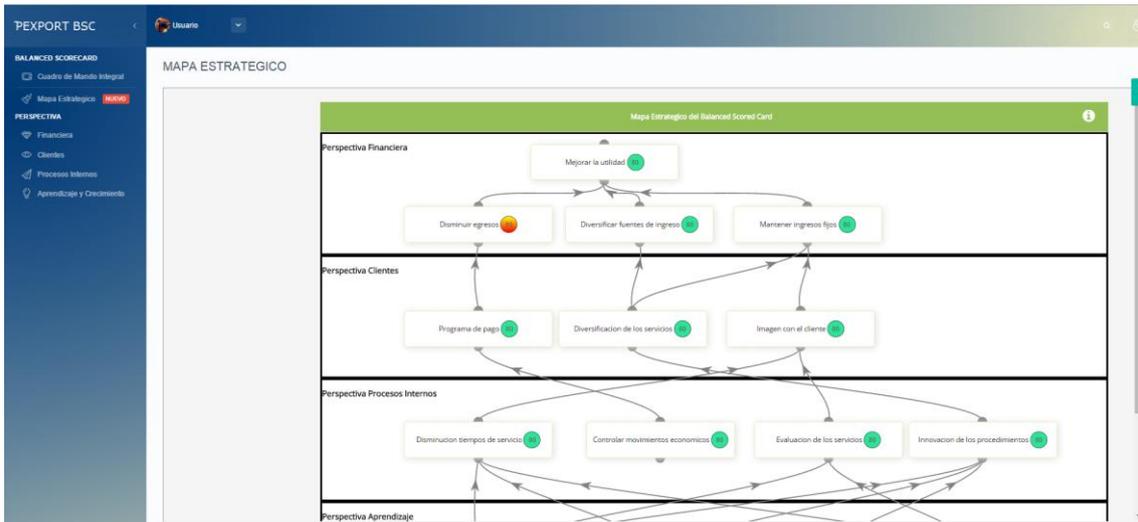


Figura 37. Interfaz web de visualización mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia

The dashboard displays the following KPI data:

Perspectiva	#	Nombre	Tipo	Actual	Meta	Estado
PERSPECTIVA FINANCIERA	1	Mejorar la utilidad	Target	-	-	68%
	-	Balance Egresos vs Ingresos	KPI	14.7	20	50%
	2	Disminuir egresos	Target	-	-	50%
	-	Estado Activos	KPI	13000	10000	130%
	3	Mantener ingresos fijos	Target	-	-	50%
	-	Promociones Ejecutadas	KPI	50	60	83%
	-	Clientes Nuevos	KPI	350	400	88%
	-	Clientes Retenidos	KPI	500	560	89%
	4	Diversificar fuentes de ingreso	Target	-	-	50%
	-	Volumen de Ventas	KPI	114535	148000	77%
PERSPECTIVA CLIENTES	1	Diversificación de los servicios	Target	-	-	50%
	-	Satisfacción de Clientes	KPI	130	150	87%
	2	Imagen con el cliente	Target	-	-	50%
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	1	Disminución tiempos de servicio	Target	-	-	50%
	2	Controlar movimientos económicos	Target	-	-	50%
	3	Evaluación de los servicios	Target	-	-	50%
	4	Innovación de los procedimientos	Target	-	-	50%

Figura 38. Dashboard o tablero de control

Fuente: Elaboración propia

G. Indicadores estratégicos

Financiera	Mejorar la utilidad	Margen de utilidad	12 %	%	M	Ingresos / Egresos	Utilidad > 15 %	Mantener en equilibrios los costos variables
							Utilidad = 15 %	Nuevas inversiones
							Utilidad entre 5 y 14 %	Mantener un control de precios y tarifas
							Utilidad < 5%	Reducir costos variables
	Disminuir Egresos	Tasa de decremento de los egresos	4 %	%	M	Egreso Mes Actual / Egreso Mes Anterior	Egresos < 5%	Mantener un equilibrio en gastos
							Egresos entre 5 y 12 %	Decrementar los gastos superfluos
							Egresos = 13 %	Reforzar la reducción de gastos de acuerdo a nivel de priorización
							Egresos > 13 %	Aplicar política de reducción de gastos presupuestos administrativos y no administrativos
	Diversificar fuentes de ingresos	Reporte de ingresos fijos	5 %	%	M	Ingresos Fijos / Total de Ingresos	Fuentes Ingresos > 13 %	Mantener ingresos fijos
							Fuentes Ingresos = 13 %	Mantener el formato de precios
							Fuentes Ingresos entre 5 y 12 %	Minimizar precios unitarios
							Fuentes Ingresos < 5%	Ofrecer nuevos servicios
Mantener ingresos fijos	Reporte diario de gastos fijos	10 %	%	M	Sumatoria de los gastos diarios	Ingresos Fijos > 13 %	Implementar técnicas sugeridas	
						Ingresos Fijos = 13 %	Mantener los gastos para tomarlos como fijos	
						Ingresos Fijos entre 5 y 12 %	Variar gastos	
						Ingresos Fijos < 5%	Disminuir gastos diarios	
Clientes	Diversificar los servicios al cliente	Porcentaje de cobertura cliente con respecto a servicios totales	10 %	%	M	Numero de servicios contratados / Total de Servicios	Diversidad Producto > 13 %	Mantener estrategia de venta y promoción
							Diversidad Producto = 13 %	Convenio con proveedores
							Diversidad Producto entre 5 y 12 %	Implementar venta por catalogo
							Diversidad Producto < 5%	Ofrecer nuevos servicios
	Imagen con el cliente	Resultado evaluación cliente	60 %	%	M	Calificación obtenida en evaluación con cliente	Fidelización > 80 %	Mantener estrategias con los Stakeholders
							Fidelización = 60 %	Alianzas estratégicas
							Fidelización entre 40 y 60 %	Capacitar en Gestión y buenas prácticas de procedimientos
							Fidelización < 20%	Ofrecer un valor agregado
	Reducir incumplimiento programa de pago	Días de atraso de pago	50 %	%	M	Número de días actual / Número de días mes anterior	Mora < 50 %	Mantener precio
							Mora entre 50% y 60%	Variar precio
Mora = 80 %							Plan de mora y penalizaciones	
Mora > 100 %							Alianzas estratégicas con empresas reguladoras	
Procesos Internos	Evaluación de los servicios	Reclamos fundados	8	U	M	Compras Cliente > 13	Mantener lista de clientes frecuentes	
						Compras Cliente = 13	Mantener precios de venta	

						Número de compras por clientes / Total de compras	Compras Cliente entre 5 y 12	
							Compras Cliente < 5	
	Disminuir el tiempo de entrega	Tiempo de entregas	5	U	M		Tiempo de entrega > 13	Establecer tiempo record
							Tiempo de entrega = 13	Mantener estrategia de entrega
							Tiempo de entrega entre 5 y 12	Implementar garantía de entrega
							Tiempo de entrega < 5%	Implementar outsourcing
	Controlar movimientos económicos	Número de movimientos económicos de las empresas	10	U	M	Número de movimientos por mes	Control mov. Econ. < 5	Convenio con una sola entidad financiera
							Control mov. Econ. = 10	Mantener el control de gastos
							Control mov. Econ. entre 15-20	Limitar cuentas bancarias
							Control mov. Econ. > 20	Disminuir movimientos financieros
	Innovación de los procedimientos	Número de proyectos aprobados	2	U	M	Número de proyectos aprobados mes	Innovación > 4	
							Innovación = 3	
							Innovación entre 1 y 2	
							Innovación < 1	
Aprendizaje - Conocimiento	Elevar las competencias del personal	Índice de personal capacitado	35 %	%	M	Número de capacitaciones y experiencia	Personal Capacitado > 35%	Elaborar un cronograma de capacitaciones
							Personal Capacitado entre 15-35%	Personal con experiencia
							Personal Capacitado entre 5% y 15 %	Implementar programas de capacitación
							Personal Capacitado < 5%	Evaluación de 180 grados trimestralmente
	Índice de programas tecnológicos	Índice de programas tecnológicos	3	U	M	Numero de programas implementados	Programas tecn. > 3	Uso de programas adecuados a la empresa
							Programas tecn. = 3	Optimizar recursos tecnológicos
							Programas tecn. entre 1 y 2	Capacitación en uso de programas tecnológicos
							Programas tecn. < 1	Implementación de programas SIAF
	Mejorar el clima laboral en la organización	Índice de relaciones interpersonales	70 %	%	M	Número de evaluación de inteligencia emocional	Clima. Org. > 70%	Evaluar trimestral a los colaboradores
							Clima. Org. = 70%	Mantener adecuada relación con los Stakeholders
							Clima. Org. entre 30% y 69%	Realizar eventos de convivencia con los colaboradores
							Clima. Org. < 30%	Implementación de programas inteligencia emocional
	Satisfacción del personal	Índice de aprobación	80 %	%	M	Resultado evaluación	Satisfacción > 80 %	
							Satisfacción = 79 %	
							Satisfacción entre 50 % y 78 %	
							Satisfacción < 50 %	

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- A. Se ha analizado la situación actual de la gestión empresarial en PEXPORT S.A.C, comprobando que si bien existe una cobertura con objetivos y metas empresariales, éstas solo intentan cubrir el ámbito financiero, existiendo una deficiencia con el tema de innovación de los procesos y los objetivos orientados al aprendizaje y conocimiento. En el balance inicial, adecuando la situación al BSC se encontró un modelo que daba un 38 % de prioridad a la perspectiva financiera, 25 % a clientes, 25 % a procesos internos y 13 % a aprendizaje. Se debe considerar que solo es una adaptación simple, de un total de 7 objetivos estratégicos tratados entre la gerencia y las jefaturas tácticas.

- B. Se diseñó la estrategia de gestión empresarial, realizando un análisis sobre tres ámbitos, la situación del rubro del servicio de PEXPORT S.A.C, la situación de PEXPORT S.A.C Chiclayo, y la teoría relaciona al BSC, definiendo realizar un análisis estratégico comenzando por una matriz FODA para establecer los criterios que servirían para definir los objetivos del negocio, realizando un balance entre las cuatro perspectivas donde el número total de objetivos es proporcional para cada perspectiva; logrando establecer así, los indicadores de gestión y un plan de acción de estadios para cada situación de la semaforización del tablero de mando.

- C. Al obtener los objetivos estratégicos y los indicadores se estableció la relación causa – efecto logrando diseñar el mapa estratégico de convergencia y fluidez de los objetivos en las cuatro perspectivas. Logrando identificar que, no solo se trata del control de la fuerza laboral de la entidad; para una empresa de servicios que quiere orientar el uso de tecnología como valor agregado, se debe poner especial énfasis en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, ya que en la financiera por tratarse de licitaciones, los ingresos tienen parámetros

fijos, es decir son frecuentes, sin embargo buscando algunas alternativas, como las actividades no programadas, se puede variar en los costos operativos, el uso de programas tecnológicos para reducir y optimizar los procesos operativos de la entidad, como factores críticos en cuanto a la reducción de egresos por conceptos operativos.

- D. Se realizó la simulación del tablero de mando en un portal web para la administración y gestión de los indicadores obtenidos. Durante el modelamiento del BSC, se observó que, mediante un sistema informático, automatizar dicho proceso puede ser útil para realizar una gestión óptima, continua y con la participación de todos los Stakeholders del proceso.

6.2. Recomendaciones

- A. Crear programas que incentiven el desarrollo e investigación de los procesos actuales de la empresa, generando la automatización en cuanto al desarrollo de aplicativos y uso de la tecnología, con el fin de aprovechar la fuente de conocimiento que ha ido acumulando el negocio a lo largo de los años.

- B. Establecer estrategias que permitan incrementar el liderazgo de la empresa en el mercado actual, elevando los niveles de fidelización en los clientes y el rendimiento en los trabajadores; a través de la implementación de mecanismos de mayor control, técnicas de motivación y programas de capacitación, orientados a mejorar los procesos internos de la empresa.

- C. Analizar y ampliar la gestión del tablero de mando, cuya arquitectura básica de análisis está planteada en la investigación; así mismo la solución prototipo diseñada debe ser alimentada en tiempo real con los sistemas de información para todas las perspectivas.

- D. Aplicar la herramienta propuesta, como base para una gestión proactiva y de apoyo a la toma de decisiones, por representar una gran fuente de información interna y externa que permite un rápido análisis y evaluación de la situación actual, a través de la visualización de indicadores y resultados, orientando la dirección estratégica y comercial de la empresa al logro de los objetivos y metas planteadas.

Bibliografía

- Curbelo, A. y Marrero, F. (2013). El modelo scor y el balanced scorecard, una poderosa combinacion intangible para la gestion empresarial. *Visión de Futuro*, 18(1), 36-57.
- Andrade, J., Cadena, C., y Cuenca, M. (19 de octubre de 2013). El balanced scorecard, una herramienta para la planeacion estrategica. *Facultad de Ciencias Económicas, U.C.E.*, Recuperado de https://www.academia.edu/7005175/El_balanced_scorecard_una_herramienta_para_la_Planeaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_The_balance_scordecard_a_tool_for_strategic_planning.
- Bazan, E. (2013). *Implementacion del Balanced Scorecard para mejorar la toma de decisiones de la empresa NOVACUMB S.I.R.L.* (Tesis de Pregrado). Chiclayo, Perú.
- Beard, D. (7 de agosto de 2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 80(5), 275-282. doi: 10.3200/JOEB.84.5.275-282
- Broggi, A. (2010). *Metodologia para la mejor administracion de los recursos humanos en la gestion de empresas de servicio en etapa de maduracion.* (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Nacional. Buenos Aires, Argentina.
- Cowley, M., y Domb, E. (2012). *Beyond Strategic Vision*. doi: <https://doi.org/10.4324/9780080500058>
- Crecenegocios. (1 de Febrero de 2014). *Pymex.pe*. Recuperado de <http://pymex.pe/pymes/estrategias-de-crecimiento/la-importancia-de-las-herramientas-de-gestion-empresarial>
- Datosperu. (Lunes de Febrero de 2014). *DatosPeru*. Obtenido de <http://www.datosperu.org/peru-cobra-peru-sa.php>
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system#:~:text=By%20supplying%20a%20mechanism%20for,cause%2Dand%2Deffect%20relationships>.
- Kaplan, R., y Norton, D. (2007). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Ediciones Gestion 2000.
- Yépez, M. y Carvajal, P. (2013). *Modelo de Administracion estrategica denominado Balanced Score Card (BSC) para las PYMES financieras de*

- la ciudad de Babahoyo.* (Tesis de Grado). Universidad Técnica de Babahoyo. Babahoyo, Ecuador.
- Niven, P. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso.* Barcelona, España: Gestion 2000.
- Norton, D. y Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral.* Barcelona, España: Gestion 2000.
- Norton, D. y Kaplan, R. (1992). The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review.* Recuperado de <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Rivadeneira, R. (2014). El balanced scorecard visto desde la perspectiva de aprendizaje. *Balanced Scorecard - Logre que sus estrategias se implementen efectivamente.* Seminario Taller. Colombia
- Roque, B. R. (2011). *Balanced Scorecard con apoyo de las TI como soporte para la administracion de proyectos en CONTRATISTAS GENERALES S.A.C.* . Lima.
- Sadaba, A., Castillo, A. y Tous, D. (1999). *Administracion de organizacion: fundamentos y aplicaciones.* Madrid, España: Piramide.
- Treacy, M. (2007). *The discipline of market leaders: Choose your customers, Narrow your Focus, Dominate your Market.* Nueva York, EE.UU: Basic books.

