

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

“Características de gestión en la empresa Emtrasermu 3m s.a. y el proceso de implementación del balanced scorecard como estrategia de mejora Cajamarca, 2018”.

Bach. Chuquiruna Chilón, Luz Irene

Bach. Vásquez Ramos, Mirian Elizabeth

Asesor:

Mg. José Hugo Rey Gálvez.

Cajamarca – Perú

2021

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO



Facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas

Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

**“CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA EMTRASERMU
3M S.A. Y EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CAJAMARCA, 2018”.**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos
para optar el Título Profesional de Contador Público**

Bach. Chuquiruna Chilón, Luz Irene

Bach. Vásquez Ramos, Mirian Elizabeth

Asesor:

Mg. José Hugo Rey Gálvez.

Cajamarca – Perú

Febrero – 2021

COPYRIGHT © 2020 by

Autoras:

LUZ IRENE CHUQUIRUNA CHILÓN

MIRIAN ELIZABETH VÁSQUEZ RAMOS

Todos los derechos reservados

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

APROBACIÓN DE TESIS PARA OPTAR TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO

**“CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA EMTRASERMU
3M S.A. Y EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED
SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CAJAMARCA, 2018”.**

Presidente : Mg. Carlos Roberto Paredes Romero.

Secretario : Mg. Aldo Jesús Romero Correa.

Vocal : Mg. Carlos Andrés Gil Jáuregui.

Asesor : Mg. José Hugo Rey Gálvez.

DEDICATORIA

A Dios por prestarnos vida y salud, a nuestros padres ya que ellos nos apoyaron moral y económicamente para obtener título profesional.

Y a todos los Docentes de la facultad de Ciencias Empresariales y Administrativas que nos transmitieron sus enseñanzas durante la carrera de Contabilidad y Finanzas.

Las Autoras.

AGRADECIMIENTO:

- *A Dios por permitirnos haber alcanzado nuestros objetivos.*
- *A todas las personas por su apoyo, comprensión y a nuestro asesor de tesis Mg. José Hugo Rey Gálvez, por dedicarnos su tiempo durante el desarrollo de la presente tesis.*
- *A la UPAGU y a sus profesores por los aprendizajes recibidos para nuestra formación.*
- *Y a los Directivos de la empresa EMTRASERMU 3M S.A periodo 2016-2018 por su tiempo y apoyo.*

Las Autoras.

RESUMEN

El Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI), inspirado por el Tableau de Bord que ha sido utilizado por las empresas francesas desde la década de 1930. Ha llamado la atención a varias empresas que buscan mejorar e implementar estrategias que ayudan alinear los objetivos estratégicos de acuerdo a su necesidad de cada empresa, partiendo de la visión ya sea a corto, mediano y largo plazo.

La presente investigación titulada “Características de Gestión en la empresa EMTRASERMU 3M S.A. y el Proceso de Implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora Cajamarca, 2018”; propuesta que pretende contribuir a mejorar el desempeño del control de gestión para la toma de decisiones a tiempo y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la visión.

En la investigación se utiliza el método no experimental de tipo descriptivo, explicativo a través de indicadores del Cuadro de Mando Integral. El objetivo es analizar las características de gestión en la Empresa y la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión. Para ello se recopila información de antecedentes en el ámbito internacional, nacional y local; posteriormente se presenta las bases teóricas que sustentan el Balance Scorecard (BSC), lo que nos permite sustentar la matriz de operacionalización de variables.

La propuesta de implementación del Balance Scorecard en la empresa, influirá significativamente en la mejora de la gestión., dando una respuesta positiva a nuestro problema de investigación y una conclusión concreta.

Palabras Claves: Balanced Scorecard (BSC), Tableau de Bord, plan de estrategia, alineación, medición del desempeño.

ABSTRACT

The Balanced Scorecard (BSC) or balanced scorecard (CMI), inspired by the Tableau de Bord that has been used by French companies since the 1930s, has attracted considerable interest in companies looking to improve the implementation process of strategies; These techniques seek to provide companies with a basis to align activities and objectives, defining strategic lines of vision.

This research entitled "Management Characteristics in the company EMTRASERMU 3M S.A. and the Balanced Scorecard Implementation Process as an improvement strategy Cajamarca, 2018"; This proposal aims to contribute to improving the performance of management control for timely decision-making and the fulfillment of the strategic objectives of the vision, thereby making it more competitive in the market. This Balanced Scorecard tool shows how efficient and effective it is when implemented in the company EMTRASERMU 3M S.A, continuously improving the management processes that add value to the company.

The research uses the non-experimental descriptive, explanatory method through indicators of the Balanced Scorecard (CMI) or Balanced Scorecard (BSC). The objective is to analyze the management characteristics in the Company, and the proposal for the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as a management improvement strategy. Therefore, it is necessary to collect background information at the international, national and local levels; Later, the theoretical bases that support the Balance Scorecard (BSC) are presented, which allows us to support the matrix of operationalization of variables.

The proposed implementation of the Balance Scorecard (BSC) in the company will significantly influence the improvement of management, giving a positive response to our research problem and a concrete conclusion.

Keywords: Balanced Scorecard (BSC), Tableau de Bord, strategy plan, alignment, performance measurement.

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO:	ii
RESUMEN.....	iii
Abstract	v
Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xi
Lista de gráficos	xi
INTRODUCCIÓN	1
Capítulo I.....	2
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1. Descripción de la realidad problemática	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.2.1. Problema General.....	4
1.2.2. Problemas específicos	4
1.3. Justificación del problema.....	5
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo General	5
1.4.2. Objetivos Específicos.....	5
capitulo ii.....	6
2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.1. Antecedentes teóricos	6
2.1.1. Antecedentes internacionales	6
2.1.2. Antecedentes nacionales	8
2.1.3. Antecedentes Locales.....	10

2.2.	Teoría que sustenta la investigación.....	12
2.2.1.	Teoría del Balanced Scorecard.....	12
2.3.	Marco teórico	13
2.3.1.	Historia del Balanced Scorecard	13
2.3.2.	Planeación estratégica del BSC.....	14
2.3.3.	El Balanced Scorecard	15
2.3.4.	Elementos del Balanced Scorecard	16
2.3.5.	Perspectivas del Balanced Scorecard.....	16
2.3.6.	Metodología aplicada para elaborar el Balanced Scorecard	24
2.3.7.	Procedimientos para elaboración del Balanced Scorecard.....	25
2.3.8.	Modelo y proceso de implementación del Balanced Scorecard.....	26
2.3.9.	Otros elementos de complemento del Balanced Scorecard	27
2.3.10.	Rentabilidad	35
2.4.	Definición de términos básicos	40
2.5.	Hipótesis.....	42
Capítulo iii.....		42
3.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	42
3.1.	Tipo de investigación	42
3.2.	Diseño de la investigación.....	42
3.3.	Área de investigación.....	42
3.4.	Población y muestra	43
3.5.	Operacionalización de las variables	45

3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	46
3.7.	Técnicas para el procesamiento y análisis de datos.....	46
3.8.	Interpretación de datos	47
capitulo iv.....		48
4.	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	48
4.1.	Resultados de encuesta a Clientes	48
4.2.	Resultados de entrevista	58
4.3.	Resultados de ratios de rentabilidad	63
4.3.1.	ROE (rentabilidad del inversionista).....	64
4.3.2.	ROA (Rentabilidad del negocio).....	64
4.4.	Propuesta de implementación del BSC como mejora de gestión en la empresa.....	65
4.4.1.	Matriz de análisis FODA	67
4.4.2.	Planeamientos estratégicos en la empresa.....	74
4.4.3.	Criterios de solución en las cuatro perspectivas	81
4.4.4.	Efectos de la propuesta de implementación del BSC.....	100
4.4.5.	Mapa estrategico de la empresa	102
capitulo v.....		104
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1.	Conclusiones	104
5.2.	Recomendaciones	105
5.3.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	<i>Indicadores para Perspectiva Financiera</i>	32
Tabla 2	<i>Indicadores para Perspectiva de Clientes</i>	33
Tabla 3	<i>Indicadores para Perspectiva de Procesos Internos</i>	34
Tabla 4	<i>Indicadores para Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</i>	34
Tabla 5	<i>Operacionalización de las Variables</i>	45
Tabla 6	<i>Ratios de Rentabilidad ROE y ROA de los años 2016-2018</i>	64
Tabla 7	<i>Cruce FODA para la búsqueda de estrategias</i>	70
Tabla 8	<i>Factores externos de la Empresa</i>	71
Tabla 9	<i>Perfil Competitivo de la Empresa</i>	73
Tabla 10	<i>Factores Internos de la Empresa</i>	74
Tabla 11	<i>Objetivos de acuerdo a las 4 Perspectivas en la Empresa</i>	78
Tabla 12	<i>Mermas según pedido de Combustible año 2018</i>	85
Tabla 13	<i>Cálculo del IR Año 2018 Contable y Tributario año 2018</i>	88
Tabla 14	<i>Incidencia en la Utilidad según ajuste de Merma año 2018</i>	89
Tabla 15	<i>Incidencia en la Rentabilidad según ajuste de Merma año 2018</i>	90
Tabla 16	<i>Incidencia en la Utilidad reduciendo gastos año 2018</i>	91
Tabla 17	<i>Incidencia en la Rentabilidad reduciendo gastos año 2018</i>	92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Estructura del Balanced Scorecard</i>	17
Figura 2 <i>Factores de la Perspectiva de Clientes</i>	20
Figura 3 <i>Factores de la Perspectiva de Procesos Internos</i>	22
Figura 4 <i>Factores de la Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento</i>	24
Figura 5 <i>Pasos para la Implementación del Balanced Scorecard</i>	25
Figura 6 <i>Modelo y Proceso de Implementación del BSC</i>	27
Figura 7 <i>Composición de la Estrategia</i>	28
Figura 8 <i>Composición de la Estrategia según las Perspectivas</i>	29
Figura 9 <i>Mapa Estratégico</i>	30
Figura 10 <i>Estructura de un Indicador</i>	31
Figura 11 <i>Estado de Situación Financiera 2016-2018</i>	60
Figura 12 <i>Estado de Resultado por Función 2016-2018</i>	62
Figura 13 <i>Modelo de Gerencia Estratégica Empresa EMTRASERMU 3M S.A.</i> .	66
Figura 14 <i>Indicadores y Metas</i>	80
Figura 15 <i>Mapa Estratégico de la Empresa</i>	102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 <i>Clientes según tipo de Vehículo</i>	48
Gráfico 2 <i>Año de Fabricación de los Vehículos de los Clientes</i>	49
Gráfico 3 <i>Clientes de la Empresa según Sexo</i>	50
Gráfico 4 <i>Edad Promedio de los Clientes</i>	51
Gráfico 5 <i>Tipo de Combustible que compran los Clientes</i>	51