ANEXOS

ANEXO 01: Resolución del proyecto



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES RESOLUCIÓN N° 0600 - FACEM-USS-2014

Chiclayo, 24 de Abril del 2014.

VISTO:

El OFICIO N° 0070- 2014/FACEM-DA-USS, presentado por el MG. Juan Rafael Vilela Huamán, Director de la Escuela Académico Profesional de Administración. Se adjunta a la presente resolución, la lista de alumnos para la asignatura de Proyecto de Tesis con los Títulos correspondientes y designación de los autores en el semestre 2014 – 0 PEaD y:

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el Reglamento de Grados y Títulos de la USS en su artículo 5° que a la letra dice: "Las Comisiones Permanentes de Grados y Títulos, de cada Escuela Académico Profesional, estarán conformadas por dos miembros (Director de Escuela y un Docente de la Especialidad según su modalidad de estudios) designados por el Decano de la Facultad. Se encargaran de la revisión y calificación de los expedientes de los egresados para recibir los Grados Académicos y Títulos Profesionales correspondientes.

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBÁR los Proyectos de Tesis de los alumnos del IX ciclo del semestre 2014-0 PEaD de la lista adjunta a la presente Resolución,

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Mg. Edwin Rojas Torres
DECANO DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN
Facultad de Ciencias Empresariales
C.P.E.S. María Anella Salazar Sánchez
SECRETARIA ACADÉMICA



www.uss.edu.pe
Km. 5 Carretera a Pimentel
T: (+51)(74) 481610

Carreras Profesionales: Administración/Contabilidad/Ciencias de la Comunicación/Derecho/Psicología/Turismo y Negocios/Ingeniería Civil/Ingeniería Industrial/Ingeniería Mecánica - Eléctrica/Ingeniería Agroindustrial y Comercio Exterior/Arquitectura/Enfermería/Ingeniería de Sistemas/Estomatología/Negocios Internacionales/Artes y Diseño Gráfico Empresarial/Ingeniería Económica/Carreras Nuevas 2014: Trabajo Social /Medicina Humana

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION

AUTORES y TÍTULOS de PROYECTO DE TESIS 2014-0 PEaD

Nº	AUTORES	TÍTULO DE PROYECTO DE TESIS
1	AGUIRRE ESTELA, JULIO CESAR	PROPUESTA DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE PROCESOS PARA OPTIMIZAR LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN DEL ÁREA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS DE UNA EMPRESA IMPORTANTE DEL SECTOR HOTELERO DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE
2	ALVAREZ VAL, JULIO ESTELIO	PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA MEJORAR EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL OBRERO DE COSAPI SA.
3	BERNILLA GOTO, CARLOS HUMBERTO	ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE CONFECCIÓN DE POLOS EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.
4	CARHUAJULCA GÁLVEZ, OLGA LIDIA	PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING OPERACIONAL PARA INCREMENTAR EL NIVEL DE VENTAS EN LA EMPRESA CENTRO CERÁMICO LAS FLORES S.A.C DE LA CIUDAD DE TRUJILLO 2014
5	CASTRO BECERRA, GLADYS ROXANA	PROPUESTA DE UN PROGRAMA EN HABILIDADES SOCIALES PARA LA MEJORA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA DE COMERCIALIZACIÓN Y SERVICIOS GENERALES SOCIEDAD ANÓNIMA - EMDECOSEGE S.A
6	CHAVEZ VARGAS, EVER	PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA AUMENTAR LAS VENTAS DEL RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA ROYAL GRILL DE LA CIUDAD DE CHICLAYO
7	CIURLIZZA AGAPITO, CARLA ZARELA	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL HOSPITAL REGIONAL LAMBAYEQUE
8	CRUZ MORACHIMO VICTOR MARTIN	CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA I.E. N° 80036 "SAN MARTIN DE PORRES" DEL DISTRITO LA ESPERANZA, 2014
9	ESCALANTE LOPEZ, JAIME IBRAHIM	DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA SANTA LUCIA EN FERREÑAFE

10	FALLA WONG, CHRISTIAN ALONSO	FACTORES DETERMINANTES DE LA DEMANDA DE TARJETAS DE CRÉDITO EN EL DISTRITO DE CHICLAYO - URBANIZACIÓN SANTA VICTORIA - 2014.
11	GINOCCHIO SIRLUPU, INGRID MAYRA	FACTIBILIDAD DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UN LABORATORIO EXPERIMENTAL DE ANÁLISIS DE LA MARCHA, PARA INCREMENTAR LOS SERVICIOS DE TERAPIA Y REHABILITACIÓN EN LA EMPRESA BIOMEDICAL SOLUTION IN SOFTWARE AND HARDWARE S.A.C.
12	GOMEZ CARRILLO, LECA DE JESUS	ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN DEL SERVICIO AL CLIENTE DE CENTRO CÍVICO DE LIMA DE LA EMPRESA AMÉRICA MOVIL S.A.
13	GUERRERO CACHAY, IRENE GRACIELA	PROPUESTA DE CREACION DE INSTRUMENTOS DE MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SAGAFALABELLA - CHICLAYO 2014
14	LEÓN GARCIA, JESÚS LEO	PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORIA BASADA EN RIESGOS PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA DE LA AUDITORIA INTERNA EN UNA EMPRESA DE SEGUROS LA POSITIVA - LIMA
15	LINARES LLATAS, ENRIQUE SEGUNDO	PROPUESTA DE PLAN DE MARKETING OPERATIVO PARA MEJORAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE LA EMPRESA "COMERCIAL LINARES" DE LA PROVINCIA DE SAN IGNACIO, DEPARTAMENTO DE CAJAMARCA
16	LLATAS LLATAS, ORLANDO	PROPUESTA DE UN PLAN DE LIDERAZGO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA DE LÁCTEOS "GANADERA DEL NORTE" DE CUTERVO-2014
17	LORA SANCHEZ, LIZ VERONICA	PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA INCREMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DE LA CORTE SUPERIOR DE JUSTICIA DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE
18	MANTILLA TORIBIO, LISBETH JHOANA	PLAN DE ERGONOMÍA EN TRABAJOS DE OFICINA PARA REDUCIR RIESGOS LABORALES EN LA EMPRESA DE TRANSPORTES SERVICIOS DEL NORTE S.A.C.TSN
19	MENDOZA JUAREZ, MIGUEL ANGEL	DESARROLLO DE UN INSTRUCTIVO PARA UNA EFICIENTE TARJA AL DETALLE EN EL ÁREA DE IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA COURIER INTERNACIONAL CON SEDE EN EL CALLAO - DEPARTAMENTO DE LIMA
20	MINCHOLA MERINO, JENY RUTH	PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTION EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELECTRICO

21	MONTOYA VILLARROEL, SILVIA ELIZABETH	PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTION DE RIESGOS OPERACIONALES PARA MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DE SEGUROS LA POSITIVA - LIMA
22	ORDINOLA ALZAMORA, CINDY EMILY	PLAN DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA METAL METALICA DE LA CIUDAD DE LIMA
23	SAL Y ROSAS ZULOAGA, EMMA ISABEL	PLAN DE MOTIVACIÓN AL PERSONAL DE LA OFICINA CENTRAL DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO (OCPD) DE ESSALUD
24	SALDAÑA CASTRO, BRAYAN ALDO	PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LA EMPRESA GRAN RECREO KARAOKE VENNUS EN LA CIUDAD DE JAÉN
25	VERA OBLITAS, PEDRO SIMEON	PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LOGRAR LA EFECTIVIDAD EN LOS NIVELES DE ATENCION DE LA EMPRESA FINANCIERA EDYFICAR DE LA AGENCIA CHICLAYO
26	ZAMORA GUTIERREZ, KIMI MARITZA	PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA ADMINISTRAR LA ROTACION DE LOS ASESORES DE VENTAS DE SEGUROS EN LA EMPRESA PACIFICO VIDA AGENCIA CHICLAYO. AÑO 2014
27	ZEGARRA FABERIO, ESTHER YULIANA	PROPUESTA DE PLAN DE INCENTIVOS PARA REDUCIR LOS INDICES DE MOROSIDAD DE LOS CONTRIBUYENTES DE LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE LA VICTORIA DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE 2014

ANEXO 02: Matriz de Consistencia

Matriz de Consistencia							
TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO GENERAL/ESPECIFICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	
PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO	¿Cómo mejorar el Control de la Gestión en la empresa PEXPORT S.A.C prestadora de servicios en el sector eléctrico?	General		La implantación de Balanced Scorecard permitirá mejorar el Control de la Gestión para la empresa PEXPORT S.A.C.	Independiente Balanced Scorecard	Financiera Clientes Procesos Internos Aprendizaje Conocimiento	Entrevista - Cuestionario Revisión documentaria Hoja de cotejo Encuesta – Cuestionario Observación Ficha de observación
		Específicos			Dependiente	Gestión Empresarial	
		- Diagnosticar el estado actual de la gestión empresarial de la entidad.					
		- Diseñar la estrategia de gestión empresarial tomando como base el modelo Balanced Scorecard.					
		- Identificar los factores influyentes y su relación causa efecto para el sistema de Control de Gestión para la empresa.					
		- Calcular los resultados que generará la implementación de Balanced Scorecard como sistema de Control de Gestión para la empresa PEXPORT S.A.C.					

ANEXO 03: Formato T1



FORMATO N° T1-VRI-USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR (ES) (LICENCIA DE USO)

Pimentel, 05 de octubre de 2020

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente.-

El suscrito:
Jeny Ruth Minchola Merino con DNI 18072357

En mí calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO, presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar el título de LICENCIADA EN ADMINISTRACION, de la Facultad de CIENCIAS EMPRESARIALES, Programa Académico de ADMINISTRACIÓN, por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) al Vicerrectorado de investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi (nuestro) trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del Repositorio Institucional en el portal web del Repositorio Institucional – <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.
- Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de investigación y a su autor.

De conformidad con la ley sobre el derecho de autor decreto legislativo N° 822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APellidos y Nombres	Número de Documento de Identidad	Firma
MINCHOLA MERINO JENY RUTH	18072357	

ANEXO 04: Acta de sustentación de tesis



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

El jurado evaluador de la TESIS:

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELECTRICO

Que ha(n) sustentado:

a) MINCHOLA MERINO	JENY RUTH
Apellidos	Nombre(s)

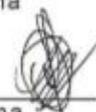
INTERESADO (DA) en: **ADMINISTRACIÓN**

ACUERDA

APROBAR POR MAYORÍA.

Chiclayo, 29 abril del 2015

Presidente (a) de Jurado: Mg. Miguel Angel Reynerio Bocanegra Garcia 
Nombre Completo Firma

Miembro (a) de Jurado: Mg. Manuel Ignacio Velasquez Bermeo 
Nombre Completo Firma

Miembro (a) de Jurado: Mg. Miguel Angel Jiménez Sánchez 
Nombre Completo Firma

ADMISIÓN E INFORMES
074 481610 - 074 481632
CAMPUS USS
Km. 5, carretera a Pimentel
Chiclayo, Perú

www.uss.edu.pe

ANEXO 05: Formatos para la recolección de datos

FORMATO DE ENTREVISTA # 1

NOMBRE ENTREVISTADO: CARGO: GERENTE GENERAL AREA: GERENCIA TIPO GERENTE DE NEGOCIO	NOMBRE DE ENTREVISTADOR
FECHA	
PREGUNTAS ¿Cuál es su función dentro de la empresa? ¿Quién toma de las decisiones en la empresa? ¿De qué manera usted mide la rentabilidad de la empresa? ¿De qué manera usted monitorea los procesos internos de la empresa? ¿Se adaptan fácilmente los colaboradores a su estilo de trabajo? ¿Cómo mide el desempeño de sus colaboradores?	
RESPUESTAS	
OBSERVACIONES	
FIRMA DE ENTREVISTADO	FIRMA DE ENTREVISTADOR

FORMATO DE ENTREVISTA # 2

NOMBRE ENTREVISTADO: CARGO: ADMINISTRADOR AREA: ADMINISTRACIÓN TIPO ADMINISTRADOR DE NEGOCIO	NOMBRE DE ENTREVISTADOR
FECHA	
PREGUNTAS ¿Cuál es su función dentro de la empresa? ¿Apoya usted en la toma de decisiones de la empresa? ¿De qué manera usted mide la satisfacción de los clientes? ¿De qué manera calcula los gastos operativos de la empresa? ¿De qué manera usted analiza los procesos internos de la empresa? ¿De qué manera usted mide la capacidad de sus colaboradores? ¿Cómo es el clima interno de la empresa?	
RESPUESTAS	
OBSERVACIONES	
FIRMA DE ENTREVISTADO	FIRMA DE ENTREVISTADOR

FORMATO DE ENTREVISTA # 3

NOMBRE ENTREVISTADO CARGO AREA TIPO GERENTE DE NEGOCIO	NOMBRE DE ENTREVISTADOR
FECHA	
PREGUNTAS ¿Qué tipo de análisis utiliza rutinariamente? ¿Qué data es usado? ¿Cómo obtiene la data? Qué reportes generalmente utiliza?, Qué datos se presentan en el reporte?, Podría obtener una muestra de ese reporte? Que capacidad de análisis quisiera tener (Por ejemplo: <i>Mejorar la rentabilidad, Aumentar ventas, etc.</i>).	
RESPUESTAS	
OBSERVACIONES	
FIRMA DE ENTREVISTADO	FIRMA DE ENTREVISTADOR

FORMATO DE ENTREVISTA # 4

<p>NOMBRE ENTREVISTADO CARGO AREA TIPO ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS</p>	<p>NOMBRE DE ENTREVISTADOR</p>
<p>FECHA</p>	
<p>PREGUNTAS</p> <p>¿Qué tipo de análisis utiliza rutinariamente? ¿Que data es usado? ¿Cómo obtiene la data? ¿Qué reportes generalmente utiliza? ¿Qué datos se presentan en el reporte? Que capacidad de análisis quisiera tener (Por ejemplo: <i>Fidelizar clientes, Reducir costos operativos, Mejorar clima organizacional, etc.</i>)</p> <p>RESPUESTAS</p>	
<p>OBSERVACIONES</p>	
<p>FIRMA DE ENTREVISTADO</p>	<p>FIRMA DE ENTREVISTADOR</p>

ANEXO 06: Documentos de validación de la empresa del estudio

CARTA DE SOLICITUD

De: Jeny Ruth Minchola Merino
Estudiante de la Escuela Académica Profesional de Administración
Universidad Señor de Sipán

Para: Jorge Alfredo Salas Díaz
Gerente Ejecutivo PEXPORT S.A.C

Solicito: Colaboración para desarrollo de tesis de investigación

De mi especial consideración, recorro a su despacho y representada, para solicitar su colaboración en la realización del proyecto de investigación denominada "Propuesta de un Balanced Scorecard para mejorar el control de la gestión en la empresa PEXPORT S.A.C prestadora de servicios eléctricos". Esta investigación tratará de alinear la gestión empresarial de su entidad a los principios y prácticas del cuadro de mando integral del Balanced Scorecard; dicha investigación se compone del plan de trabajo adjunto en esta carta.

Quedo pendiente a la espera de su gentil respuesta.

Chiclayo, 14 Mayo 2014




Estudiante: Jeny Minchola Merino
Código 2102817483

Adjunto: Plan de trabajo

DOCUMENTO 01: SOLICITUD DE LA INVESTIGACION

Teo Investigación y desarrollo

Por Jeny Minchola Merino

Plan de trabajo propuesta de investigación

Para realizar la investigación denominada "Propuesta de un Balanced Scorecard para mejorar el Control de la Gestión en la empresa PEXPORT S.A.C. prestadora de servicios en el sector eléctrico"



Plan de trabajo propuesta de investigación

La mejor oportunidad para ser líderes en el sector eléctrico

Indice

1. Recopilacion de informacion.....	3
Extraccion de documentacion oficial de la empresa.....	3
Realizacion de entrevistas.....	3
2. Analisis de informacion	3
Modelo actual de trabajo de la empresa	3
Identificacion de puntos criticos.....	3
3. Diseño del Balanced Scorecard.....	3
Definir las perspectivas	4
Definir las estrategias	4
Definir los objetivos estrategicos	4
Definir los indicadores	4
Bosquejo mapa estrategico	4
Proponer alguna herramienta para la gestion del BSC	4
4. Presentacion de resultados	4
5. Cronograma de trabajo.....	5



Definir perspectivas

Define las perspectivas del cuadro de mando integral.

Definir las estrategias

Las estrategias en función a las perspectivas y necesidades de la empresa.

Definir los objetivos estrategicos

Los objetivos ramificados.

Definir los indicadores

Los KPI (Indicador Clave de Performance en español) para medir si los objetivos se cumplen en el tiempo.

Bosquejo mapa estrategico

Mapa estrategico donde se aprecia la interrelación de los objetivos indicadores

Proponer alguna herramienta de gestion

Alguna utilidad para gestionar dicho tablero de control

4. Presentacion de resultados

Los resultados se presentaran de manera iterativa, es decir con avances semanales, la tesista medirá el avance de su investigacion, la empresa validara dichos avances, esta supervisión y monitoreo garantizara la transparencia del proceso de investigacion.



5. Cronograma de actividades

Propuesta de BSC en PEXPORT S.A.C		2014						
Actividades	M	J	JL	A	S	O	N	D
Recopilacion de informacion								
- Recopilacion de documentos de la empresa								
- Realizacion de entrevistas								
Analisis de informacion								
- Modelo actual de trabajo de la empresa								
- Identificacion de puntos criticos								
Diseño de Balanced Scorecard								
Informe de avance (Iterativo Semanal)								



ANEXO 07: Carta de la empresa autoriza investigación

DOCUMENTO 02: ACEPTACION DE INVESTIGACION Y ACUERDO DE ETICA



CARTA DE ACEPTACION

Chiclayo, 20 de mayo de 2014

Sra. Jeny Ruth Minchola Merino
Estudiante de la Universidad Señor de Sipán
Escuela Académica Profesional de Administración
Presente.-

Según la carta recibida de fecha 14 de mayo de 2014, se da por aceptada la solicitud para brindar la información necesaria para el desarrollo de la investigación para la "Propuesta de un Balanced Scorecard para mejorar el control de la gestión en la empresa PEXPORT S.A.C. prestadora de servicios eléctricos"; siguiendo las normas de la empresa y guardando las reservas necesarias ya que se dará las facilidades solicitadas para acceder a la información de la empresa. Se adjunta al presente documento el acuerdo de confidencialidad.

Atentamente,



Jorge Salas Díaz
Gerente Ejecutivo

Adjunta: Acuerdo de confidencialidad

DOCUMENTO 03: CARTA DE CONFORMIDAD INVESTIGACION

Acuerdo de Compromiso y Confidencialidad

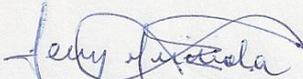
A través del presente documento la señora Jeny Ruth Minchola Merino, estudiante tesista de la Escuela Académica Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán, mantendrá en estricta confidencialidad todos los datos y documentos que se le faciliten para el desarrollo de su tesis y solo podrán ser usadas para el fin solicitado.

Si por algún motivo la empresa comprobará que esta información ha sido divulgada o usada para otros fines quedará a decisión de la empresa iniciar las denuncias que según el caso correspondan ante las instancias de la ley.

La tesista se compromete a cumplir el cronograma pactado en su plan de trabajo, así como mostrar los avances del desarrollo de la tesis a la persona designada como supervisor de la empresa, para garantizar la calidad y el buen uso de la investigación realizada. Así mismo al finalizar dicha investigación dejará 01 copia del trabajo realizado.

Para constancia de lo indicado firmar el presente documento la estudiante tesista Jeny Ruth Minchola Merino con DNI 18072357 y de otra parte la empresa PEXPORT SAC representada para estos fines por su Gerente Ejecutivo, señor Jorge Alfredo Salas Díaz con DNI 18217242.

Chiclayo, 20 de mayo del 2014


Jeny Ruth Minchola Merino
DNI 18072357


PEXPORI
Jorge Salas Díaz
Gerente Ejecutivo

**ANEXO 08: Carta de conformidad de la investigación
DOCUMENTOS DE VALIDACION PARA LA CONSTRUCCION DEL BSC**



CARTA DE CONFORMIDAD

Mediante el presente documento se deja constancia que la Señora Jeny Ruth Minchola Merino, tesista de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad Señor de Sipán ha culminado en nuestra empresa el trabajo de investigación para la "Propuesta de un Balanced Scorecard para mejorar el control de la gestión en la empresa PEXPORT S.A.C. prestadora de servicios eléctricos"; cumpliendo con las pautas indicadas al inicio de este desarrollo.

Nos encontramos conformes con el estudio realizado que resulta ser de interés para nuestra gestión.

Chiclayo, 22 de diciembre de 2014

Atentamente,



PEXPORT
Jorge Salas Díaz
Gerente Ejecutivo

cc. Archivo

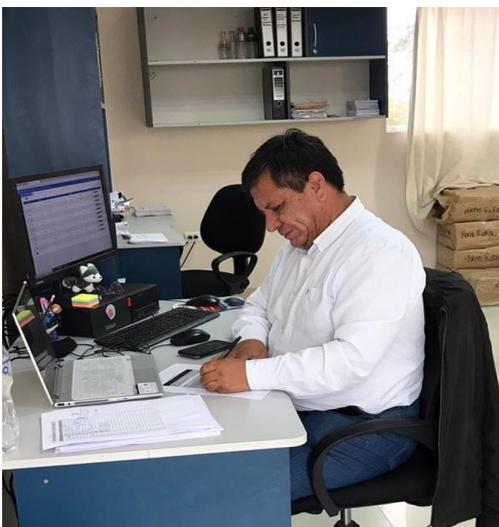
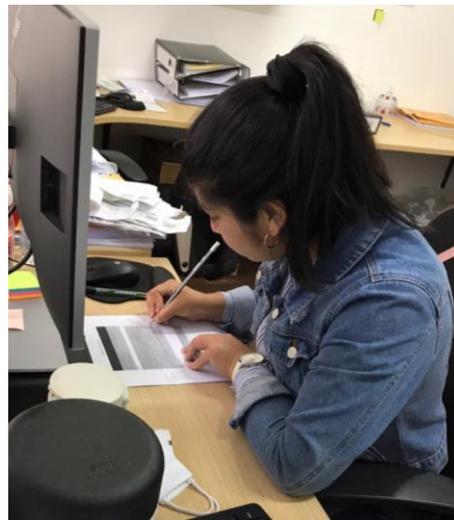


LIMA:
Av. Caminos del Inca N° 848 - Santiago de Surco
Telf: 01-2710839 - Telefax: 01-2734335
e-mail: oficialima@pexport.com.pe

CHICLAYO:
Av. Chinchaysuyo N° 1263
La Victoria - Chiclayo
Telf: 074-223240
e-mail: oficinachiclayo@pexport.com.pe

ANEXO 09: Evidencias fotográficas

FOTOGRAFIAS DE APLICACIÓN



ANEXO 10: Reporte Turnitin

REPORTE DE TURNITIN

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

24%

FUENTES DE
INTERNET

2%

PUBLICACIONES

14%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	docslide.us Fuente de Internet	10%
2	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	www.scribd.com Fuente de Internet	2%
4	www.repositorioacademico.usmp.edu.pe Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Señor de Sipan Trabajo del estudiante	1%
6	es.slideshare.net Fuente de Internet	1%
7	www.selis.com Fuente de Internet	1%
8	www.gestiopolis.com	

ANEXO 11: Acta de Originalidad



ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, Abraham José García Yovera, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N° N°0245-FACEM-USS-2014, presentado por la Bachiller, Jeny Ruth Minchola Merino, con su tesis Titulada PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del **25 %** verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD-USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel, 13 de octubre de 2020

Atte

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Abraham José García Yovera', is written over a horizontal line.

Mg. Abraham José García Yovera
DNI N° 80270538
Escuela Académico Profesional de Administración.

ANEXO 12: Documentos de la empresa

DOCUMENTOS DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZO EL ESTUDIO

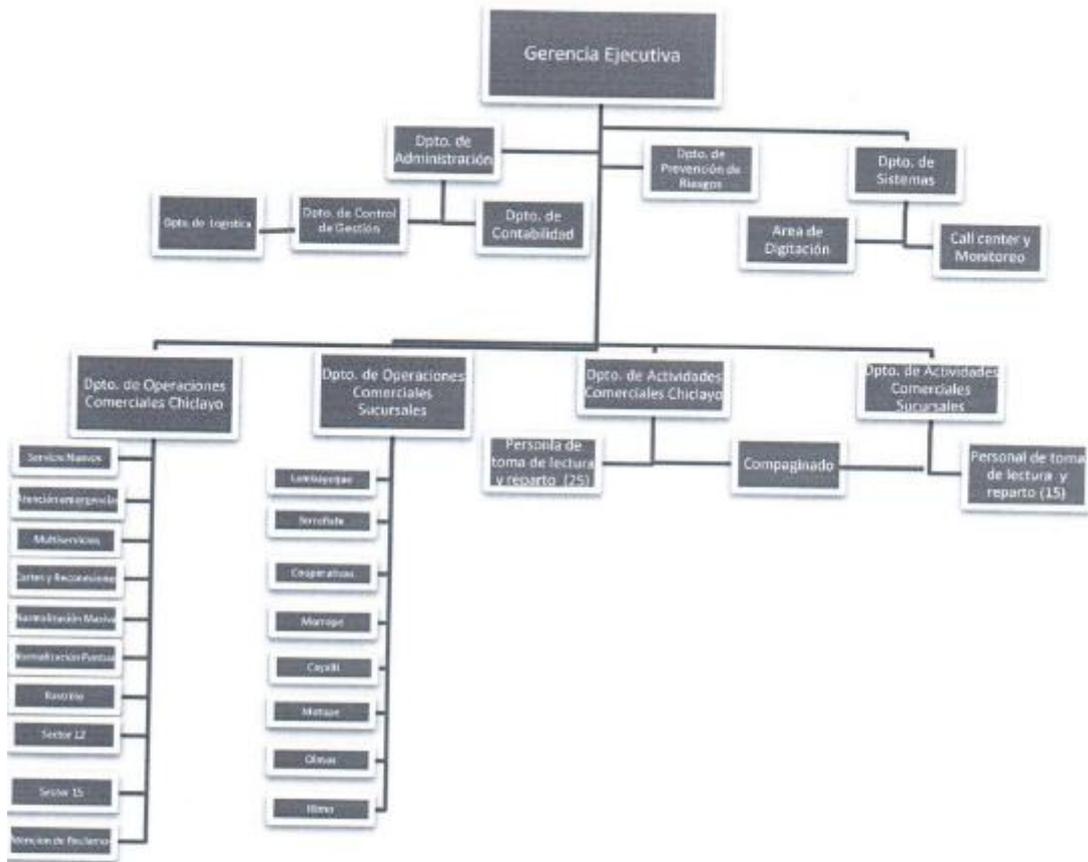
DOCUMENTO 01: FICHA RUC

CONSULTA RUC: 20134116201 - PEXPORT SAC			
Número de RUC:	20134116201 - PEXPORT SAC		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	PSI S.A.C.		
Fecha de Inscripción:	06/05/1993	Fecha Inicio de Actividades:	01/07/1982
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Dirección del Domicilio Fiscal:	AV. CAMINOS DEL INCA NRO. 848 URB. LAS GARDENIAS (C.C. CAHACARILLA) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO		
Sistema de Emisión de Comprobante:	MANUAL	Actividad de Comercio Exterior:	EXPORTADOR
Sistema de Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 74145 - ACTIV.DE ASESORAMIENTO EMPRESARIAL Secundaria 1 - 70109 - ACTIVIDADES INMOBILIARIAS		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA LIQUIDACION DE COMPRA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE		
Sistema de Emisión Electrónica:	-		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2014		
Padrones :	NINGUNO		

Imprimir



DOCUMENTO 02: ORGANIGRAMA VALIDADO DESPUES DE LA PROPUESTA



DOCUMENTO 03: DOCUMENTO DE PENALIDAD



CF - 005 - 2014

Señor;
Jorge Salas Díaz
Gerente Ejecutivo
Contratista Pexport S.A.C.

Asunto: Penalidad por la no entrega de recibos de acuerdo al cronograma Facturación Junio 2014.

Referencia: a) Informe CF N° - 039 - 2014.

De nuestra mayor consideración:

Por el presente me dirijo a usted para saludarlo y a la vez se adjunta el **Informe CF N° - 039 - 2014**, por el incumplimiento en el reparto de recibos en el periodo comercial Junio 2014.

Esta actividad se realiza de acuerdo a los Términos de Referencia específicos del Concurso N° 083-2012 que corresponde al Contrato N° GR-058-2013/Electronorte S.A.

En tal sentido, se solicita alcanzar los descargos correspondientes hasta el día 18 de Agosto del 2014.

De acuerdo al anexo N° 03 (cuadro de penalidades), la falta cometida afecta el ítem (**d. puntualidad**), en cumplimiento del Documento II – Términos de referencia Específicos del Concurso N° 058-2013 / Electronorte S.A.; el monto a penalizar asciende a **S/ 2 310 nuevos soles**.