Gráfico 6	<i>Galones promedio de Combustible por día que compran los Clientes</i>	52
Gráfico 7	<i>Interés al momento de elegir una Estación de Servicios</i>	53
Gráfico 8	<i>Nivel de incidencia de las Promociones en la decisión de Compra</i>	53
Gráfico 9	<i>Medio de pago que Utiliza en la Estación de Servicio</i>	54
Gráfico 10	<i>Preferencia de Marca al momento de Comprar</i>	55
Gráfico 11	<i>Tiempo promedio que permanece en la Estación de Servicio al Cliente</i>	55
Gráfico 12	<i>Servicios adicionales que espera el Cliente en la Estación de Servicios</i>	56
Gráfico 13	<i>Interés del Cliente en pertenecer al Plan de Fidelización</i>	57

INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard es una herramienta muy importante para las empresas de hoy en día, donde la tecnología va avanzando a pasos agigantados en un mundo globalizado de procesos económicos, tecnológicos, políticos y culturales a gran escala, tal es el uso de las tecnologías y no queda más remedio a las empresas que adecuarse a los cambios. Es por el ello que el Cuadro de Mando integral o BSC es un sistema que recoge, mide y relaciona de manera definitiva la estrategia en las 4 perspectivas equilibradas relacionadas con causa y efecto. Bien sabemos que el objetivo de toda empresa es general valor económico.

A través de la presente investigación damos a conocer las características de desempeño por parte de los directivos y la importancia que tiene el Balanced Scorecard como propuesta para la mejora de gestión en la empresa, valorando las líneas estratégicas, las técnicas a utilizar y el planeamiento previo.

La investigación se divide en 5 capítulos, de los cuales el primer capítulo trata de la realidad problemática en la se encuentra la empresa actualmente y como mejorar la situación con la propuesta.

El segundo capítulo se da a conocer los antecedentes internacionales, nacionales y locales, así como también la teoría que sustenta la investigación que ha servido de guía para el desarrollo de la investigación.

El tercer capítulo hace referencia a las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de datos importantes con información fidedigna que ayudó a cumplir con lo propuesto.

En el cuarto capítulo tenemos los resultados de los datos recolectados a los que se realizó un análisis para la propuesta del Balanced Scorecard. Por último, el quinto capítulo damos a conocer nuestras conclusiones y recomendaciones con el fin de poder contribuir a la mejora de gestión de la empresa.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

En la actualidad las empresas se encuentran frente a un mundo competitivo y globalizado donde las tecnologías se han vuelto indispensables para los negocios, tal es el punto que para ser exitoso uno tiene que aprender a convivir con la tecnología, ya que es un recurso fundamental para las empresas que se encuentran en el proceso de crecimiento. Según investigaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP, en su intención de identificar los factores que limitan el crecimiento de la micro y pequeñas empresas en nuestro país, concluyen que dichos factores están relacionados con la parte administrativa, operativa, estratégica, el contexto externo y personales (Avolio y otros, 2017).

La empresa EMTRASERMU 3M S.A., fue creada un 22 de agosto de 1965 con fecha de inscripción en SUNAT el 10/01/1996, es una empresa privada y sujeta a la Ley General de Sociedades (Ley N° 26887) de Perú, con numero de escritura 0103 de fecha 03/02/1999, se inscribió en la Provincia de San Miguel departamento Cajamarca donde fue elevado a Escrituras Públicas según consta en el estatuto, bajo el número 0094. Y una aclaración de adecuación de pacto social y estatutos que realizó el sr. Miguel Ángel Basauri Tello quien en ese entonces era el presidente de

directorio, empezando con tan solo 20 accionistas, los cuales eran dueños de los microbuses, después de unos 3 años aproximadamente, viendo la necesidad de sus microbuses del consumo de combustible, optaron en colocar un grifo para compra y venta de combustible ubicado en la Av. Miguel Carducci N° 790 Barrio Samanacruz - Cajamarca.

Actualmente la empresa EMTRASERMU 3M S.A, cuenta con 80 accionistas, 06 Directivos, 02 colaboradores en el área de expendio, 01 colaborador área Administración y 01 secretaria en despacho, es una empresa netamente cajamarquina cuyo objeto es la compra y venta de combustible.

Los cambios tecnológicos son un punto importante de impacto socioeconómico que a la empresa le ha limitado cumplir varios planes de trabajo por falta de conocimiento, falta de planeación estratégica empresarial, falta de innovación y adecuación tecnológica, falta de entrenamiento y capacitación al personal. Porque aún no se ha establecido un plan de acción para lograr metas.

Uno de los resultados inmediatos de los accionistas es tener utilidades y más utilidades, es como el conductor de un vehículo, espera que este avance y llegue pronto a los puntos que ha establecido; sin embargo, poco o nada se ha preocupado, si los neumáticos están en buenas condiciones o si las partes del motor están funcionando operativamente en óptimas condiciones; la responsabilidad recae en observar solo el nivel de combustible. El conductor responsable es precavido y se mantiene atento a las alertas de su motor.

Teniendo en cuenta estos aspectos importantes, relevantes que atraviesa la empresa hoy en día y como egresadas de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas

hemos investigado sobre el tema de la búsqueda de conocimientos organizados en un sistema que contribuya al desarrollo de la empresa tales como control de gestión, desarrollo de nuevas tecnologías para poder investigar y manejar información, las cuales brindarán ahondar y conocer nuevas oportunidades de mercado, la gestión de recursos humanos es importante ya que ayuda a desarrollar las capacidades y con ello el talento humano, planeamientos estratégicos, entre otros aspectos importantes. Es por ello que en la presente investigación se realiza la propuesta de implementación del Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar el control de gestión, a través de análisis en indicadores y tableros, los cuales ayudarán a mejorar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de procesos, que permitirán a la empresa ser más competitiva y afrontar retos dentro del mercado en el cual se desarrolla.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

¿Cuáles son las características de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M S.A., y la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es el efecto que tendría la propuesta de implementación en el Balance Scorecard en la Empresa EMTRASERMU 3M SA.
- ¿Cuál es el comportamiento de los gerentes sobre la dinámica del ambiente interno y externo en el planeamiento de la propuesta de implementación bajo el Balanced Scorecard (BSC)?
- ¿Cuáles son los procedimientos del Balanced Scorecard (BSC) para la mejora de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M S.A.?

1.3. Justificación del problema

La presente investigación demuestra que la Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard (BSC) influirá significativamente en la empresa EMTRASERMU 3M S.A. la cual ayudará a mejorar el control de gestión, ya que es uno de los mecanismos más importantes para evaluar el cumplimiento de los planes y programas que se ejecutarán de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos para el logro de la Visión de la entidad. Según (Kaplan; Norton, 2014) “El Cuadro de Mando Integral (CMI) es más que un sistema de medición táctico u operativo.

Uno de los grandes retos para el Balanced Scorecard (BSC), es poder implementar, validar y medir continuamente cuan eficiente es esta herramienta al implementarse en micro y pequeñas empresas. Y ver cómo responden a los cambios de nuevos procesos de planificación, gestión y orientación de estrategias. Las mismas que generarán buenas expectativas para el futuro y con ello el logro de sus objetivos. La presente investigación aportará con nuevos conocimientos en el campo de las organizaciones y servirá de referencia para otras investigaciones en el área.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Analizar las características de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M S.A., y la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión.

1.4.2. Objetivos Específicos

- Conocer las características de desempeño de la empresa, para implementar la propuesta del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión.

- Conocer el comportamiento de los gerentes sobre la dinámica del ambiente interno y externo en el planeamiento de la propuesta de implementación de la estrategia bajo el Balanced Scorecard (BSC).
- Establecer los procedimientos para la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión de la Empresa EMTRASERMU 3M S.A.

CAPITULO II

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes teóricos

2.1.1. Antecedentes internacionales

(Puentes, Salcedo, 2010). “Aplicación del modelo de Gestión Balanced Scorecard en el Multiplex Américas de cine Colombia S.A”. Bogotá. Proyecto de Grado para obtener el título de Ingeniero Industrial, llegó a las siguientes conclusiones:

- Con el Balanced Scorecard (BSC) se logra llegar a cada una de las áreas del Multiplex Américas, descubriendo procesos en los cuales no se había realizado ningún tipo de gestión y son procesos en los que la organización debe sobresalir para establecer una ventaja competitiva.
- Con la ayuda del mapa estratégico se identifican objetivos que permiten el alcance de la planeación estratégica, convirtiéndola en acción. El mapa estratégico capta los objetivos estratégicos y solo entonces identifica las iniciativas y mejoras del proceso.

- El Balanced Scorecard (BSC) extrae lo esencial de los sistemas de información.
- Las metas relacionadas con desempeño sobresaliente en cuestiones financieras y de clientes se desglosan en metas de largo plazo de satisfacción y retención de clientes, desempeño del proceso interno, capacidades de recursos humanos y tecnologías de la información, así como alineación organizacional.

Por ser el Multiplex Américas una empresa dedicada a la prestación de servicios, se enfatiza bastante con respecto a la perspectiva de clientes en donde se han propuesto la mayoría de iniciativas. Estas iniciativas comunes de resultado con los clientes se pueden ver en las relaciones causa efecto. Por ejemplo, la satisfacción del cliente generalmente conduce a su retención y a la adquisición de nuevos clientes a través de la publicidad boca en boca. Al retener clientes, la empresa puede aumentar su participación en los negocios que realiza con los clientes leales – participación en las compras del cliente. Combinando la adquisición de clientes y un mayor número de negocios con los clientes existentes, la empresa debería aumentar la participación del mercado con respecto al cliente objetivo. Por último, la retención de clientes debería aumentar la rentabilidad por cliente dado que retener a un cliente cuesta mucho menos que adquirir clientes nuevos o reemplazarlos.