Por otro lado, es preciso recordar que el pago de los importes por penalidades no libera al contratista del resarcimiento del daño producido a Electronorte S.A. ni de la obligación principal; más aún que la concesionaria está sujeta a penalidades según escala de multas y sanciones aprobadas por el Osinergmin.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,



Yomira E. Yaipén Quiroz
Administrador de Contrato



DOCUMENTO 04: INFORME DE SUPERVISION



INFORME EJECUTIVO N° CF -037 - 2014

SUPERVISIÓN REPARTO DE RECIBOS FACTURACIÓN JUNIO 2014

De : Richard López Guzmán
Supervisor de Facturación

Para : Yomira E. Yaipen Quiroz
Jefe Unidad de Facturación

Fecha: 17 de Julio del 2014

I. Asunto

Informar a la Jefatura de Facturación, sobre la supervisión en la actividad reparto de recibos facturación Jun-14.

II. Objetivos

Dar a conocer a la Jefatura de Facturación, acerca del incumplimiento en la actividad reparto de recibos del periodo de facturación Jun-14.

III. Acontecimiento

Con fecha miércoles 09 de Julio del 2014 se realizó la supervisión en campo; la cual se pudo constatar la deficiencia de parte de la Contratista Pexport, al no efectuar la supervisión y control de la **actividad "reparto de recibos"** en el periodo jun-14 de acuerdo al cronograma de Facturación.

Unidad Negocio Chiclayo:

- Para el sector 05 Chiclayo (1298) de la ruta 10065 zona CPM Ramiro Priale II y CPM California, los recibos fueron entregados a la Contratista Pexport el día lunes 23 de junio 2014, para su compaginación y el día 24 de junio para su reparto.





Al supervisar la zona afecta, se visitó al predio de la Mz E lote 04 declarando el cliente que a la fecha no le había llegado su recibo, así mismo un grupo de vecinos indicaron que tampoco le habían llegado en toda la manzana.

Los usuarios presentes manifestaron que los recibos del periodo Jun-14 habían sido entregados a la señora del predio de la Mz D lote 06 con suministro 25606606. Al ser ubicada la señora, se le comunicó lo sucedido, negando todo e indicó que tampoco le había llegado el recibo.

Se adjunta el listado de suministros supervisados en campo, del día lunes 09 julio 2014.

Cuadro N° 01
RECIBOS NO ENTREGADOS – UNIDAD DE NEGOCIO CHICLAYO

NroServicio	Sector	Nombre Cliente	Dirección	Serie/Fabrica
25604414	CHICLAYO 05	SAAVEDRA SAMAME, EDUARDO	Mz. E 0003 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97675
25604423	CHICLAYO 05	MANAY DE RIVAS, CARMEN EMERITA	Mz. E 0005 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97585
25604559	CHICLAYO 05	CORONEL CHAVEZ, JUANA ROSA	Mz. B 0003 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97404
25604568	CHICLAYO 05	SALES SANTACRUZ, ANGELA	Mz. E 0008 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97681
25604586	CHICLAYO 05	MENDOZA LUCERO, EXALTACION	Mz. E 0002 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97580
25604666	CHICLAYO 05	MANAYAY CARLOS, PEDRO	Mz. "G" LT.03 CPMe. RAMIRO PRIALE II	427116443
25604675	CHICLAYO 05	MONTOYA SAMAME, MARIA BERENIS	Mz. A 0004 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97588
25604755	CHICLAYO 05	LAZO CARRASCO, LUDIVINA	Mz. C 0008 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97676
25604853	CHICLAYO 05	VASQUEZ GONZALES, ADELAIDA	Mz. B 0002 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97410
25604998	CHICLAYO 05	VASQUEZ GONZALES, PEDRO ARMENGOL	Mz. E 0004 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97640
25605547	CHICLAYO 05	CAMPODONICO CERVANTES, ROCIO	Mz. H 0002 C.P.M RAMIRO PRIALE II	97339
25606606	CHICLAYO 05	MONTEZA DELGADO ADOLFO	Mz. D 0006 Int. AMP C.P.M RAMIRO PRIALE II	97557
25605870	CHICLAYO 05	ALBURQUEQUE FUENTES, MARTHA YSABEL	Mz. "C" 00010 CPMe. CALIFORNIA	65832
25676923	CHICLAYO 05	TABOADA VELA, DORIS LAURA	Mz. C 0013 C.P.M RAMIRO PRIALE II	54945
25722104	CHICLAYO 05	SANTOS TINEO, LIDIA OLINDA	Mz. F LOTS C.P.M RAMIRO PRIALE II	260929
25738347	CHICLAYO 05	VASQUEZ TIRADO, DAVIS HERNANDO	Mz. D LT01 C.P.M RAMIRO PRIALE II	260877
25785006	CHICLAYO 05	ASTONITAS VALLEJOS, DOMINGA MARIBEL	LT FUNDO SAN FELIX 05EC. Int. 0002 C.P.M CALI	20031115201490
25827090	CHICLAYO 05	SAMAME BRAVO, CELINDA	Mz. F 006-B CPMe. RAMIRO PRIALE II	50161161
25880533	CHICLAYO 05	GIL RAMIREZ, JOSE	LT FUNDO SAN FELIX KM3.5 CPMe. CALIFORNIA	605992231
36326870	CHICLAYO 05	Medina Santa Cruz, Maria Domitila	Mz. "C" Lote 7 CPMe. RAMIRO PRIALE II	606474477
36344340	CHICLAYO 05	Sosa Camacho, Cecilia Elizabeth	Mz. "A" Lote 08 Fundo SAN FELIX	606474525

En la supervisión estuvieron presentes el supervisor de Facturación Richard López Guzman y el Tco. Quiterio Albuquerque Vásquez juntamente con el Supervisor Richard López Guzmán observando el incumplimiento en la entrega de recibos de acuerdo al cronograma de facturación Jun-14, cabe mencionar que es esto es una muestra de lo reportado.





El total de suministros de la ruta (2010510) es de 1083, de las zonas supervisadas corresponde lo siguiente:

ZONA	Beneficiario FISE	Sin Beneficio	Suministro
CPM Ramiro Priale II	7	92	99
CPM California	1	54	55
Total	8	146	154

IdSector	Nombre Sector	Nombre Ruta Reparto	Suministros
1298	CHICLAYO 05	2010501	965
		2010502	889
		2010503	985
		2010504	1139
		2010505	1324
		2010506	1296
		2010507	1113
		2010508	1126
		2010509	619
		2010510	1083
		2010511	1023
Total CHICLAYO 05			11752

IV. Recomendaciones

Dar cumplimiento a las cláusulas que indican en el Contrato N° 058-2013. Continuar con medidas preventivas, mediante evaluaciones y reuniones de trabajo con todo el personal a cargo de las Contratistas, que el desarrollo de las actividades amerita.

La Contratista deberá asumir con mayor responsabilidad la contratación del personal, el mismo que deberá contar con la experiencia y conocimiento que garantice un trabajo eficiente.

La Contratista Pexport debe cumplir con el cronograma que alcanza la Unidad de Facturación, teniendo en cuenta que son Fiscalizados por ente regulador Osinergmin.

V. Conclusiones

De acuerdo al punto n° 09 de los Términos de Referencia del Concurso, las penalidades se aplicarán de conformidad con los informes de la Supervisión de Electronorte S.A. por reclamaciones de usuarios afectados o por alguna de las condiciones indicadas en el **Anexo 03, se observó**





ineficiencias en el ítem D) Puntualidad del inciso C) Reparto de recibos fuera de plazo, el cual se aplicará II Trimestre con el valor 1 UIT por cada ruta.

La penalidad no origina la liberación de la obligación principal; más aún que Ensa está sujeta a penalidades según Escala de Multas y Sanciones aprobada por OSINERGMIN.

La Contratista Pexport SAC, deberá ser penalizado por el monto total de S/. 2 310 nuevos soles (Dos mil trescientos diez y 00/100 nuevos soles).

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Richard López Guzman".

Richard López Guzman
Supervisor de Facturación



PLAN ESTRATÉGICO

PROPUESTA DE UN BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR EL CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA EMPRESA PEXPORT S.A.C. PRESTADORA DE SERVICIOS EN EL SECTOR ELÉCTRICO

Contenido

I. INTRODUCCIÓN	165
II. PRESENTACIÓN CORPORATIVA	165
2.1. Historia.....	165
2.2. Localización y estructura	166
2.2.1. Pexport S.A.C.	166
2.2.2. Pexport S.A.C. Chiclayo	166
III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	170
3.1. Metas estratégicas.....	170
3.2. Análisis del entorno.....	170
3.2.1. Análisis del entorno general (Análisis PEST).....	170
Se examinará el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro ...	170
3.2.2. Análisis del entorno competitivo (Análisis de las 5 fuerzas de Porter) 173	
3.3. Análisis interno.....	175
3.3.1. Análisis de la cadena de valor	176
3.4. Diagnóstico estratégico	179
3.4.1. Análisis FODA	179
IV. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	185
4.1. Objetivos y estrategias específicas	185
4.2. Objetivos alineados con perspectivas.....	187
4.3. Mapa Estratégico	188
V. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA	189

PLAN ESTRATÉGICO

I. INTRODUCCIÓN

A diferencia de los bienes, los servicios tienen una naturaleza intangible y no son susceptibles de ser fabricados, sino que se prestan, como por ejemplo la sanidad, la educación, el transporte o la justicia.

En esta investigación se orientará el análisis a empresas del tipo de servicio de mantenimiento y supervisión, tal es el caso de las prestaciones de servicios a empresas o corporaciones de servicios públicos (Electricidad, Agua, Telefonía, Etc.) como es el caso de Pexport S.A.C.

II. PRESENTACIÓN CORPORATIVA

2.1. Historia

Cuando se habla de empresas de mantenimiento y supervisión se toman como referentes empresas como es el caso de Cobra para Movistar, Eraluz para Edelnor donde el servicio que ejercen, se trata sobre la visita técnica para el control y mantenimiento de la infraestructura tecnológica de estas empresas. Por ejemplo, cuando una persona decide hacer el llamado para solicitar un servicio de internet, es cobra (dependiendo en que ciudad sea) la que se encarga, a través de su personal, realizar la visita técnica. Entonces se tratan de corporaciones que no realizan estas actividades, y para eso licitan empresas especializadas en este tipo de trabajo (trabajo de campo) para la realización de dicha actividad.

Hoy en día, este sector está consolidado, con alta tasa de competidores, ya que estas empresas se expanden a nivel nacional, y licitan los servicios (agua, luz, telefonía y otros). Ofrecidos por las empresas generadoras. Sea estatal o privada el proceso se hace mediante concurso de licitación público.

2.2. Localización y estructura

2.2.1. Pexport S.A.C.

Un mercado incipiente de servicios especializados a empresas de servicios públicos, ha sido la razón que motivó a la empresa Pexport a iniciar estas actividades en el año 1991, con la ejecución de un plan piloto

de servicio de lectura computarizado para Electrolima. El respaldo profesional e idóneo que brindó a sus clientes en la etapa inicial, fue construyendo relaciones de mucha confianza, que derivaron en solicitudes reiteradas de provisión de otros servicios.

A partir de estos requerimientos, decidieron ampliar el ámbito de trabajo a todas las actividades de gestión comercial de las empresas públicas, así como las relacionadas a distribución, mantenimiento y consultorías, a empresas del sector eléctrico. Desde entonces, diversas compañías han confiado en Pexport para la solución de sus problemas referidos a mejoramiento de gestión y eficiencia en las labores de campo.

La calidad de los servicios ejecutados, el servicio personalizado que se brinda, la solidez de los sistemas, la idoneidad del soporte comercial y la innovación tecnológica incorporada en sus contratos, han forjado una imagen diferenciada de Pexport, razón por la cual ha brindado sus servicios a diversas empresas de todo el Perú.

2.2.2. Pexport S.A.C. Chiclayo

Pexport S.A.C. sucursal Chiclayo, realiza sus operaciones dentro del ámbito establecido por la empresa ENSA S.A., para tal efecto cuenta con una estructura orgánica, cuyas funciones se encuentran establecidas en el presente documento.

a. Actividades Comerciales

a.1. Labores de supervisión y control

- Toma de estado de lectura de medidores:

Es la actividad por la cual se procede a capturar la lectura de los medidores de energía eléctrica de cada cliente de ENSA en

Chiclayo y Sucursales. Existe una población aproximada de 230.000 casas en la unidad de negocio Chiclayo.

- Reparto de Recibos

Es la actividad por la cual una vez facturado el importe por ENSA y emitido el recibo, Pexport se encarga de hacerlo llegar a cada cliente.

a.2. Labores de soporte

- Emergencias

Es una actividad técnica por la cual se atiende una emergencia, un posible corte eléctrico de causas desconocidas o ajenas al proceso.

- Reclamos

Es una actividad técnica que consiste en realizar una inspección detallada por un reclamo del cliente. Por ejemplo, un presunto exceso de consumo en la factura, origina un reclamo para verificar el correcto funcionamiento del medidor eléctrico.

- Nuevos Suministros

Actividad técnica por la cual se realiza el alta del servicio, desde la instalación y configuración para brindar de energía eléctrica un predio.

- Inspección

Es una actividad técnica reguladora para verificar un suministro eléctrico.

- Corte y reconexión

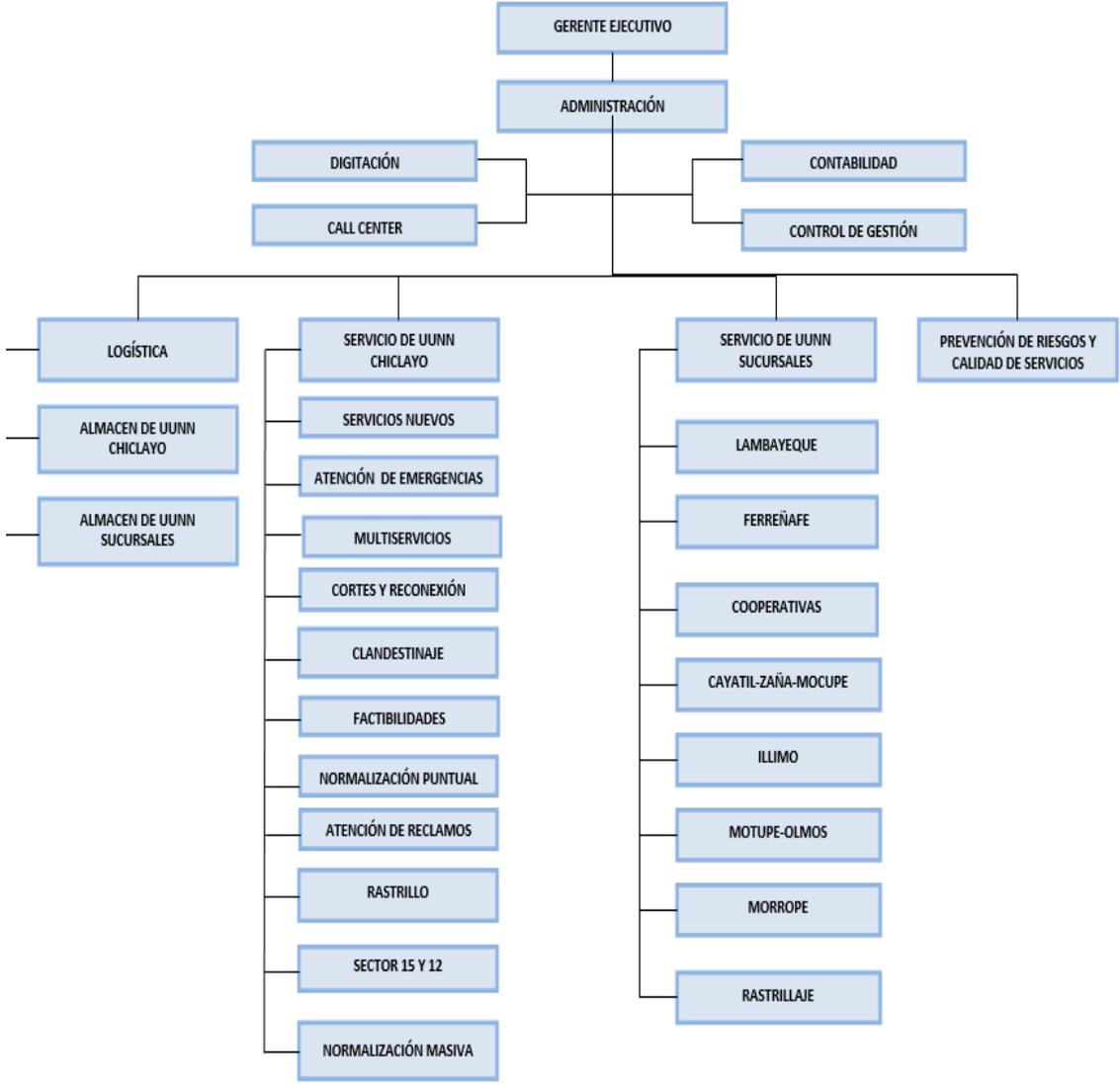
Actividad técnica que realiza el corte o suspensión del servicio de energía eléctrica por motivos afines, y también se encarga de la reconexión de energía.

- Control de pérdidas

Es una actividad reguladora donde se procede a realizar una visita técnica al predio para verificar la no manipulación del suministro de energía eléctrica. Es decir, los casos de fraude.

b. Organigrama Funcional

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE PEXPORT S.A.C.



III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Metas estratégicas

3.1.1. Visión

“Consolidar nuestro liderazgo como una empresa seria en la prestación de servicios y consultorías que solucionen los problemas de nuestros clientes.”

3.1.2. Misión

“Promover el uso de buenas prácticas en la gestión de nuestros servicios, usando la tecnología como base de apoyo de nuestros procesos.”

3.2. Análisis del entorno

3.2.1. Análisis del entorno general (Análisis PESTEL)

Se examinará el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro

a. Factores políticos

- La no continuidad del actual presidente
- Las elecciones presidenciales del mes de abril 2016 pueden cambiar sensiblemente el panorama nacional.
- Cambio en el directorio de la concesionaria que podrían alterar normas y formas de trabajo con las contratistas.

b. Factores económicos

- Financiamiento por parte de los pagos mensuales generados por el contrato de licitación.

- Aranceles determinados por actividades extracurriculares del servicio.
- Este recurso es imitable absolutamente ya que los competidores tienen las mismas entradas en lo que respecta a un servicio como este
- Recurso de rápida depreciación, ya que el valor monetario pierde valor en el tiempo.
- Este recurso no es único, debido a que las formas de obtener ingresos no están supeditado a los montos establecidos en el contrato de licitación, sino a las actividades extracurriculares con el cliente.

c. Factores sociales y demográficos

- Surgimiento de nuevas empresas con ganas de competir en el sector de servicios
- Desnaturalización de los contratos de las empresas tercerizadoras.
- Existe una fuerte relación entre contratista y concesionaria por las actividades a realizar, un flujo de comunicación constante desde la administración hasta el personal técnico operativo PEXPORT – ENSA. S.A.

d. Factores tecnológicos

- Manejo de software ofimático para la gestión de actividades.
- Uso de sistemas informáticos para el desarrollo las actividades comerciales de nivel medio.
- Intranet y Extranet VPN con las empresas concesionarios para la resolución y descargo de actividades realizadas.
- Los recursos informáticos son imitables ya que la competencia también tiene a su alcance adquirir estos productos.

- Este recurso es poco durable, debido a los avances en tecnología y los requisitos cada vez de mayor exigencia por parte de los clientes para la realización de las actividades comerciales.
- Este recurso no es único, debido que la tecnología se actualiza constantemente y es necesario actualizar y/o cambiar programas que son ocupados.

e. Factores ecológicos

- Surgimiento del Fenómeno del Niño y necesidad de planes de prevención y contingencia en las actividades
- Necesidad de acción frente al calentamiento global
- Insuficiente protección a los organismos gubernamentales del medio ambiente

f. Factores legales

- La no continuidad de las normativas o decretos presentes hoy en día
- Modificación de las regularizaciones en el mercado laboral (salarios mínimos, leyes de huelga, derechos y obligaciones del trabajador e empresario, contratación temporal, entre otros)
- Desnaturalización de normativas de los contratos de las empresas tercerizadoras

3.2.2. Análisis del entorno competitivo (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)

a. Nuevos competidores (MEDIO)

Las empresas de tipo Services tienen un auge que solo ha sido frenado por las exigencias de las empresas concesionarias para elevar los estándares de calidad. Pero hoy en día disputar licitaciones con entidades que solicitan la experiencia como una variable decisiva para garantizar la calidad del trabajo reduce el impacto del ingreso de nuevos competidores.

b. Clientes (ALTO)

Algo que ha sabido desarrollar Pexport en todos estos años, son las relaciones basadas en la transparencia y calidad de sus servicios, aun cuando han existido complicaciones legales, las conciliaciones han sido superadas con sus clientes.

Esta experiencia y conocimiento le ha permitido valerse en Chiclayo para el desarrollo y la obtención de licitaciones y beneficios por parte de sus clientes.

c. Proveedores (MEDIO)

En cuanto a los proveedores, básicamente en Pexport se divide en los siguientes componentes:

- Almacén de Materiales: En el almacén de materiales el proveedor directo es ENSA por cuestiones de contrato, y un

pequeño almacén propio donde se gestiona la logística extraordinaria.

- Utensilios de Personal Técnico: En el caso de los equipos e indumentaria del personal técnico, así como los vehículos motorizados se tiene un dominio medio sobre los proveedores con atributos como por ejemplo la disposición de la cochera para todas las unidades móviles. Confección de la indumentaria para operaciones extraordinarias. etc.
- Logística de Personal Administrativo: En este caso el outsourcing es la fórmula utilizada en Pexport, por ejemplo, la seguridad, o departamentos legales, entonces cuando se habla de la logística del personal administrativo se recurre a estos servicios para proporcionar a los empleados lo necesario para su labor.
- Soporte de Sistemas Computacionales: El desarrollo tercerizado de las soluciones tecnológicas en primera instancia es conveniente, sin embargo, es limitada en muchos aspectos cuando se necesita soluciones personalizadas al flujo de negocio empleado, en este caso el poder de negociación es bajo, ya que se está sujeto a muchas directivas para poder dar solución a un problema con el equipamiento TI.

d. Sustitutos (BAJO)

Cuando se habla de sustitutos la realidad de este tipo de operaciones es baja, si bien es cierto hoy en día se exige que estas empresas mejoren el flujo de sus procesos con el uso de tecnología, el núcleo del negocio, que es el servicio al suministro no se vería afectado.

Ya que ellos también asumen la función regulatoria del proceso. Por ejemplo, en el proceso de toma de lecturas, ellos son los fiscalizadores para los datos obtenidos, no teniendo que ser forzosamente obligados por ENSA a someterse a supervisión.

Precisamente en las actividades comerciales como es el caso del soporte del suministro al cliente, es que no se encuentra sustituto alguno, pero en el caso de toma de lecturas, existe con el tiempo una amenaza (Como es el caso de toma de estado por radiofrecuencia), pero estas alternativas no se usan hoy por ser muy caras, así que en nivel de sustitutos es bajo.

e. Competidores (ALTO)

Si bien en una primera impresión, parece que no hay una rivalidad con las empresas de la competencia, el panorama es distinto si se observa a nivel nacional. La competencia por las licitaciones en una ciudad y otra es fuerte. Tal es el caso que quizás Pexport S.A.C tenga la parte eléctrica en Chiclayo, pero no ha podido conseguirla en Trujillo, o de manera parcial. Pero en otras ciudades su labor es otra. (Saneamiento Comercial) por ejemplo. Otra cosa también es el factor de la experiencia de estas empresas que llevan años y muchos contratos en su cartera.

Hoy en día Pexport S.A.C. se consolida como la empresa líder del rubro en Chiclayo. Y es por el factor de la formalización de la misma desde hace varios años, el uso de herramientas tecnológicas, y tener la experiencia del proceso que le ha permitido anteponerse a sus competidores. Sin embargo, en medida que crece Pexport, y las herramientas tecnológicas que utiliza, se pierde en la gestión y alineación del propósito de sus actividades.

3.3. Análisis interno

3.3.1. Análisis de la cadena de valor

a. Metodología

La metodología del Análisis de la Cadena de Valor propuesta por Porter (1987) contempla la empresa como una sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto o servicio que la compañía va generando y que finalmente su cliente (consumidor o empresa) le comprará.

b. Actividades primarias

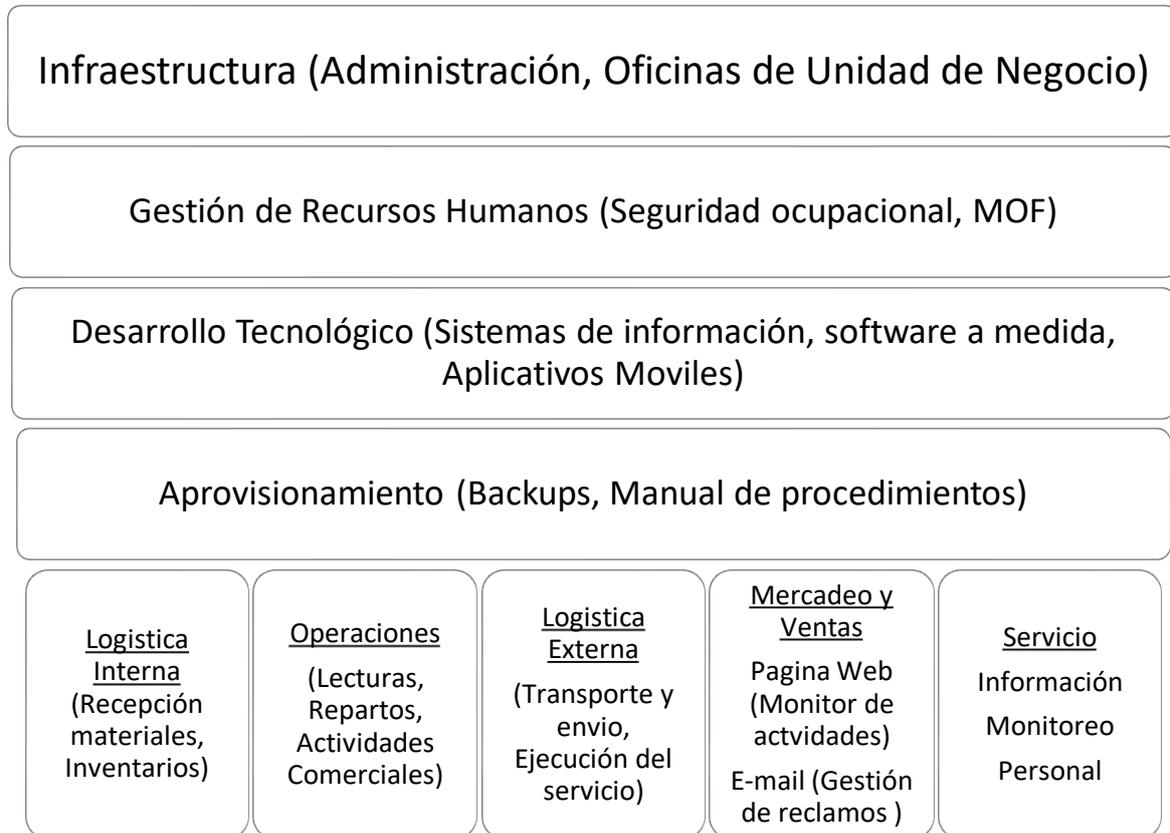
Siguiendo a Dess y Lumpkin (1984), entre las actividades primarias de una empresa destacamos las siguientes (aunque en función de la estructura de su organización algunas pueden ser no aplicables a su empresa):

- Logística interna: La actividad primaria de logística interna se asocia con la recepción, almacenaje y distribución de materias primas hacia el producto. Incluye la recogida del material, el almacenaje, el control de existencias, la programación del transporte y las devoluciones a proveedores. En esta actividad es primordial alcanzar la máxima eficiencia, puesto que es donde nacen los principales retrasos de la producción.
- Operación: Incluye todas las actividades asociadas con el servicio prestado, lecturas, reparto y actividades comerciales
- Logística externa: Las actividades de logística externa se asocian con la recogida, el almacenaje y la distribución del servicio a los clientes. Transporte, envío y ejecución del servicio

- Mercadeo y ventas: Estas actividades se encuentran asociadas con las compras de productos y servicios por parte de los usuarios finales, así como con los incentivos utilizados para hacerles comprar. Incluyen las actividades de publicidad, promoción, fuerzas de ventas, referencias, selección de la cadena, relaciones con la cadena y fijación de precios. E-mail y página web
- Servicios: Esta actividad primaria incluye todas las actividades asociadas para elevar o mantener el valor del producto, como por ejemplo la instalación, la reparación, la formación, el suministro de componentes y el ajuste del producto. Las cuales incluye el monitoreo y la información a brindar.

c. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo en la cadena de valor intervienen en la competitividad dentro de la empresa



3.4. Diagnóstico estratégico

3.4.1. Análisis FODA

El análisis FODA resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna).