(Yáñez & Avilés, 2013). “Propuesta de Diseño de Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a través de la Integración de Balanced Scorecard (BSC) y el Sistema de Gestión de la Calidad para Industrial y Comerciales 3B S.A. (Industria Textil)”. Ecuador. Para obtener el título de magíster en Sistemas

Integrados de Gestión de la Calidad, Ambiente y Seguridad, llegó a las siguientes conclusiones:

- Industrial y Comercial 3B S.A. no tiene un ERP integrado entre cada uno de los departamentos que la conforman, manejándose de manera aislada los componentes administrativos generadores de valor e información, es decir que cada área tiene su propio ERP no enlazado entre secciones de la empresa.
- En conjunto, el Balanced Scorecard (BSC) y la norma técnica ISO 9001:2008, garantizan un gran impacto organizacional, al crear un sistema integral para la planificación y ejecución de la Estrategia y las operaciones y, por ende, el logro de resultados.

2.1.2. Antecedentes nacionales

(Del Castillo, 2014). “Elaborar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard (BSC) en la pequeña empresa constructora E&H”. Lima. Para obtener el grado de Magíster en Dirección, llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa “E&H” tienen claro que necesita un modelo de gestión integral como el Balanced Scorecard (BSC), para lograr así un desarrollo integral y seguro.
- Los objetivos estratégicos planteados en el diagnóstico de la empresa son respuesta al análisis del FODA (Fortaleza, Oportunidades, Amenaza, Debilidades).
- Con los Objetivos estratégicos establecidos en este Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el

logro de los objetivos que a su vez reflejaran el cumplimiento de su misión, visión y valores.

- Con el tablero de control planteado de acuerdo a las perspectivas con sus objetivos estratégicos, se verificará el cumplimiento de las metas, los rangos que tiene son verde, ámbar y rojo, donde el verde nos indicará que las metas se están logrando y el rojo será la alerta que no están funcionando las iniciativas.

(Esther & Jessica, 2016). “Aplicación Del Balanced Scorecard (BSC) Como Una Herramienta De Gestión Que Contribuya a La Competitividad De La Empresa Servitroq SRL. En El Distrito De La Esperanza, Provincia De Trujillo”. Trujillo. Para obtener el título profesional de Licenciado en Administración, llego a las siguientes conclusiones:

- Al aplicar el Balanced Scorecard (BSC) como una herramienta de gestión, quedó demostrado el cumplimiento del objetivo general al concluir que mejoró el nivel de competitividad de la Empresa al permitirle poder implementar el plan estratégico para que cumpla sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados.
- Se diseñaron diversas iniciativas estratégicas por cada objetivo planteado, resultados que a largo plazo serán más significativos al continuar utilizando este importante sistema de gestión estratégica.

Al diseñar y aplicar el Balanced Scorecard (BSC) tomando en consideración las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; se

estableció los objetivos estratégicos, indicadores, metas y la forma de cálculo de acuerdo a las necesidades de la empresa; y, de esta manera, la empresa se encontró direccionada al logro de sus objetivos mediante el cumplimiento de cada indicador planteado. Al evaluar el nivel de competitividad después de la aplicación del Balanced Scorecard (BSC), se demostró la mejora del nivel de competitividad de Servitroq en las dimensiones de innovación, calidad y comercialización.

2.1.3. Antecedentes Locales

(Orosco, 2013). “Propuesta de un modelo de control de gestión en base a la metodología Balance Scorecard y gestión por procesos en la organización de gestión empresarial de la UNC”. Cajamarca. Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, llego a las siguientes conclusiones:

- La versatilidad del Balanced Scorecard (BSC) permite que esta metodología sea aplicada en cualquier tipo de organización, toda vez que se considera como un impulsador para alcanzar los objetivos y metas propuestas; es por ello que la propuesta planteada sirve de base para el establecimiento de un modelo de control de gestión de acuerdo a las exigencias de la O.G.E (Oficina General de estudios) de la UNC.
- La O.G.E no cuenta con un sistema de control de gestión, ni indicadores que sean un soporte en la toma de decisiones, así lo manifiestan los mismos trabajadores en la encuesta de evaluación del desempeño que se aplicó ya que el 73% de ellos afirman que los objetivos y las metas no están bien definidas, por lo que no se tiene una guía de lo que se quiere lograr.

- En cuanto a los procesos básicos que se lleva a cabo en la O.G.E fueron determinados a través de la tabla SIPOC donde determinamos que el proceso de trámite de gasto por encargo es el más usado en la UNC, y en el proceso que se evidencian más demoras y reclamos.
- También se pudo definir a los principales interesados, para tomar como base en la construcción del Balanced Scorecard (BSC), en el cual se analizaron cada una de las perspectivas por separado para la construcción de los indicadores.
- Se definió los indicadores respectivos para la perspectiva aprendizaje y crecimiento, se determinó que es muy importante en este aspecto la satisfacción y la motivación ya que un trabajador satisfecho será muy productivo.

(Cerna , 2014). “Determinación De Las Causas De La Deficiente Gestión Empresarial En Blue Tower Editores Del Perú SAC. Una Propuesta De Un Plan Estratégico Basado En La Metodología Balanced Scorecard”. Cajamarca. Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración, llegó a las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con un plan estratégico.
- La empresa no capacita a los empleados y pocas veces evalúa el desempeño personal de los mismos.
- Existe un mal clima laboral y los colaboradores no están comprometidos con la empresa.
- Existe deficiencia en cuanto a la prestación del servicio.

- No se toma en cuenta las inquietudes y sugerencias de los empleados y de los usuarios.

Se establecieron estrategias, las mismas que están incluidas en la propuesta del plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard tales como: (Incrementar el valor de la empresa, posicionar a la empresa brindando un servicio de calidad, fortalecer la transparencia de la gestión de la empresa, desarrollar servicio de calidad, desarrollar el potencial del recurso humano, promover la innovación tecnológica). En conclusión, se logró formular el plan estratégico basado en la metodología del Balanced Scorecard para Blue Tower Editores del Perú SAC, el cual deberá ser aprobado por la gerencia con la finalidad de mejorar su gestión empresarial.

2.2. Teoría que sustenta la investigación

2.2.1. Teoría del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard inicia su evolución en el año 1992, con la publicación del Artículo denominado “The Balanced Scorecard”: “Measures That Drive Performance” en la revista de Harvard Bussines Review. En base a un trabajo realizado para la empresa de Semi conductores Analog Devices INC. Este documento causó gran impacto entre académicos y Directivos, a tal punto que se hizo merecedor del premio al mejor artículo del año por dicha revista. (Norton & Kaplan, 1992).

Según el libro The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, 1996, el Balanced Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la visión, a través de canalizar las energías, habilidades y

conocimientos específicos de los individuos en la organización hacia el logro de metas estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

El balance Scorecard, se originó principalmente por la necesidad de tener mejores herramientas para evaluar la situación de una empresa, así también de manera importante podemos resaltar que el Balance Scorecard es una herramienta de gestión que proporciona a los directivos una forma de traducir la visión y estrategia en indicadores. (Gascho Lipe & Salterio, 2000). Es por ello que Norton y Kaplan vieron la necesidad de implementar este sistema de Balanced Scorecard con el objetivo de brindar una gran ayuda a cualquier entidad que la necesite y como quiere ser más adelante, brindándole con el valor que aportan y los pasos que dan para cumplir con sus importantes visiones de las empresas.

2.3. Marco teórico

2.3.1. Historia del Balanced Scorecard

A principios de los años 90, la metodología del Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan donde se realizó varios estudios en varias empresas norteamericanas, donde manifiestan que los cuadros de mando integral son utilizados para su gestión que contenían sobre todo indicadores financieros. El BSC fue la propuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos tales como:

- Información Financiera y no financiera.
- Información interna e información externa.
- Información sobre los resultados actuales y futuros.

Para conseguir este equilibrio se propusieron evaluar la actuación de las empresas en base a cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos internos y aprendizaje). Desde la publicación de su primer libro Kaplan y Norton en 1996 “The Balanced Scorecard”, esta metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la gestión estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la visión en objetivos operativos.

2.3.2. Planeación estratégica del BSC

Es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar metas, propósitos y objetivos. Este proceso sistemático no solo se realiza una sola vez sino tiene que ser cíclico, y ser capaz de:

- Alcanzar los objetivos deseados.
- Factible y apropiado.
- Proporcionar una ventaja competitiva.
- Adaptarse a situaciones cambiantes.
- Medible en términos de su efectividad.

Para ver resultados óptimos es necesario administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, alinear y medir la eficiencia de los procesos.

Entradas: Estrategias

Procesos estratégicos: Distribución de recursos, asignación de personal, uso de tecnología, sistemas de comunicación, seguimiento y medición, liderazgo y administración, estos procesos se tienen que alinear que nos ayuden a cumplir lo que se desea.

Salidas: Objetivos Alcanzados. Una vez alcanzado esto se tiene que realizar una retroalimentación que son factores clave de resultados para poder realizar de nuevo los procesos sistemáticos.

En la retroalimentación se analiza cuáles son los retos que se tiene para poder ejecutar efectivamente las estrategias, las empresas tienen que tener clara su visión para poder transmitir a la dirección y la dirección hacia gerencia y gerencia transmitir a nivel operacional (personas que brindan directamente el servicio o trabajando directamente en procesos), y esa visión que se transmite tiene que quedar clara para poder manejar presupuestos, aspectos financieros alineados a esa visión. Por lo tanto, el Balanced Scorecard es aquello que no va ayudar a ejecutar las estrategias, pero a través de una forma muy efectiva de comunicación de la misma en la organización.

2.3.3. El Balanced Scorecard

Es una herramienta estratégica de gestión que ayuda a las organizaciones a clarificar su visión y comunicar su estrategia traduciéndolo en objetivos estratégicos que dirijan el comportamiento y desempeño, enfocado en la creación de valor. Este modelo de gestión se puede adecuar para cada tipo de empresa según su necesidad y prioridad que tenga.

El Balanced Scorecard es la base para la discusión productiva y la mejora sostenida de la empresa, delimitando las responsabilidades del equipo directivo y gerencial en su conjunto, así como también en lo individual. Como su nombre lo indica es un tablero balanceado (el cuadro de mando integral o CMI) y este a su vez balancea; el enfoque financiero de obtener resultados, las mediciones a corto y largo plazo y los

indicadores que son los que lideran el desempeño con medidas diarias (como las cosas se van dando si hay un avance con respecto a los procesos y resultados).

2.3.4. Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos que lo constituyen al BSC son las 4 perspectivas o dimensiones, y otros elementos de complemento tales como los objetivos estratégicos, el mapa estratégico, las mediciones de desempeño y las iniciativas estratégicas.

2.3.5. Perspectivas del Balanced Scorecard

En el artículo Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para la gestión bibliotecaria por Edith Carmen Muñoz, año 2009, indica que; como han explicado en el modelo original Kaplan y Norton el Balanced Scorecard en las entidades empresariales se conceptualiza en cuatro perspectivas básicas: Finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. (Muñoz, 2009) . La visión y Estrategia todo parte de la visión después se formula la estrategia y alrededor están las 4 perspectivas del BSC.

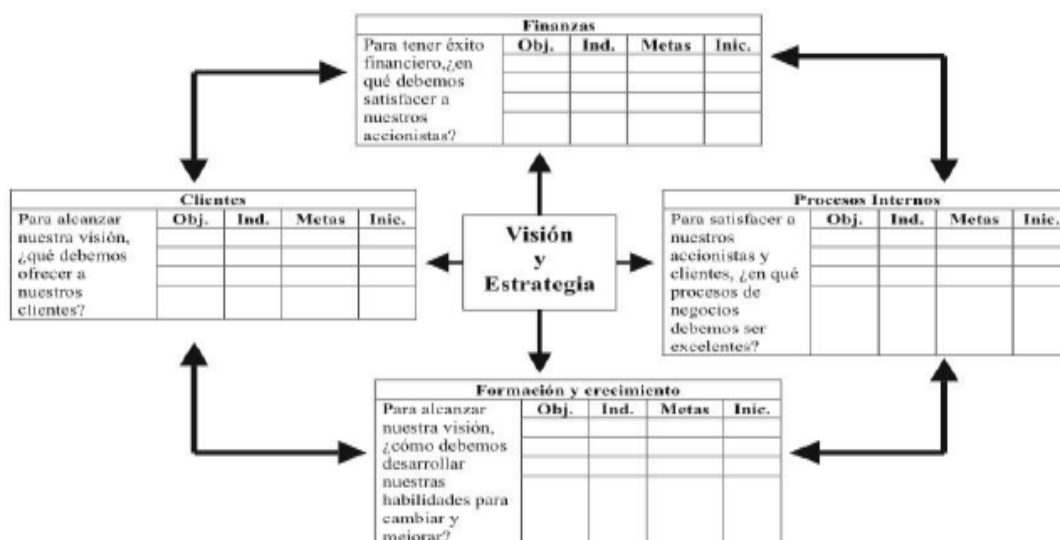


FIGURA 1
ESTRUCTURA DEL BALANCED SCORECARD

Fuente: (Niven, 2002) El Cuadro de Mando Integral paso a paso.

2.3.5.1. Perspectiva Financiera

“Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores”. (Niven, 2002)

El Balanced Scorecard mantiene a la perspectiva financiera como el objetivo final para las empresas que buscan maximizar las utilidades, así como también los indicadores de desempeño financiero indican si la estrategia de la empresa, incluyendo su implementación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados financieros.

El vínculo con la estrategia en la perspectiva financiera surge cuando las organizaciones que eligen un equilibrio entre las fuerzas de crecimiento y productividad, estas deben tener dimensiones tanto a largo plazo (crecimiento) como a corto plazo (productividad), las de corto plazo se pueden notar en la productividad

y la calidad de servicio brindado. Las acciones para mejorar el aumento de los ingresos son de largo plazo generalmente necesitan más tiempo para crear valor que las acciones para mejorar la productividad.

Esta perspectiva también tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas, está centrada más a altos índices de rendimiento y garantías de crecimiento y mantenimiento del negocio de una entidad. Tiene como fases al crecimiento, sostenimiento y cosecha y su importancia radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de una entidad, si el negocio está siendo rentable de acuerdo a las metas estratégicas establecidas. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva financiera son:

- Valor Económico agregado (EVA).
- Retorno sobre el Capital empleado (ROCE).
- Margen de Operación.
- Margen de Contribución.
- Ingresos.
- Utilidad neta.
- Rotación de Activos.
- Retorno de Inversión (ROI).
- Flujo de caja.
- Precio de acción.

2.3.5.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva responde a las expectativas de los clientes y responder a la pregunta “¿Qué hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?”, en esta perspectiva ayuda a centrarse en lo que una empresa requiere llevar a cabo para

garantizar la retención de cliente y adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la empresa.

En esta perspectiva se brinda información sobre la percepción del cliente y con base a ello se define indicadores que ayudaran a responder a las expectativas de los mismos. De ello depende gran parte de generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva Financiera.

La satisfacción de clientes está sujeta a la propuesta de valor que la organización esté dispuesta a dar como; calidad, precio, relaciones entre otros aspectos que el proveedor brinde al cliente. Es importante dar el valor a esta categoría como parte esencial de la estrategia organizacional para buscar un enfoque en el cliente que le permitirá a la compañía alcanzar de manera satisfactoria sus metas y destacarse frente a la competencia.

El principal objetivo es aprender a gestionar correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestras clientelas, no se puede correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y se pierda parte de público objetivo. Los indicadores de esta perspectiva son:

- Satisfacción de cliente.
- Retención del cliente.
- Adquisición de clientes.
- Participación de Mercado.
- Participación en las compras del cliente.
- Reclamos solucionados de los clientes.
- Percepción de valor de marca.

- Pedidos devueltos.
- Índice de recompra.

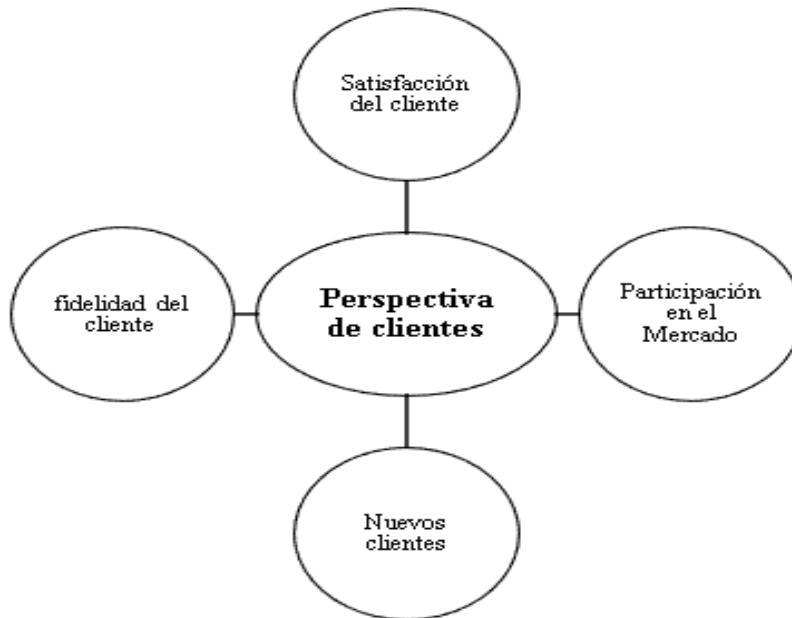


FIGURA 2
FACTORES DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES

Fuente: Elaborado por las autoras

2.3.5.3. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva se deben identificar los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización, de los cuales dependen cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes.

Por lo general el diseño de los indicadores de esta perspectiva se realiza cuando ya se han definido los mismos para la perspectiva financiera y del enfoque en el cliente, ya que esta busca alinearse a las actividades de los colaboradores con los procesos clave de la empresa para con esto establecer los objetivos estratégicos. De esta

manera se pueden revisar y mejorar los procedimientos internos que conforman la cadena de valor la cual tiene como inicio el proceso de innovación siguiendo con los operativos y terminando con el servicio post venta que brindan el valor agregado a los clientes.

El cuadro de mando Integral es importante que este adecuado y diseñado según las operaciones de la empresa y que se desarrolle tomando como punto de partida la cadena de valor o el modelo de negocio que el ente se encuentre, sobre el cual se basan las actividades de la misma. Los Indicadores de esta perspectiva son:

Procesos de innovación

- Porcentaje de nuevos productos o servicios.
- Costos de desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Porcentaje de ventas de nuevos productos o servicios

Procesos operativos

- Porcentaje de mermas.
- Margen de producción defectuosa.
- Devoluciones por producto defectuoso.
- Tiempos de fabricación.
- Aprovechamiento de activos.
- Procesos de post – venta
- Tiempo de respuesta al cliente.
- Costo de las operaciones.
- Cumplimiento de garantías.

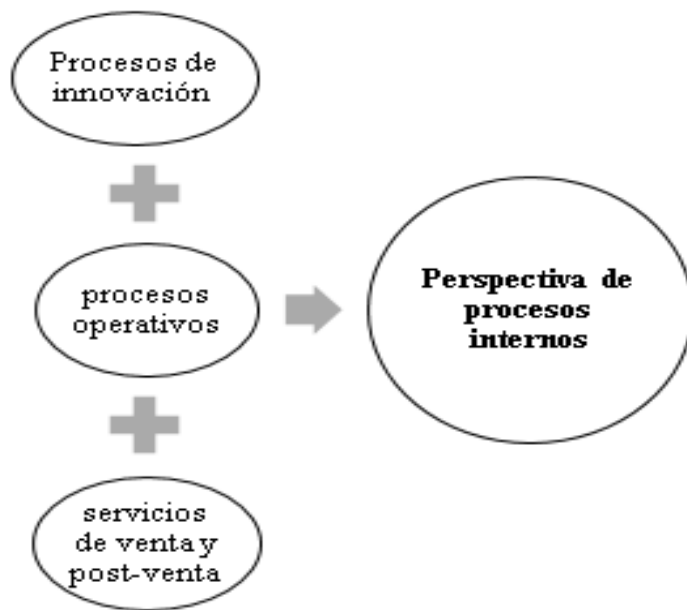


FIGURA 3

FACTORES DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Fuente: Elaborado por las autoras

2.3.5.4. Perspectiva de Aprendizaje y Conocimiento

Esta perspectiva está relacionada al aprendizaje y conocimiento, por medio de esta es que se responde a la siguiente pregunta “¿qué podemos hacer para aprender y, mejorar como empresa?”, es este punto la empresa debe poner más atención para obtener resultados a largo plazo, dentro de este rubro podemos identificar tres tareas principales:

Capital humano: Se refiere al conocimiento que tiene el equipo de trabajo, así como su capacidad para aprender y adaptarse a los nuevos retos en el ámbito laboral.