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Empresa de servicios con experiencia en el mercado. F2. Siempre está a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas. F3. Personal administrativo de experiencia. F4. Programación de las actividades de acuerdo a los reportes de ingresos. F5. Adecuada infraestructura para ejecutar los servicios.	O1. Necesidad de las concesionarias de empresas de servicios con experiencia. O2. Concursos públicos de precios de las distribuidoras del estado. O3. Estudio y evaluación de precios unitarios estandarizados en esta rama de los servicios. O4. Formación de consorcios que le permitan llegar a otros departamentos e incrementar su mercado.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Alta deserción de personal. D2. Falta de identificación y responsabilidad del personal. D3. Falta de capacitación al personal. D4. Presupuestos muy ajustados para ejecución de actividades. D5. Falta de control de asistencia del personal por un medido automatizado. D6. Paralización de las actividades por desabastecimientos de material u observaciones de seguridad.	A1. Surgimiento de nuevas empresas con ganas de competir en el mercado de servicios. A2. Baja de los costos unitarios de los servicios. A3. Formación de gremios sindicales que absorban a los trabajadores y llevándolos a huelgas A4. Desnaturalización de los contratos de las empresas tercerizadoras. A5. Aparecimiento de fenómenos naturales tales como el Fenómeno del Niño.

a. Fortalezas

- Empresa de Servicios con experiencia en el mercado:
La cantidad de años ejerciendo el rubro de servicios hace que el dominio sobre el mismo sea absoluto.

- Siempre está a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas:
El uso de soluciones tecnológicas permite tener mejor cobertura sobre el dominio del problema a resolver. En este caso si comparamos el proceso de Chiclayo, entre los últimos años la capacidad de cobertura se ha extendido a una totalidad del 80 % en parte gracias al uso de sistemas móviles que permiten la captura de datos en línea. Considerando incluso que las zonas de tipo Sucursal no usan este tipo de tecnología, el proceso aún se hace manual. En Chiclayo aproximadamente existen 230 000 suministros mientras que en Sucursales existen 200 000 suministros. En años anteriores la capacidad de cobertura vs el tiempo de ejecución retrasaba el proceso.

- Personal administrativo de experiencia:
Actualmente la gama de jefaturas y operativas de PEXPORT S.A.C las cubre personal que a través de los años se ha hecho conocedor del negocio, es decir personal empírico, algunos con estudios técnicos, pero sin embargo con los años se han vuelto expertos en el proceso.

- Programación de las actividades de acuerdo a los reportes de ingresos:
La coordinación que se realiza en base a los reportes económicos que se ingresan para administrar las actividades, está en función a lo generado del momento, es decir un reporte mensual determina la administración de los recursos.

b. Debilidades

- Alta deserción de personal:
Uno de los problemas recurrentes es la deserción del personal técnico de campo, factores como los salarios económicos no sustentados con las variadas jornadas de trabajo como las que

exige el servicio (Un soporte de 24 horas / 7 días a la semana), generan la inestabilidad laboral al tener que reemplazar puestos y sobretodo la experiencia sobre las labores a realizar.

- Falta de identificación y responsabilidad de personal:
PEXPORT en cuestiones de identidad mantiene un perfil bajo, es decir que a diferencia de otras empresas que fácilmente son reconocidas al momento de escuchar su nombre, esta empresa tiene una imagen poco difundida y reconocida en la población (Situación muy distinta para los clientes corporativos donde por las licitaciones y cobertura a nivel nacional PEXPORT es ampliamente conocida), lo que genera que sus trabajadores más allá de utilizar un uniforme, que es impuesta de manera obligatoria para el servicio a realizar no se tenga un sentimiento de compromiso entre el personal y la empresa, ello se ve reflejado en la alta tasa de deserción y constante movimiento de personal técnico.

- Falta de capacitación al personal:
Al ser en su mayor parte personal técnico electricista la fuerza laboral de PEXPORT queda relegada a un trabajo “básico”, es decir que para la empresa le basta conseguir al técnico, y por los constante cambios existe un perfil único para reemplazar personal, sin embargo no se ofrecen estímulos de capacitación para mejorar las habilidades de los empleados, esto también se ve reflejado en los puestos tácticos (jefatura o supervisores), quienes carecen de un plan de capacitación y donde la mayoría del personal es el resultante de trabajadores selectos con experiencia de la empresa que dominan el negocio y que contienen un grado aceptable de instrucción.

- Presupuestos muy ajustados para ejecución de actividades:
El servicio de PEXPORT está supeditado a la movilización de su personal para el cumplimiento de las actividades que

ejecuta, lo cual influye en el costo generado en el contrato de una licitación ganada, sin embargo si los costos operativos apenas alcanzan para cubrir los ingresos del pago de los clientes, no se puede disponer de mucho presupuesto para las actividades, es decir solo se trabaja con presupuestos únicos en donde sí se traspasa los montos por eventualidades, es PEXPORT quienes tiene que cubrirla lo que se puede traducir en la demora de una ejecución por falta de materiales, implementos etc.

- Falta de control de asistencia del personal con medios automatizados:

No existen mecanismos automatizados para la asistencia del personal, en todos sus ámbitos, operativa y táctica, existen horarios diversos para cada rama mencionada, por ejemplo, los técnicos y operativos ingresan a las 6:00 am, pero puede verse personal llegando a las 8:00 am, en el caso de las jefaturas es similar. La justificación de este comportamiento es con lo extendido que puede resultar el trabajo requiriendo a veces sobrepasar o infringir los horarios de 8 horas establecidos. Existe un sistema de turnos que trata de cubrir esta problemática, pero tampoco se aplica adecuadamente.

- Paralización de las actividades por desabastecimientos de material u observaciones de seguridad:

El control de materiales obedece a un sistema semi-automático, por un sistema informático que computa los movimientos del almacén, sin embargo, existe problemas serios de pérdida de materiales y una administración logística ineficiente, cabe resaltar por un personal y seguridad básica que no tiene los procedimientos adecuados para la gestión del almacén.

c. Oportunidades

- Necesidad de las concesionarias de empresas de servicio con experiencia:

Cada licitación que se publica tiene un criterio de selección único e indiscutible donde PEXPORT tiene la mejor oportunidad, se trata de la experiencia de la empresa contratista, con más de 20 años en el rubro de los servicios y muchas licitaciones a nivel nacional obtenidas, PEXPORT tiene lo necesario que buscan las empresas, y es que, para el tipo de servicio a ofrecer, están buscando la experiencia como criterio para la realización de sus actividades.

- Concursos públicos de precios de distribuidoras del estado:

La mayoría de empresas clientes de PEXPORT son del estado, y por la misma regulación de la ley y normas legales a diferencia del sector privado, los precios que se paga para un contrato de licitación ya son estándares, lo que no afecta o hace variar mucho un contrato en una empresa de la región norte del Perú, a una del sur, salvo factores puntuales.

- Estudio y evaluación de precios estandarizados para esta rama de servicios:

Esta definición mencionada en el punto anterior permite a PEXPORT evaluar las estrategias de hacia dónde apuntar o expandir sus negocios.

- Formación de consorcios que le permitan llegar a otros departamentos e incrementar su mercado:

Otro factor importante es la formación de consorcios con otras empresas similares para poder cubrir una licitación, existe por ejemplo la posibilidad de aliarse con una empresa local de un determinado departamento para que pueda cubrir toda la gama de servicios que requieren los clientes.

d. Amenazas

- Surgimiento de nuevas empresas con ganas de competir en el sector de servicios:

No es difícil generar una empresa para este tipo de servicios, si se tiene el conocimiento básico y las personas adecuadas del proceso con un personal mínimo se puede cubrir este ámbito, una de las características de PEXPORT es la replicación de su modelo a las otras ciudades, una fórmula que le ha funcionado muy bien hasta el día de hoy. Sin embargo, existe una tendencia de nuevas empresas que quieren ingresar a este tipo de negocio, posibles nuevos competidores.

- Baja de los costos unitarios de los servicios:

En raras ocasiones, pero considerando que una licitación puede ser de 2 a 3 años, o eventuales servicios mensuales se puede dar el caso que los precios unitarios (Es decir costo de actividad por suministro o predio con energía eléctrica) sean relativamente bajo, esto afectara sin duda el cuadro de presupuestos en los costos operativos para la ejecución de las actividades.

- Formación de gremios sindicales que absorben a los trabajadores con posibles consecuencias de huelgas:

No es el caso de PEXPORT ver a trabajadores en huelga, sin embargo, existen precedentes de la coordinación de los empleados en cuestiones salariales donde se aprecia su organización, y considerando este tipo de servicio con una mano de obra mediana no se puede omitir pensar en esta posible amenaza.

- Desnaturalización de los contratos de las empresas tercerizadoras:

Puede darse los casos en que las empresas concesionarias o mejor dicho los clientes desconozcan los riesgos de intervenir en la administración de un contrato de tercerización y provoquen la desnaturalización del contrato con el riesgo de las demandas por parte del personal contratado por PEXPORT S.A.C., para ser incluidos en la planilla de la concesionaria.

IV. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia de PEXPORT S.A.C es generar con el conocimiento obtenido acerca de la prestación de los servicios en el rubro eléctrico, una redefinición de los procesos haciendo uso de la tecnología como valor agregado para consolidar así los vínculos con el cliente, al pasar de una “services” realizadora de actividades, a una empresa con soluciones inteligentes.

4.1. Objetivos y estrategias específicas

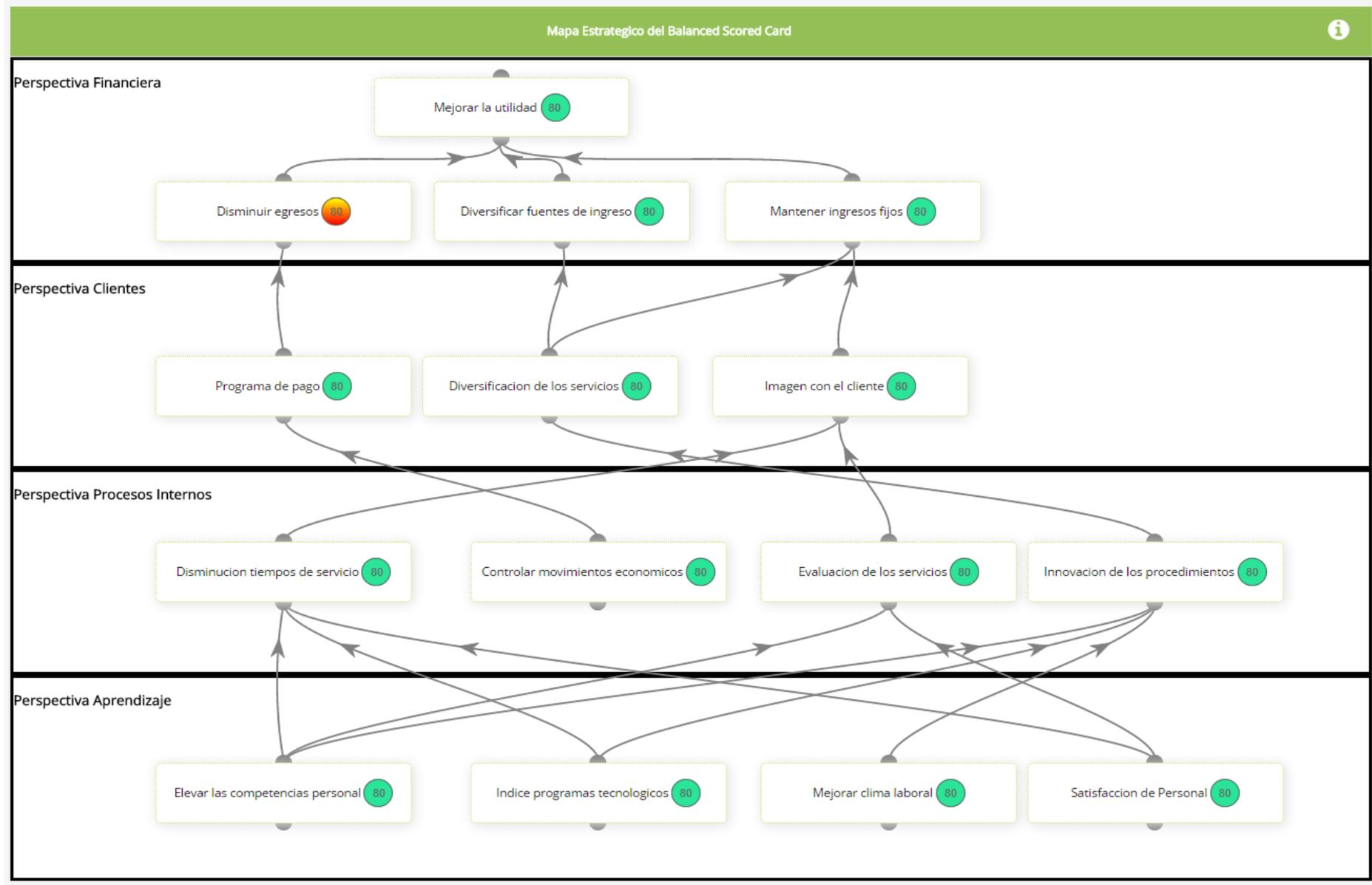
ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Estrategias FO	F1O1 Precios unitarios	Mejorar la utilidad
	F2O4 Consorcios con empresas tecnológicas para desarrollo de software a medida	Disminuir egresos
	F3O3 Capacidad de negociación para evitar penalidades y se logre mantener ingresos según plan.	Mantener ingresos fijos
	F3O1 Mejorar procedimientos para el cumplimiento de las actividades.	Disminución de tiempos en el servicio
	F1A1 Mejorar calificación del servicio de nuestros clientes	Imagen con el cliente
Estrategias DO	D1O3 Planificación para análisis económico de continuidad y perdurabilidad	Controlar movimientos económicos

	D1O1-D3O1 Plan de capacitaciones a personal	Elevar las competencias personales
	D2O1 Optimizar el uso de tecnología	Índice de programas tecnológicos
	D2O4 Garantías para los empleados	Mejorar clima laboral en la organización
Estrategias FA	F2A1 Automatización de actividades y servicios con tecnología como valor agregado	Diversificación de los servicios al cliente
	F5A4 Reporte de casos o faltas que generen penalidades fundados	Evaluación de los servicios
	F1A4 Reporte de meses en que se atrasan los pagos	Reducir incumplimiento cronograma de pago
Estrategias DA	D1A1 Monitorear la satisfacción de personal	Satisfacción de personal
	D4A4 Promover actividades extracurriculares	Diversificar fuentes de ingreso
	D4A4 Proyectos propuestos ejecutados	Innovación de procedimientos

4.2. Objetivos alineados con perspectivas

#	PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	Financiera	Mejorar la utilidad
2		Disminuir egresos
3		Mantener ingresos fijos
4		Diversificar fuentes de ingreso
5	Clientes	Diversificación de los servicios al cliente
6		Imagen con el cliente
7		Reducir incumplimiento cronograma de pago
8	Procesos Internos	Disminución de tiempos en el servicio
9		Controlar movimientos económicos
10		Evaluación de los servicios
11		Innovación de procedimientos
12	Aprendizaje	Elevar las competencias personales
13		Índice de programas tecnológicos
14		Mejorar clima laboral en la organización
15		Satisfacción de personal

4.3. Mapa Estratégico



V. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Dimensión	Objetivos	Indicador	Meta	U	F	Formula	Semaforización	Iniciativas Estratégicas
Financiera	Mejorar la utilidad	Margen de utilidad	12 %	%	M	Ingresos / Egresos	Utilidad > 15 %	Mantener en equilibrios los costos variables
							Utilidad = 15 %	Nuevas inversiones
							Utilidad entre 5 y 14 %	Mantener un control de precios y tarifas
							Utilidad < 5%	Reducir costos variables
	Disminuir Egresos	Tasa de decremento de los egresos	4 %	%	M	Egreso Mes Actual / Egreso Mes Anterior	Egresos < 5%	Mantener un equilibrio en gastos
							Egresos entre 5 y 12 %	Decrementar los gastos superfluos
							Egresos = 13 %	Reforzar la reducción de gastos de acuerdo a nivel de priorización
							Egresos > 13 %	Aplicar política de reducción de gastos presupuestos administrativos y no administrativos
	Diversificar fuentes de ingresos	Reporte de ingresos fijos	5 %	%	M	Ingresos Fijos / Total de Ingresos	Fuentes Ingresos > 13 %	Mantener ingresos fijos
							Fuentes Ingresos = 13 %	Mantener el formato de precios
							Fuentes Ingresos entre 5 y 12 %	Minimizar precios unitarios
							Fuentes Ingresos < 5%	Ofrecer nuevos servicios
Mantener ingresos fijos	Reporte diario de gastos fijos	10 %	%	M	Sumatoria de los gastos diarios	Ingresos Fijos > 13 %	Implementar técnicas sugeridas	
						Ingresos Fijos = 13 %	Mantener los gastos para tomarlos como fijos	
						Ingresos Fijos entre 5 y 12 %	Variar gastos	
						Ingresos Fijos < 5%	Disminuir gastos diarios	
Clientes	Diversificar los servicios al cliente	Porcentaje de cobertura cliente con respecto a servicios totales	10 %	%	M	Numero de servicios contratados / Total de Servicios	Diversidad Producto > 13 %	Mantener estrategia de venta y promoción
							Diversidad Producto = 13 %	Convenio con proveedores
							Diversidad Producto entre 5 y 12 %	Implementar venta por catalogo
							Diversidad Producto < 5%	Ofrecer nuevos servicios
	Imagen con el cliente	Resultado evaluación cliente	60 %	%	M	Calificación obtenida en evaluación con cliente	Fidelización > 80 %	Mantener estrategias con los Stakeholders
							Fidelización = 60 %	Alianzas estratégicas
							Fidelización entre 40 y 60 %	Capacitar en Gestión y buenas prácticas de procedimientos
							Fidelización < 20%	Ofrecer un valor agregado
	Reducir incumplimiento programa de pago	Días de atraso de pago	50 %	%	M	Número de días actual / Número de días mes anterior	Mora < 50 %	Mantener precio
							Mora entre 50% y 60%	Variar precio
							Mora = 80 %	Plan de mora y penalizaciones
							Mora > 100 %	Alianzas estratégicas con empresas reguladoras
Procesos Internos	Evaluación de los servicios	Reclamos fundados	8	U	M		Compras Cliente > 13	Mantener lista de clientes frecuentes
							Compras Cliente = 13	Mantener precios de venta

						Número de compras por clientes / Total de compras	Compras Cliente entre 5 y 12	
							Compras Cliente < 5	
	Disminuir el tiempo de entrega	Tiempo de entregas	5	U	M		Tiempo de entrega > 13	Establecer tiempo record
							Tiempo de entrega = 13	Mantener estrategia de entrega
							Tiempo de entrega entre 5 y 12	Implementar garantía de entrega
							Tiempo de entrega < 5%	Implementar outsourcing
	Controlar movimientos económicos	Número de movimientos económicos de las empresas	10	U	M	Número de movimientos por mes	Control mov. Econ. < 5	Convenio con una sola entidad financiera
							Control mov. Econ. = 10	Mantener el control de gastos
							Control mov. Econ. entre 15-20	Limitar cuentas bancarias
							Control mov. Econ. > 20	Disminuir movimientos financieros
	Innovación de los procedimientos	Número de proyectos aprobados	2	U	M	Número de proyectos aprobados mes	Innovación > 4	
							Innovación = 3	
							Innovación entre 1 y 2	
							Innovación < 1	
Aprendizaje - Conocimiento	Elevar las competencias del personal	Índice de personal capacitado	35 %	%	M	Número de capacitaciones y experiencia	Personal Capacitado > 35%	Elaborar un cronograma de capacitaciones
							Personal Capacitado entre 15-35%	Personal con experiencia
							Personal Capacitado entre 5% y 15 %	Implementar programas de capacitación
							Personal Capacitado < 5%	Evaluación de 180 grados trimestralmente
	Índice de programas tecnológicos	Índice de programas tecnológicos	3	U	M	Numero de programas implementados	Programas tecn. > 3	Uso de programas adecuados a la empresa
							Programas tecn. = 3	Optimizar recursos tecnológicos
							Programas tecn. entre 1 y 2	Capacitación en uso de programas tecnológicos
							Programas tecn. < 1	Implementación de programas SIAF
	Mejorar el clima laboral en la organización	Índice de relaciones interpersonales	70 %	%	M	Número de evaluación de inteligencia emocional	Clima. Org. > 70%	Evaluar trimestral a los colaboradores
							Clima. Org. = 70%	Mantener adecuada relación con los Stakeholders
							Clima. Org. entre 30% y 69%	Realizar eventos de convivencia con los colaboradores
							Clima. Org. < 30%	Implementación de programas inteligencia emocional
	Satisfacción del personal	Índice de aprobación	80 %	%	M	Resultado evaluación	Satisfacción > 80 %	
Satisfacción = 79 %								
Satisfacción entre 50 % y 78 %								
Satisfacción < 50 %								

CUADRO Nro. 01

Comparativo de Mejora Estructuras de Costos - Situación antes y después del BSC						
Ingresos	SIN BSC		CON BSC		Análisis de Resultados	
	Estructura contrato original S/. Sin I.G.V.		Reestructura propuesta S/. Sin IGV			
Facturación esperada	348,366.22	100.00%	268,810.00	100.00%	S/.	%
Egresos						
Costo de Personal	166,180.45	47.70%	118,218.33	43.98%	-47,962.12	-28.86%
Costo de Movilidad	60,863.73	17.47%	34,610.51	12.88%	-26,253.22	-43.13%
Costos Fijos	6,858.21	1.97%	6,092.32	2.27%	-765.89	-11.17%
Materiales, Suministros e Impresos	37,680.85	10.82%	30,296.52	11.27%	-7,384.33	-19.60%
Pólizas de seguro	2,451.84	0.70%	966.96	0.36%	-1,484.88	-60.56%
Gastos Varios de Gestión	5,240.00	1.50%	7,544.00	2.81%	2,304.00	43.97%
Inversiones	26,772.57	7.69%	18,011.23	6.70%	-8,761.34	-32.73%
Costo total del Servicio	306,047.65	87.85%	215,739.87	80.26%	-90,307.78	-29.51%
Utilidad bruta	42,318.57	12.15%	53,070.13	19.74%	10,751.56	25.41%

PROPUESTAS:

En el resumen adjunto se muestra la estructura original del contrato de Pexport S.A. con Electronorte S.A. en donde se evidencia que la facturación mensual proyectada debió ser S/. 348,366.22 dando como resultado una utilidad bruta de S/. 42,318.57 que representaba el 12.15%. Se plantea una reestructura de los servicios al detectare que existían algunas actividades que originaban pérdidas a la empresa, y que había oportunidad de mejorar los resultados, tomado algunas acciones:

- Reducir actividades no producían utilidad para la empresa.
- Optimizar los gastos necesarios.
- Gestión de nuevos servicios de mayor rentabilidad.
- Implementación adecuada del personal.

Al tener menos actividades la facturación mensual disminuye, pero también se reducirían los costos directos tales como personal y movilidad en S/. 47.962,12 y S/.26.253,22 que representan una mejora del 28.86% y el 43.13% respectivamente. Por otro lado se lograría una reducción del 11.17%, 19.60%, 60.56% y 32.73% de mejora para los rubros de costos fijos, materiales, suministros, pólizas de seguro e inversiones; estas mejoras en su conjunto dan una utilidad total de S/. 53.070,13 que representaron S/. 10.751,56 y 25.41% de mejora en la misma con referencia a los resultados que se obtenían antes de aplicar el BSC.

Anexo 01
Estructura de costos de Servicios

PRESUPUESTO ACTIVIDADES COMERCIALES DE ELECTRONORTE

A FACTURACION

Servicios	Monto de Contrato por UUNN S/. sin I.G.V.	% respecto al total ofertado por UUNN Chiclayo S/. sin I.G.V.	Monto de Facturación estimado por UUNN S/. sin I.G.V.	Monto de Facturación promedio mensual por UUNN sin I.G.V.	Monto de Contrato por UUNN S/. sin I.G.V.	Monto de Contrato por UUNN S/. con I.G.V.	
Actividades Comerciales UUNN Chiclayo	5,631,304.49	67.35%	234,637.69	234,637.69	5,631,304.49	6,644,939.30	
Actividades Comerciales UUNN Sucursales	2,729,484.71	32.65%	113,728.53	113,728.53	2,729,484.71	3,220,791.96	
	8,360,789.20		348,366.22	348,366.22	8,360,789.20	9,865,731.26	100.00%

TOTAL INGRESOS MENSUALES PROYECTADOS	348,366.22
---	-------------------

B COSTO DE PERSONAL

Detalle	Cantidad	Costo Unitario del Servicio	Tipo	Sueldo Base Mensual	Asignación Familiar	Beneficios y Cargas Sociales / SCTR	Total Costo Personal
Jefe de Proyecto	1	2,500.00	Administrativo	2,500.00	75.00	1,193.04	3,693.04
Ingeniero Supervisor Representante Técnico	0	2,000.00	Administrativo	-	75.00	-	-
Ingeniero Supervisor de Seguridad	1	1,800.00	Administrativo	1,800.00	75.00	871.25	2,671.25
Jefe de Almacén	1	1,500.00	Administrativo	1,500.00	75.00	733.34	2,233.34
Jefes de Servicio	2	1,600.00	Administrativo	3,200.00	75.00	1,558.62	4,758.62
Supervisor de Campo	1	1,350.00	Administrativo	1,350.00	75.00	664.39	2,014.39
Asistentes Administrativos	2	1,250.00	Administrativo	2,500.00	75.00	1,236.83	3,736.83
Apoyo legal y contable	1	1,350.00	Administrativo	1,350.00			1,350.00
Almacenero	2	1,000.00	Administrativo	2,000.00	75.00	1,006.98	3,006.98
Supervisor de Cuadrilla	18	1,250.00	Operativo	22,500.00	75.00	11,131.49	33,631.49
Técnico	32	1,100.00	Operativo	35,200.00	75.00	17,582.75	52,782.75
Apoyos	28	1,000.00	Operativo	28,000.00	75.00	14,097.75	42,097.75
Personal Cortes y Reconexiones	20	486.54	Operativo	9,730.77	75.00	4,473.23	14,204.00
Totales				111,630.77		54,549.68	166,180.45

TOTAL COSTO DE PERSONAL	166,180.45	47.70%
--------------------------------	-------------------	---------------

C COSTO MOVILIDAD

Movilidad y Reintegros	Costo Unitario S/. Movilidad
Movilidad personal Operativo CyR	1,750.00
Movilidad personal Rastrillaje Sucursales	300.00
Movilidad personal Rastrillaje Chiclayo	200.00
Unidades Móviles Proyectado para el Servicio	40,950.00
Costo de Combustible	17,663.73
Totales	60,863.73

TOTAL COSTO DE MOVILIDAD	60,863.73	17.47%
---------------------------------	------------------	---------------

D COSTOS FIJOS

1)	<u>ALQUILERES</u> (ver detalle)	Total Alquileres	3,250.00	0.93%
2)	<u>LUZ Y AGUA OFICINA</u> (según detalle)	Total Luz y Agua	400.00	0.11%
3)	<u>TELEFONO FIJO E INTERNET</u> (ver detalle)	Total Internet	211.86	0.06%
4)	<u>CELULARES</u> (ver detalle)	Total Teléfono Fijo y Celulares	2,946.35	0.85%
5)	<u>SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA</u> (ver detalle)	Total Servicio de Vigilancia Externa	50.00	0.01%
TOTAL COSTOS FIJOS			6,858.21	1.97%

E COSTOS VARIABLES

1) MATERIALES, SUMINISTROS DE OFICINA E IMPRESOS

Suministros	Cantidad	Unidad	Importe
Materiales menores	1	36,780.85	36,780.85
Útiles de oficina	1	400.00	400.00
Consumibles	3	110.17	330.51
Papel A4	8	21.19	169.49
Total			37,680.85

Total Suministros e Impresos	37,680.85	10.82%
------------------------------	-----------	--------

2) POLIZAS DE SEGURO

Polizas	Cantidad	Importe mensual sin I.G.V. S/.
Póliza SCTR Vida y Salud	1	1,342.16
Póliza de Accidentes de Trabajo	1	1,109.68
Total polizas		2,451.84

Total Polizas de Seguro	2,451.84	0.70%
-------------------------	----------	-------

3) GASTOS VARIOS DE GESTION

Gastos Varios	Importes
Mantenimiento y limpieza de locales	250.00
Caja chica UN Chiclayo	250.00
Caja chica UN Sucursales	250.00
Alquiler Movilidad Almacen	1,200.00
Movilidad personal Administrativo y Almacen	250.00
Refrigerios Proceso C y R	600.00
Refrigerios Normalizacion Masiva	1,040.00
Viaticos	1,250.00
Pago de Peajes	150.00
Total	5,240.00

Total Gastos Varios de Gestión	5,240.00	1.50%
---------------------------------------	-----------------	--------------

TOTAL COSTOS VARIABLES	45,372.69	13.02%
-------------------------------	------------------	---------------

F INVERSIONES

1)	<u>Equipamiento Personal y unidades moviles</u> (ver detalle)	316,622.59	Depreciación Equipamiento del Personal	13,192.61	3.79%
2)	<u>Exámenes medicos, capacitacion y calibracion</u> (ver detalle)	69,928.22	Depreciación Equipamiento Unidades Móviles	2,913.68	0.84%
3)	<u>Uniformes Personal</u> (ver detalle)	107,558.18	Depreciación Uniformes Personal Administrativo	4,481.59	1.29%
4)	<u>Equipamiento de Computo y Software</u> (ver detalle)	52,827.12	Depreciación Equipamiento de Computo	2,201.13	0.63%
5)	<u>Acondicionamiento local y licencias</u> (ver detalle)	37,974.03	Depreciación Mobiliario	1,582.25	0.45%
6)	<u>Mobiliario de oficina y almacenes</u> (ver detalle)	16,688.68	Depreciación Software de Gestión	695.36	0.20%
7)	<u>Cartas Fianzas y pólizas</u>	40,942.78	Amortización Interés Préstamo y Carta Fianza	1,705.95	0.49%