Sistemas de infraestructura: En este sistema se incluye el apoyo tecnológico, la información y los recursos que la empresa brinda a su talento humano para llevar a cabo sus actividades de manera más efectiva.

Clima organizacional: Este factor es de gran importancia ya que su medición indica cómo se sienten tus colaboradores trabajando para la empresa, si se identifican con los valores y las percepciones que tienen a cerca de las oportunidades de cambio que pueden ayudar a mejorar la empresa como lugar de trabajo. Esto generalmente tiene repercusiones a nivel de productividad, rotación de personal, etc.

A esta área se le considera como clave en el éxito de la implementación del balance Scorecard ya que en la actualidad la mayoría de los modelos de gestión consideran al talento humano como un activo imprescindible en el éxito de la empresa por medio de su desempeño. Así mismo en esta perspectiva es importante tomar en cuenta aspectos como la tecnología al servicio de los colaboradores y con ello se puede lograr el desarrollo y crecimiento de las personas en la empresa, las competencias de la empresa, la estructura organizacional, etc. Indicadores de esta perspectiva.

- Competencias claves del personal (brecha entre lo actual y lo requerido).
- Retención del talento clave.
- Recursos tecnológicos a disposición del desarrollo y desempeño del empleado.
- Programas de desarrollo y aprendizaje.
- Clima organizacional.
- Satisfacción del personal.
- Desarrollar competencias estratégicas.
- Tener capacidad de investigación.
- Crear y fomentar equipos de trabajo multidisciplinarios.

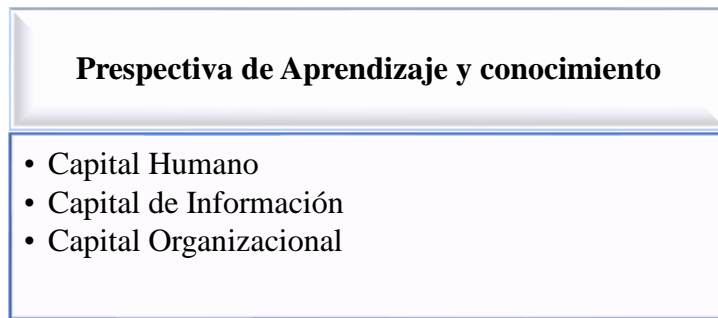


FIGURA 4

FACTORES DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO

Fuente: Elaborado por las autoras

2.3.6. Metodología aplicada para elaborar el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard ha sido considerado como una herramienta de gran importancia para la medición del desempeño dentro de una organización, según lo analizado por Muñoz en su investigación, nos indica que el Balanced Scorecard ha sido utilizado con el pasar del tiempo por varios profesionales (Matthews, 2008).

La metodología aplicada para elaborar el BSC es de tres fases que son: diseño, Implementación e integración.

Diseño: Se identifica la misión, los objetivos, la estrategia e indicadores de desempeño.

Implementación: el cuadro de mando es comunicado a todos quienes forman parte de la organización.

Integración: Se debe establecer procedimientos solubles, administrar recursos y comunicar sobre los resultados obtenidos a la entidad.

2.3.7. Procedimientos para elaboración del Balanced Scorecard

Según lo investigado no se ha encontrado a ninguna empresa que utilice la misma estructura ya que no se ha determinado un formato general aprobado universalmente sobre los pasos a seguir para su desarrollo, sin embargo, se propone a base de diversos autores se propone los siguientes pasos de la figura 5.

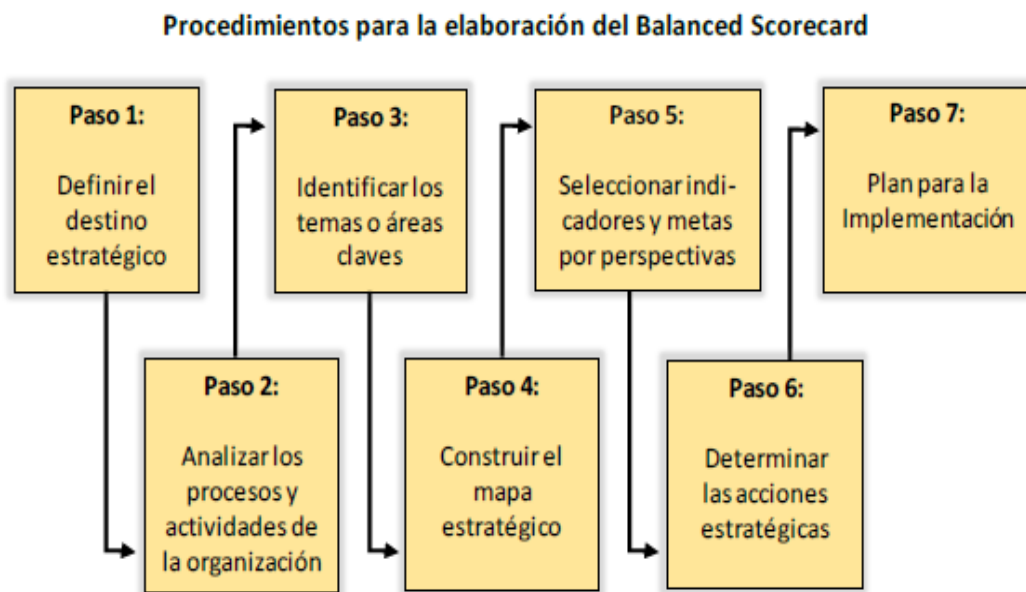


FIGURA 5

PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD

Fuente: (Muñoz, 2009) Cuadro de Mando Integral para la Cuestión Bibliotecaria, México.

Definir destino estratégico: Se centra en el desarrollo de la misión, visión, valores y las estrategias establecidas, tomando en cuenta una adecuada estructuración de estos aspectos puesto que le permitirá orientarse para el logro de sus objetivos, teniendo en cuenta los siguientes aspectos.

- *Analizar los procesos y actividades propios de la empresa:* Acá se determina el desenvolvimiento del entorno interno y externo de la empresa.

- *Identificar las áreas claves que conducen a la estrategia:* Aquí se define las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.
- *Construir el mapa estratégico:* Crear relación de causa -efecto entre las diversas áreas y perspectivas.
- *Seleccionar indicadores y metas por perspectiva:* Es la preparación de indicadores de gestión que permitan brindar información sobre la empresa.
- *Determinar acciones estratégicas:* se agrupa las estrategias que más se adapten a la realidad de la empresa permitiendo responder de manera más asertiva en la toma de decisiones.
- *Plan para la implementación:* Diseño de políticas, modelo del desarrollo estratégico, criterios de actuación y los procedimientos para el funcionamiento y la puesta en marcha del Balanced Scorecard.

2.3.8. Modelo y proceso de implementación del Balanced Scorecard

El modelo y proceso del Balanced Scorecard se centra en tener un diagnóstico de la situación actual de cada empresa y para ello se debe establecer en cada etapa para poder identificar el fortalecimiento de capacidades, directrices estratégicas, análisis y diseño para su posterior implementación.

Modelo y proceso de implementación del BSC



FIGURA 6 *MODELO Y PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BSC*

Fuente: (Vásquez, 2015) Metodología de implantación de modelo Balanced Scorecard para la Gestión Estratégica. Caso: Pymes del Perú.

2.3.9. Otros elementos de complemento del Balanced Scorecard

2.3.9.1. Objetivos Estratégicos

(Kaplan & Norton, 2004) definieron este modelo porque principalmente uno de los problemas que vemos a nivel estratégico es que las estrategias que fracasan no son tanto por su formulación sino por implantación, es por ello que los autores definieron este modelo que permita abarcar a la empresa y a sus directivos desde la formulación hasta la implantación. Los objetivos estratégicos provienen al haber realizado un análisis interno y externo a la empresa y conocer en qué situación se encuentra y observar que necesidades tiene, esto quiere decir que la misión, visión y valores deben tener relación con la posición real de la empresa, una vez de haber definido esto se procede a diagnosticar que competencias críticas se tiene que desarrollar para poder satisfacer o lograr la misión, visión y valores. Luego se define las líneas estratégicas donde la empresa va poner todo su empeño para lograr su meta

establecida. Una vez definidas estas líneas estratégicas se tiene que poner objetivos a los que llamaremos objetivos estratégicos y estos son medidos con indicadores porque si no son medidos no se sabe que es lo que se está consiguiendo. Los indicadores indican hasta donde se quiere llegar, cual es la meta para una empresa.

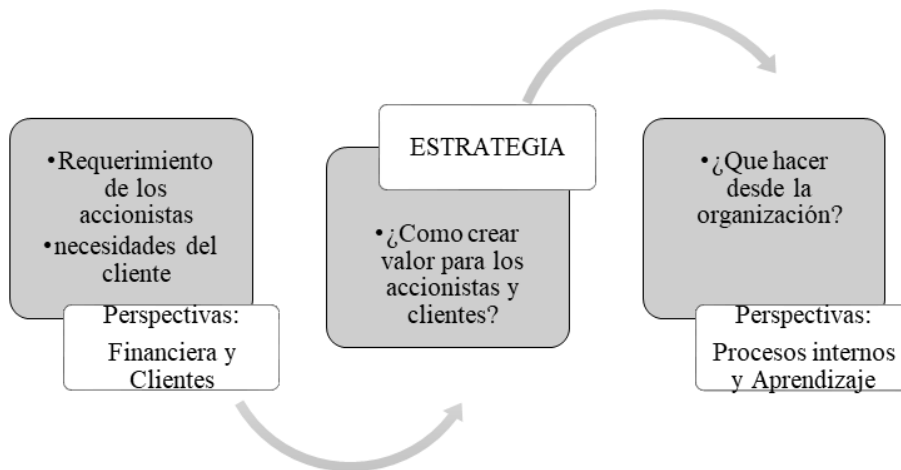


FIGURA 7

COMPOSICIÓN DE LA ESTRATEGIA

Fuente: Elaborado por las autoras

En cuanto a las cuatro perspectivas los objetivos estratégicos se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa –efecto.

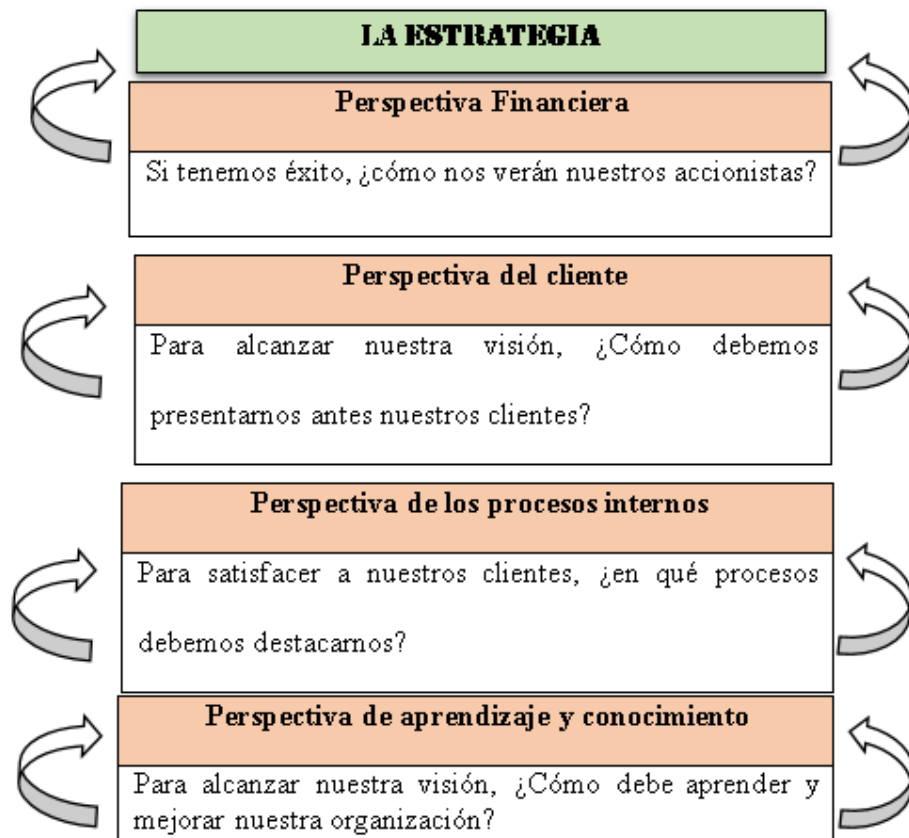


FIGURA 8

COMPOSICIÓN DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LAS PERSPECTIVAS

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004) Mapas estratégicos.

2.3.9.2. Mapas Estratégicos

El Mapa Estratégico es una herramienta que proporcionan una visión macro de la estrategia de una empresa, y poseen un lenguaje descriptivo por lo que tienen una descripción grafica de la estrategia, y a su vez también es la estructura básica del BSC. “no se puede controlar lo que no se puede medir”. (Kaplan & Norton, 2004).

Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, permitieron descubrir un principio más profundo: no se puede medir lo que no se puede describir, el objetivo del CMI es dotar a las organizaciones

de las métricas (valores numéricos) para medir su éxito el principio subyacente es que no se puede controlar lo que no se puede medir.

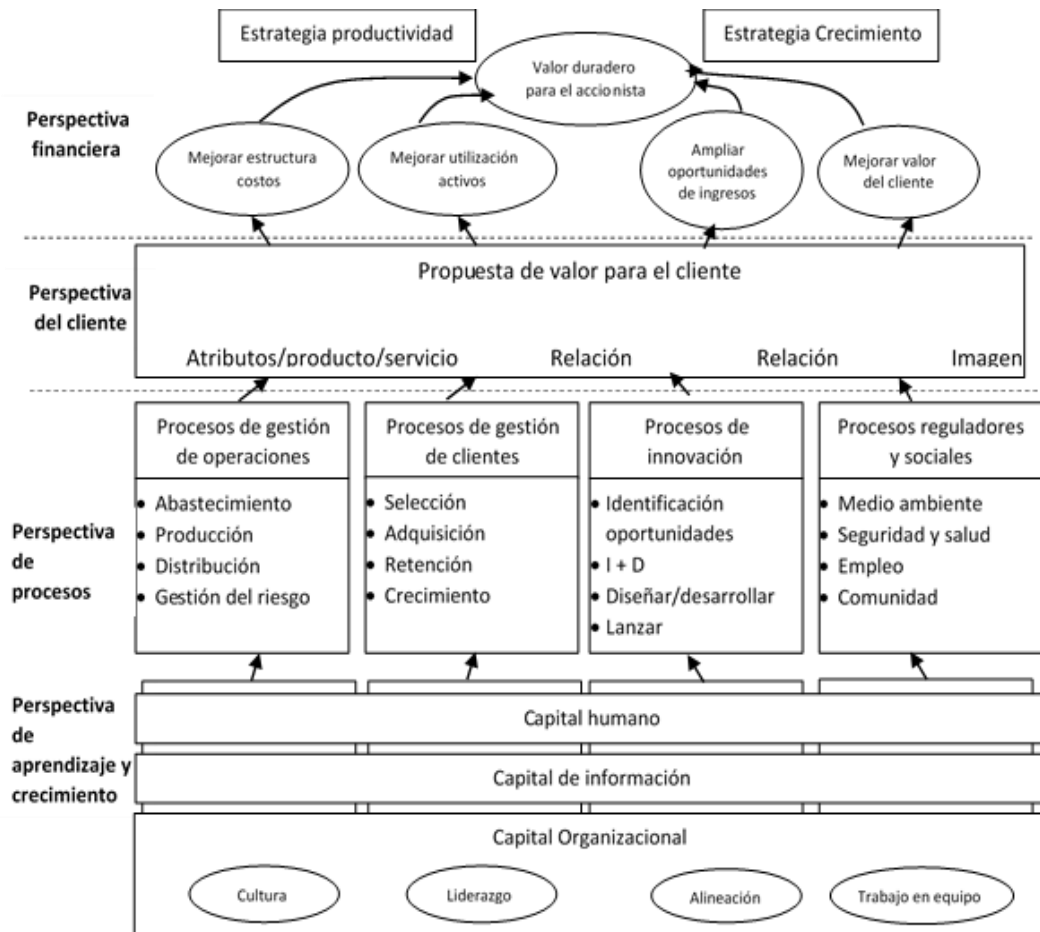


FIGURA 9
MAPA ESTRATÉGICO

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004) CMI o Mapa Estratégico

2.3.9.3. Indicadores Típicos para una empresa

Brinda información donde permite visualizar el alcance de los objetivos estratégicos para gestionar óptimamente el desempeño de la gestión.

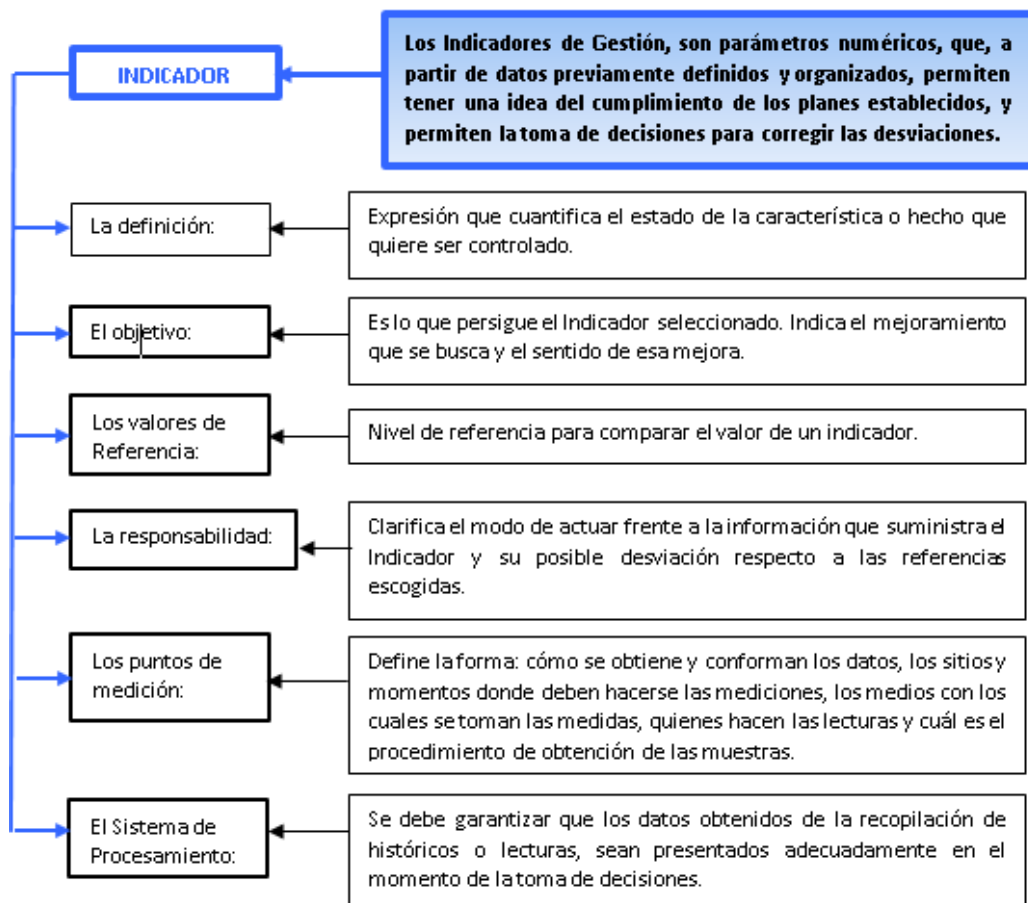


FIGURA 10
ESTRUCTURA DE UN INDICADOR

Fuente: (Fernández, 2009) Estructura de un indicador

No se ha podido constatar un determinado número de indicadores establecido por lo que las empresas utilizan indicadores que vayan de acuerdo a sus necesidades ya que es recomendable analizar los indicadores más importantes para la misma. A continuación, se presenta algunos indicadores típicos para cada una de las perspectivas.