Total Inversiones sin I.G.V.	642,541.60	TOTAL INVERSIONES E INTERESES	26,772.57	7.69%
		TOTAL COSTO DEL SERVICIO MENSUAL	306,047.64	87.85%
		UTILIDAD BRUTA	42,318.57	12.15%
		IMPUESTO A LA RENTA 30.00%	12,695.57	3.64%
		UTILIDAD NETA MENSUAL	29,623.00	8.50%
		UTILIDAD BRUTA CONTRATO	1,015,645.79	12.15%

Anexo 02
Estructura de costos Propuesta con BSC

PRESUPUESTO ACTIVIDADES COMERCIALES DE ELECTRONORTE

A FACTURACION

Servicios	Monto de Contrato por UUNN S/. sin I.G.V.	% respecto al total ofertado por UUNN Chiclayo S/. sin I.G.V.	Monto de Facturación estimado por UUNN S/. sin I.G.V.	Monto de Facturación promedio mensual por UUNN sin I.G.V.	Monto de Contrato por UUNN S/. sin I.G.V.	Monto de Contrato por UUNN S/. con I.G.V.	
Actividades Comerciales UUNN Chiclayo	5,631,304.49	67.35%	234,637.69	216,810.00	4,772,291.94	5,631,304.49	
Actividades Comerciales UUNN Sucursales	2,729,484.71	32.65%	113,728.53	31,200.00	2,313,122.64	2,729,484.71	
	8,360,789.20		348,366.22	268,810.00	7,085,414.58	8,360,789.20	100.00%

TOTAL INGRESOS MENSUALES PROYECTADOS	268,810.00
--------------------------------------	------------

B COSTO DE PERSONAL

Detalle	Cantidad	Costo Unitario del Servicio	Tipo	Sueldo Base Mensual	Asignación Familiar	Beneficios y Cargas Sociales / SCTR	Total Costo Personal
Jefe de Proyecto	1	2,500.00	Administrativo	2,500.00	75.00	1,193.04	3,693.04
Ingeniero Supervisor Representante Técnico	0	2,000.00	Administrativo	-	75.00	-	-
Ingeniero Supervisor de Seguridad	1	1,450.00	Administrativo	1,450.00	75.00	710.36	2,160.36
Jefe de Almacén	1	1,400.00	Administrativo	1,400.00	75.00	687.37	2,087.37
Jefes de Servicio	1	1,600.00	Administrativo	1,600.00	75.00	779.31	2,379.31
Supervisor de Campo	1	1,450.00	Administrativo	1,450.00	75.00	710.36	2,160.36
Asistentes Administrativos	1	1,250.00	Administrativo	1,250.00	75.00	618.42	1,868.42
Apoyo legal y contable	1	900.00	Administrativo	900.00			900.00
Almacenero	2	1,000.00	Administrativo	2,000.00	75.00	1,006.98	3,006.98
Supervisor de Cuadrilla	10	1,250.00	Operativo	12,500.00	75.00	6,184.16	18,684.16
Técnico	19	1,100.00	Operativo	20,900.00	75.00	10,439.76	31,339.76
Apoyos	25	1,000.00	Operativo	25,000.00	75.00	12,587.28	37,587.28
Personal Cortes y Reconexiones	20	423.08	Operativo	8,461.54	75.00	3,889.77	12,351.31
Totales				79,411.54		38,806.80	118,218.33

TOTAL COSTO DE PERSONAL	118,218.33	43.98%
--------------------------------	-------------------	---------------

C COSTO MOVILIDAD

Movilidad y Reintegros	Costo Unitario S/. Movilidad
Movilidad personal Operativo CyR	1,750.00
Movilidad personal Rastrillaje Sucursales	-
Movilidad personal Rastrillaje Chiclayo	-
Unidades Móviles Proyectado para el Servicio	23,790.00
Costo de Combustible	9,070.51
Totales	34,610.51

TOTAL COSTO DE MOVILIDAD	34,610.51	12.88%
---------------------------------	------------------	---------------

D COSTOS FIJOS

1)	<u>ALQUILERES</u> (ver detalle)	Total Alquileres	3,000.00	1.12%
2)	<u>LUZ Y AGUA OFICINA</u> (según detalle)	Total Luz y Agua	400.00	0.15%
3)	<u>TELEFONO FIJO E INTERNET</u> (ver detalle)	Total Internet	315.44	0.12%
4)	<u>CELULARES</u> (ver detalle)	Total Teléfono Fijo y Celulares	2,326.88	0.87%
5)	<u>SERVICIO DE VIGILANCIA EXTERNA</u> (ver detalle)	Total Servicio de Vigilancia Externa	50.00	0.02%
TOTAL COSTOS FIJOS			6,092.32	2.27%

E COSTOS VARIABLES

1) MATERIALES, SUMINISTROS DE OFICINA E IMPRESOS

Suministros	Cantidad	Unidad	Importe
Materiales menores	1	29,506.69	29,506.69
Útiles de oficina	1	400.00	400.00
Consumibles	2	110.17	220.34
Papel A4	8	21.19	169.49
Total			30,296.52

Total Suministros e Impresos	30,296.52	11.27%
------------------------------	-----------	--------

2) POLIZAS DE SEGURO

Polizas	Cantidad	Importe mensual sin I.G.V. S/.
Póliza SCTR Vida y Salud	1	966.96
Total polizas		2,451.84

Total Polizas de Seguro	966.96	0.36%
-------------------------	--------	-------

3) GASTOS VARIOS DE GESTION

Gastos Varios	Importes
Mantenimiento y limpieza de locales	300.00
Caja chica UN Chiclayo	250.00
Caja chica UN Sucursales	-
Alquiler Movilidad Almacen	1,000.00
Movilidad personal Administrativo y Almacen	250.00
Refrigerios Proceso C y R	600.00
Refrigerios Normalizacion Masiva	3,744.00
Viaticos	1,250.00
Pago de Peajes	150.00
Total	7,544.00

Total Gastos Varios de Gestión	7,544.00	2.81%
---------------------------------------	-----------------	--------------

TOTAL COSTOS VARIABLES	38,807.48	14.44%
-------------------------------	------------------	---------------

F INVERSIONES

1)	<u>Equipamiento Personal y unidades moviles</u> (ver detalle)	175,339.54	Depreciación Equipamiento del Personal	7,305.81	2.72%
2)	<u>Exámenes medicos, capacitacion y calibracion</u> (ver detalle)	49,251.51	Depreciación Equipamiento Unidades Móviles	2,052.15	0.76%
3)	<u>Uniformes Personal</u> (ver detalle)	58,921.03	Depreciación Uniformes Personal Administrativo	2,455.04	0.91%
4)	<u>Equipamiento de Computo y Software</u> (ver detalle)	46,927.38	Depreciación Equipamiento de Computo	1,955.31	0.73%
5)	<u>Acondicionamiento local y licencias</u> (ver detalle)	43,035.54	Depreciación Mobiliario	1,793.15	0.67%
6)	<u>Mobiliario de oficina y almacenes</u> (ver detalle)	15,894.56	Depreciación Software de Gestión	662.27	0.25%
7)	<u>Cartas Fianzas y pólizas</u>	42,899.97	Amortización Interés Préstamo y Carta Fianza	1,787.50	0.66%

Total Inversiones sin I.G.V.	432,269.53	TOTAL INVERSIONES E INTERESES	18,011.23	6.70%
		TOTAL COSTO DEL SERVICIO MENSUAL	215,739.87	80.26%
		UTILIDAD BRUTA	53,070.13	19.74%
		IMPUESTO A LA RENTA 30.00%	15,921.04	5.92%
		UTILIDAD NETA MENSUAL	37,149.09	13.82%
		UTILIDAD BRUTA CONTRATO	1,273,683.16	17.98%

Anexo 03 Detalles de costo de actividades

ITEM	ACTIVIDAD	APELLIDOS Y NOMBRES	PUESTO	UU.N N.	SUELDO	ASIG. FAM	BB. SS.	COSTO MENSUAL	COSTO DE PERSONAL POR ACTIVIDAD	ESTIMADO DE GASTOS GENERALES POR ACTIVIDAD	ESTIMADO DE MOVILIDAD Y COMBUSTIBLE	MATERIALES MENORES	TOTAL ESTIMADO MENSUAL	FACTURACION AGOSTO	% UTILIDAD
ACTIVIDADES COMERCIALES UU. NN. CHICLAYO															
1	Nuevos Suministros	LICERA RICALDE HENRY	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/. 15,801.25	S/. 7,761.77	S/. 10,516.53	S/. 4,481.15	S/. 38,560.71	S/. 38,604.58	0.11%
		PATIÑO GONZALES GAVINO	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		SEMPERTEGUI RIMARACHIN ELVIS	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		PUYEN GONZALES LUIS ALBERTO	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10							
		SANTAMARIA SANTISTEBAN VICTOR J.	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		WESTREICHER MURO KINNDER SPINELL	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	-	505.67	1,605.67							
		ROMERO QUIROZ JOSE AMERICO	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10							
		FLORES SILVA EDWIN	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	-	505.67	1,605.67							
		LOAYZA TELLO MARCO ANTONIO	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70							
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chiclayo	125.00	-	57.46	182.46							
2	Multiservicios	SANABRIA TORRES JUAN CARLOS	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/. 3,831.71	S/. 1,724.84	S/. 3,305.25	S/. 791.00	S/. 9,652.80	S/. 9,613.20	- 0.41%
		GARCIA DIAZ JOEL DAVID	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chiclayo	125.00	-	57.46	182.46							
3	Emergencias y Call Center	OTOYA PIEDRA JOSE DEL CARMEN	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/. 15,669.88	S/. 8,624.19	S/. 10,337.18	S/. 1,013.21	S/. 35,644.46	S/. 38,904.90	9.15%
		QUEREVALU CABANILLAS JHON R.	Supervisor de Cuadrilla	Chiclayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10							
		COBEÑAS SILVA MARCO ANTONIO	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		NAVARRETE CAMACHO DANIEL	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		ZUÑIGA FLORES FRANKLIN ARMANDO	Técnico Operario	Chiclayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15							
		CARRANZA LOPEZ ROBERT	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70							
		MALUQUIS CANCINO EDGAR ALFONSO	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70							
		CUEVA CANCINO JAIME	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70							
		CUEVA BEJARANO OSMAR HORACIO	Técnico de Apoyo	Chiclayo	560.00	-	257.43	817.43							
RODRIGUEZ GUTIERREZ JIMMY A.	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									
4	Reclamos	CRUZALEGUI NUÑEZ DELMY ALEXSIS	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70	S/. 5,682.61	S/. 3,449.68	S/. 1,201.89	S/. -	S/. 10,334.18	S/. 31,566.19	205.45 %

		TEJADA SECLEN FRANQUI DANIEL	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									
		CHERO RAMIREZ GRICELDA MANUELA	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	75.00	540.15	1,303.51									
		CASTAÑEDA AMASIFUEN MARIA PILAR	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	S/.	S/.	S/.	S/.									
5	Sector 12	GALVEZ ALVITES LUCIO PERSI	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	-	574.63	1,824.63	S/.	21.19 %							
		CAJUSOL BANCES CESAR IVAN	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15									
		ESPIÑOZA CASTILLO CARLOS ALBERTO	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18									
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chicl ayo	125.00	-	57.46	182.46									
6	Sector 15	BERNAL SAAVEDRA JOSE RODOLFO	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/.	33.97 %							
		ITURREGUI MARTINEZ BRYAN STARKY	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	-	505.67	1,091.86									
		ALVAREZ CHAVESTA SEGUNDO CATALINO	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18									
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chicl ayo	125.00	-	57.46	182.46									
7	Cortes y Reconexiones	AYESTA VALERA ERICO MANUEL	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/.	40.83 %							
		LLONTOP LLUMPO GABRIEL	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	-	505.67	1,605.67									
		PLANILLA DE CORTES Y RECONEXIONES	Personal Tecnico	Chicl ayo	13,584.70	-	-	13,584.70									
		PERSONAL DE APOYO	Personal de Apoyo	Chicl ayo	4,935.00	-	-	4,935.00									
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chicl ayo	125.00	-	57.46	182.46									
8	Contraste	MUNDACA SALAZAR CESAR ARMANDO	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18	S/.	18.44 %							
		PORRO HERRERA JAIME	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18									
		TICLAHUANCA TINEO EMERSON OMAR	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									
		VELEZMORO VARGAS WILSON ALCIDEZ	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18									
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chicl ayo	125.00	-	57.46	182.46									
9	Rastrillo	LONGA GRANDA CESAR AUGUSTO	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	-	574.63	1,824.63	S/.	59.41 %							
		PUICAN ROJAS JOSE CRISTHIAN	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	-	505.67	1,605.67									
10	Normalización Puntual	AVELLANEDA MEGO NEYDER	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/.	15.72 %							
		PAZ AYASTA DAMIAN	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitacion	Chicl ayo	125.00	-	57.46	182.46									
11	Normalización Masiva Chiclayo	PRETEL TRUJILLO NARCISO	Supervisor de Cuadrilla	Chicl ayo	1,250.00	75.00	609.10	1,934.10	S/.	71.05 %							
		MORIS CORONADO JORGE LUIS	Técnico Operario	Chicl ayo	1,100.00	75.00	540.15	1,715.15									
		PALACIOS BRIONES PAUL ADAN	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									
		GUEVARA JULCA PEDRO ANTONIO	Técnico de Apoyo	Chicl ayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70									

		GUIZABALO MORENO JOSE GERARDO	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	-	459.70	1,459.70								
		PORRO HERRERA DEMETRIO	Técnico de Apoyo	Chiclayo	1,000.00	75.00	494.18	1,569.18								
		PROMEDIO DE COSTO POR DIGITACION	Personal de Digitación	Chiclayo	125.00	-	57.46	182.46								
12	Compaginado	Avalos Villanueva Fernando	Compaginado	Chiclayo	750.00	-	344.78	766.34	S/. 4,374.10	S/. 2,314.16	S/. -	S/. -	S/. 6,688.26	S/. 4,400.00	-	34.21 %
		Delgado Coronel Karina	Compaginado	Chiclayo	750.00	75.00	379.25	505.79								
		Gallardo Estela Presicila	Compaginado	Chiclayo	750.00	-	344.78	459.81								
		Guanilo Hidalgo Shirley	Compaginado	Chiclayo	750.00	75.00	379.25	505.79								
		Huamán Mori María	Compaginado	Chiclayo	800.00	75.00	402.24	536.44								
		Monteza Encajima María	Compaginado	Chiclayo	750.00	-	344.78	459.81								
		Orderique Vasquez Esperanza	Compaginado	Chiclayo	750.00	-	344.78	416.01								
		Saenz de Severino Amanda	Compaginado	Chiclayo	750.00	-	344.78	394.12								
TOTAL UU.NN. CHICLAYO					S/. 70,579.70	S/. 1,950.00	S/. 24,828.40	S/. 96,432.65	S/. 101,706.75	S/. 42,847.87	S/. 45,158.42	S/. 13,912.41	S/. 202,725.44	S/. 261,851.57	29.17 %	