TABLA 1
INDICADORES PARA PERSPECTIVA FINANCIERA

FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Rentabilidad	Rentabilidad Económica (ROI)= beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)/ activo total	El ROI analiza el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, y por tanto, sin tener en cuenta los gastos financieros; mientras más elevado sea es mejor porque indica la productividad del activo.	
	Rentabilidad Financiera (ROE)= beneficio neto/capitales propios (neto patrimonial)	El ROE mide el beneficio neto generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa; mientras mayor sea mejor.	Eficiencia Eficacia
	Valor Económico Añadido (EVA)= Beneficio antes de intereses y después de impuestos (BAIDI)- (Recursos propios o patrimonio neto contable (RP)+ recursos ajenos o pasivos contables (RA) Coste Medio de la Estructura financiera "con datos de mercado" (CMEF)	El EVA representa el exceso del beneficio de explotación contable sobre el coste de la totalidad de recursos utilizados (tanto ajenos propios).	
Disminución de costes	Costos Fijos/Costos totales	Identifica en cuanto está representado el costo fijo en relación con el costo total generado, teniendo en cuenta que mientras menor sean éste, mayor será el beneficio para la empresa.	Economía
Aumento de Ventas	Cuota de mercado año N/ Cuota de mercado año N-1	Se refiere al incremento de las ventas actuales en comparación con el año inmediato anterior, lo cual se debe analizar en comparación con la empresa para determinar el nivel con la competencia.	Eficacia
Aumento de ingresos	Ingresos / Total del Activo	Indica la eficiencia de la productividad de los activos totales que posee la empresa.	Eficiencia Eficacia
Estructura	Liquidez Inmediata = Activo Disponible / Pasivo Circulante Solvencia = Activo Circulante/ Pasivo Circulante Endeudamiento= Recursos ajenos/Recursos propios	Hace Referencia a la capacidad de liquidez (capacidad de pago de las deudas a corto plazo), solvencia y el nivel de endeudamiento (% de la empresa es de terceros con relación a aportaciones de los socios) que posee la empresa para sus actividades económicas.	Economía
Productividad	Beneficios antes de intereses e impuestos (BAII)/ Número Medio de empleados.	Indica que tan eficiente es el empleado para generar beneficios económicos dentro de la empresa.	Eficiencia

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: La perspectiva financiera factor clave la rentabilidad, productividad, ventas.

TABLA 2
INDICADORES PARA PERSPECTIVA DE CLIENTES

FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
	Cientes perdidos / Cientes	Indica que tan eficiente es la empresa para satisfacer las necesidades de sus	Eficiencia Eficacia Impacto
Satisfacción de los clientes	Devoluciones / Ventas totales Cientes Satisfechos en el servicio entregado / total, Cientes	clientes analizando el porcentaje de clientes que ya no compran a la empresa, el cual debe ser mínimo, como el porcentaje de devoluciones existentes y el nivel de satisfacción del cliente en la entrega de un producto o servicio.	
Calidad de los Productos	Nuevos clientes = N° clientes año N / N° de clientes año N-1 Cuota de mercado = proporción de ventas / total de ventas	Indica el nivel de desempeño de la empresa al ofrecer calidad en un bien o servicio, comparan- do el porcentaje de crecimiento en clientes nuevos como la cuota de mercado.	Calidad Eficacia Impacto

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Los factores clave la Satisfacción de los clientes y la calidad de los productos.

TABLA 3*INDICADORES PARA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS*

FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Participación de Defectos	N° de productos defectuosos / N° total de productos.	Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de producir y entregar un producto para que satisfaga al cliente.	Eficiencia Calidad
No Calidad	1-Costes de fallos/ventas netas	Indica el porcentaje de fallos presentados por los productos terminados este debe ser mínimo.	Economía
Tiempos	Tiempos que tarda en suministrar el proveedor tiempos entre el pedido y la entrega al cliente.	Identifica que tan eficiente es la empresa al momento de adquirir su materia prima como el tiempo requerido necesario para atender a un pedido (just a time).	Eficiencia Calidad
Tecnología de la Información	N° de equipos electrónicos/N° empleados	Muestra la capacidad que posee la empresa en la adquisición de tecnología para sus actividades operativas como administrativas.	Eficiencia

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Los factores clave de procesos internos calidad, tiempos, tecnología de la información.

TABLA 4*INDICADORES PARA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO*

FACTORES CLAVE	INDICADORES	INTERPRETACIÓN	MIDE
Satisfacción y Motivación	Personas con retribución variable (comisiones) / total, plantilla (nómina)	Indica el nivel de aportación económica que proporciona el empleado a la empresa, así como, que tan motivado se encuentra dentro de la misma.	Eficiencia Calidad
Formación y	Empleados formados / total, de empleados	Identifica que tan eficiente es la empresa para	

retención de		capacitar a su personal así	
Empleados	N° de trabajadores que abandonan la empresa /	cómo medir en promedio el nivel de empleados	Eficiencia
	N° medio de Trabajadores	retirados en el periodo.	Calidad
	1-Costes salariales /	Este indicador muestra el	
	ventas netas	nivel de eficiencia en las	Eficiencia
Productividad		ventas medido de acuerdo	Eficacia
		a los costos generados en	
		sueldos y salarios de	
		personal.	
	Horas de ausentismo /	Muestra el porcentaje de	
	horas efectivas	ausencia laboral	
Clima social		presentado por los	Eficiencia
	1 - N° de bajas de	empleados, el cual debe	
	accidentes / N° de	ser mínimo, ya que éstos	
	Empleados	influyen económicamente	
		a la empresa.	
	Ingresos por nuevos	Indica el nivel de	
	Productos	innovación en los	Eficiencia
Innovación		productos que ofrece la	Impacto
		organización.	
	Salario mínimo / salario	Identifica el nivel	
Incentivos	Máximo	promedio de salario que	
		entrega la empresa a su	Eficiencia
		personal por su	Equidad
		desempeño dentro de la	
		Misma	

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Los factores clave de aprendizaje y conocimiento es la motivación, clima social, innovación, entre otros temas importantes.

2.3.10. Rentabilidad

Como resultado del proceso productivo tenemos a la rentabilidad, convirtiéndose en un indicador muy relevante que permite medir el éxito de un negocio. (Luna & Macas, 2015) Si el resultado de dicho proceso productivo es positivo, entonces los empresarios ganan dinero (utilidad) y cumplen su objetivo como una organización

con fines de lucro; en otras palabras, el ingreso recibido por la producción vendida debe de superar los costos de producción y venta. Si este resultado es negativo, el producto (bien o servicio) en cuestión está dando pérdida por lo que es necesario revisar las estrategias de producción o ventas.

2.3.10.1. Rentabilidad económica (RE)

La rentabilidad económica (RE), conocida con los acrónimos ingleses ROI (return on investments o rentabilidad de las inversiones), ROA (return on assets o rentabilidad de los activos) o ROCE (return on capital employed o rentabilidad del capital utilizado), pretende calcular la rentabilidad de la actividad principal u ordinaria de la empresa. Claro que hablar de actividad principal u ordinaria de la empresa es entendido de muy diferentes maneras, lo que da pie a que tampoco exista unanimidad entre los analistas y expertos en análisis de estados financieros en cuanto a las partidas que deben emplearse para su cálculo.

La rentabilidad económica (RE) (Gironella, 2015) se determina mediante la aplicación de ratios, que se expresan en porcentaje. Las opiniones más habituales en cuanto a su determinación identifican como beneficio (numerador) y como capital empleado (denominador) los conceptos siguientes:

Como beneficio o numerador de la ratio

- Beneficio bruto de explotación o beneficio antes de intereses e impuestos (BAII).
- BAII excluyendo los ingresos y gastos de explotación que no están relacionados con la actividad principal u ordinaria de la empresa.

- BAI más gastos financieros.
- BAI más gastos financieros menos ingresos financieros.
- BAI menos impuestos de la porción exclusiva del BAI.
- BAI más partidas extraordinarias.
- BAI más partidas extraordinarias menos impuestos.
- Beneficio neto o beneficio después de impuestos (BDI).
- BDI más gastos financieros.
- BDI más gastos financieros netos del efecto impositivo.
- BDI más partidas extraordinarias más gastos financieros netos del efecto impositivo.
- BDI más partidas extraordinarias.
- Cash flow bruto.

Como capital empleado o denominador de la ratio:

- Activo total.
- Activo total excluyendo los bienes que no están relacionados con la actividad principal u ordinaria de la empresa.
- Activo total promediado.
- Activo total promediado excluyendo los bienes promediados que no están relacionados con la actividad principal u ordinaria de la empresa.
- Fondos propios más fondos ajenos remunerables (con gasto financiero explícito).
- Fondos propios promediados más fondos ajenos remunerables (con gasto financiero explícito) promediados.

- Fondos propios más deudas a largo plazo (recursos permanentes).
- Fondos propios más deudas a largo plazo promediados.

Esta ratio analiza la rentabilidad de la estructura económica, es decir, del activo. Para ello relaciona el resultado neto de explotación con las inversiones totales realizadas en el activo. De este modo indica la eficacia o productividad con que han sido utilizados los activos totales de la empresa sin considerar los efectos del financiamiento.

ROA =	Utilidad Neta
	Activos Totales

Así, se interpreta como el rendimiento obtenido por la empresa por cada unidad invertida en su actividad, es decir, la tasa con la cual son remunerados los activos de la empresa. Si esta relación se hace mayor, significa que la empresa obtiene más rendimiento de las inversiones.

2.3.10.2. La rentabilidad financiera (RF)

La rentabilidad financiera (RF), conocida con el acrónimo inglés ROE (rentabilidad de los fondos propios) pretende hacer el cálculo de la rentabilidad de los fondos propios o fuentes de financiación propias aportadas por los accionistas.

Para el cálculo del ROE, (Gironella, 2015) se determina mediante la aplicación de ratios, expresados en porcentaje; para su determinación se identifica como beneficio financiero (numerador) y como fondos propios (denominador) los conceptos siguientes:

Como beneficio financiero o numerador del ratio:

- Beneficio después de partidas extraordinarias y antes de impuestos.
- Beneficio neto o beneficio después de impuestos (BDI).
- Beneficio neto o beneficio después de impuestos (BDI) excluyendo las partidas extraordinarias y su efecto impositivo.
- Beneficio neto o después de impuestos (BDI) menos dividendos preferentes.
- Beneficio del ejercicio más gastos financieros menos el ahorro de impuestos de los gastos financieros menos partidas extraordinarias.

Como fondos propios o denominador del ratio:

- Fondos propios.
- Fondos propios promediados.
- Capital en acciones ordinarias promediado.
- Fondos propios más deudas a largo plazo promediados.

El ROE indica la rentabilidad obtenida por los propietarios de la empresa y conocida también como rentabilidad financiera. Para los accionistas es el indicador más importante pues les revela cómo será retribuido su aporte de capital

ROE	Utilidad neta
	Patrimonio

2.4. Definición de términos básicos

Balance Scorecard: Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia (Kaplan; Norton, 2014).

Metas: Valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Las metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador (Philippe, 2011).

Eficacia: La eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos o resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado". Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva"

Eficiencia: Para (Robbins & Coulter, 2005) la eficiencia consiste en "*obtener los mayores resultados con la mínima inversión*". Asimismo, (Chiavenato, 2006) indica que "*significa utilización correcta de los recursos disponibles*".

Por otro lado, (Espinoza, C. & Jimenez, F., 2007) define la eficiencia de la siguiente manera: "expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos".

Gestión: (Amat, 1992) define a la gestión como "el desarrollo de las funciones básicas de la administración: Planear, organizar, dirigir y controlar".

Por otra parte (Torres, 1991) asegura que: “la gestión incluye una serie de funciones diferentes que tienen el compromiso de realizar una tarea con éxito. Resulta ser el camino y el proceso de cómo una organización logra objetivos y metas, es en este sentido que la gestión se considera un arte y una ciencia también”.

Por otro lado, el autor (Chiavenato, 2006) relaciona a la gestión como “La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

Causa: Viene a ser la razón fundamental por la cual se origina la desviación o el motivo por el cual no se cumplió el criterio o la norma.

Efecto: Es el resultado contrario o potencial de la condición encontrada, se representa en términos cuantitativos tales como: unidades monetarias, tiempo o número de transacciones, originados por el incumplimiento para el logro de objetivos y metas de la entidad, asimismo pueden presentarse en forma cualitativa como la calidad de un servicio.

Planificación: Según (Corredor, 2001) define a la planificación como “*un proceso científicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado*”. Así mismo, (Costa, 2006) define la planificación como “*un modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse*”.

2.5. Hipótesis

La propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa EMTRASERMU 3M S.A., influirá significativamente en la mejora de la gestión.

CAPITULO III

3. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva explicativa y propositiva, ya que se describe las características de gestión y de cómo se ha venido trabajando. De acuerdo a esto se pretende analizar y evaluar la gestión para la propuesta de implementación del Balanced Scorecard como mejora de gestión en la empresa EMTRASERMU 3M S.A.

3.2. Diseño de la investigación

Es una investigación no experimental porque el investigador no puede manipular las variables seleccionadas para el estudio, la información necesaria será generada a través de una entrevista. Para (Sampieri, Collado & Lucio, 2010), “en la investigación no experimental no se hace ninguna manipulación intencional de las variables independientes, sino que los fenómenos se estudian tal y como suceden en su ambiente natural”.

3.3. Área de investigación.

El nivel de estudio de la investigación es descriptivo. Es exploratorio, porque se generará información primaria a través de la aplicación de una entrevista como instrumento de recojo de datos; es descriptivo, porque se describirá la variable X:

“Balanced Scorecard” y la variable Y: “Rentabilidad” de la empresa; es correlacional, porque se establecerá el grado o nivel de correlación entre las dos variables seleccionadas.

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2010), señala que el nivel de investigación exploratorio se define como “Los estudios que se efectúan cuando el objeto es examinar a un tema o un problema de investigación, del cual se tiene muchas dudas”. Es de corte transversal, porque es aplicada en un periodo determinado.

3.4. Población y muestra

Población:

Dado el alcance del trabajo de investigación inherente al aspecto operacional, la población para la presente investigación está representada por:

- Seis (06) Directivos de la empresa EMTRASERMU 3M S.A.
- Y ochenta (80) Clientes de la empresa EMTRASERMU 3M S.A.

Muestra:

Bajo muestreo no probabilístico se tomó como muestra a los 02 Directivos de la empresa para la entrevista, ya que ellos conocen la situación y la realidad, los que brindarán datos relevantes y necesarios para el problema de investigación.

Muestra Directivos

- (02) Directivos de la empresa EMTRASERMU 3M SA. (Gerente General y Gerente financiero).

Muestra Clientes

Para la muestra de clientes en este caso para la encuesta, se aplicó la fórmula estadística de método probabilístico que a continuación se detalla.

- Margen de error deseado $e = 10.0\%$
- Tamaño de la población $(N) = 80$
- Valor de $p = 0.5$
- Valor de $q = 0.5$
- Tamaño de la muestra para un nivel de confianza del 95%

Aplicación muestra Clientes

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{e^2(N - 1) + p * q * Z^2}$$

$$n = 44$$

Cuarenta y cuatro (44) Clientes de la empresa EMTRASERMU 3M S.A. La muestra es de tipo aleatorio simple, puesto que las variables de la muestra tienen la misma función de probabilidad y son independientes entre ellas.

3.5. Operacionalización de las variables

TABLA 5

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítem	Instrumento
Variable 1:	Balanced Scorecard: Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas . (Kaplan; Norton, 2014)	Financiera	Margen de utilidad. Crecimiento ventas.	4D, 6D, 7D, 4C, 10C	Guía de entrevista a directivos. Cámara fotográfica,
Balanced Scorecard		Clientes	Satisfacción y Fidelización del Cliente. Ampliación de la cartera de clientes.	8D, 3C, 5C, 6C, 11C	
		Procesos	Cumplimiento de disminución del tiempo de espera. Calidad de atención al cliente.	2D, 5D, 10D	
		Aprendizaje Y Crecimiento	Motivación y comunicación asertiva al personal. Capacitación del personal.	9D, 9C	
Variable 2:	Es la ejecución puesta en marcha de una idea programada , ya sea de una aplicación informática de un plan o modelo específico. (Calderón, 2019)	Formular	Plan Estratégico Plan Operativo y presupuesto.		Documentos de información Financiera y Reportes internos.
La Propuesta de Implementación.		Ejecutar	Llevar a cabo los planes operativos.		
		Controlar	Software o plantillas Excel.		

Fuente: Elaborado por las autoras

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas utilizadas en la recolección de datos, en la presente investigación fueron en primer lugar la observación documental, teniendo en cuenta el problema a investigar también se optó por entrevista y encuesta.

- **Entrevista.** - Es una situación interpersonal de persona a persona donde el entrevistador planteó las preguntas en este caso a los 02 directivos de la empresa (entrevistados). Preguntas que fueron diseñadas de acuerdo a las 4 perspectivas del BSC para obtener respuestas concretas al problema de investigación.
- **Encuesta.** - Son Preguntas diseñadas cuidadosamente y estas a la vez alineadas a la perspectiva del cliente para obtener información concerniente al problema de investigación.
- **Análisis documental.** - Es la evaluación minuciosa de documentos con información valiosa de la empresa, que aportará resultados pertinentes a nuestro problema de investigación.

Los instrumentos utilizados en la presente investigación son:

- Guía de entrevista a Directivos.
- Cuestionario de satisfacción del Cliente.
- Revisión de información de los Estados Financieros.

3.7. Técnicas para el procesamiento y análisis de datos

El procesamiento y análisis de datos se llevó a cabo en forma computarizada utilizando Microsoft Office-Excel, para cumplir con las siguientes etapas de la investigación.

Clasificación de la información

Consistió en agrupar los datos mediante el uso de la estadística descriptiva.

- *Tabulación de los datos*: Permitió agrupar los datos en indicadores por cada dimensión.
- *Presentación de los resultados*: Consistió en la elaboración de cuadros, tablas, gráficos y figuras.

3.8. Interpretación de datos

El procesamiento y análisis de la información, se efectuó con el programa estadístico informático de mayor uso en las ciencias sociales como Excel 2016, haciendo los cálculos respectivos para determinar cuan eficiente es esta herramienta del BSC.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo daremos a conocer los resultados obtenidos en la encuesta y entrevista, para su aplicación de estos instrumentos fue previamente elaborados y validados. La entrevista se realizó a Directivos de la empresa (Gerente General y Gerente Financiero), preguntas basadas sobre las 4 perspectivas del BSC y con respecto a la encuesta, esta se realizó a los clientes de la empresa preguntas formuladas de acuerdo a la perspectiva de clientes, teniendo como resultados información relevante que ayudó para la propuesta de implementación del BSC como estrategia de mejora.

4.1. Resultados de encuesta a Clientes

A continuación, se muestra los resultados del cuestionario a clientes para determinar el grado de satisfacción de los mismos.

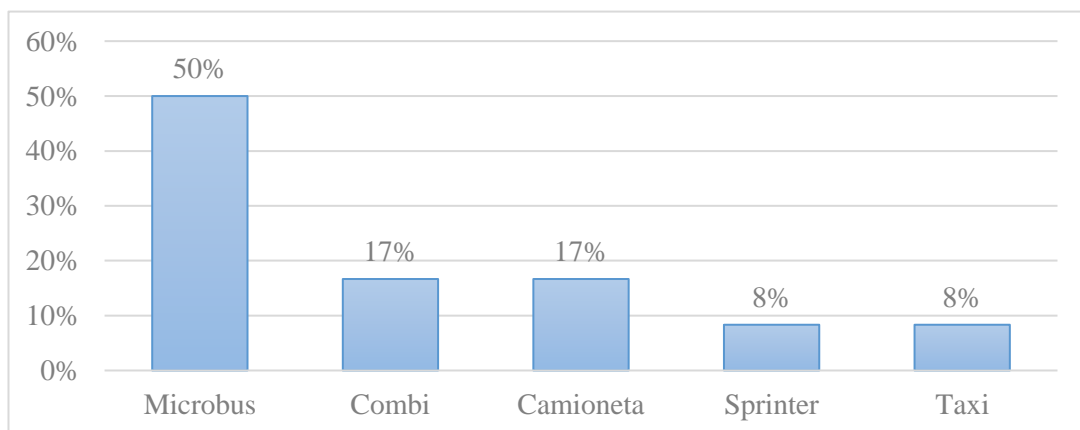


GRÁFICO 1

CLIENTES SEGÚN TIPO DE VEHÍCULO

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico que fue realizado con el fin de conocer el porcentaje según vehículos que abastecen en la empresa.

Teniendo como resultado que los principales vehículos son microbuses el 50% debido a que la empresa cuenta con 3 líneas (C, D y P13) para transporte público y los dueños de los vehículos tienen un convenio con la empresa. Los demás que representan el 17% y 8% son clientes que se da a crédito y otros que compran al paso.

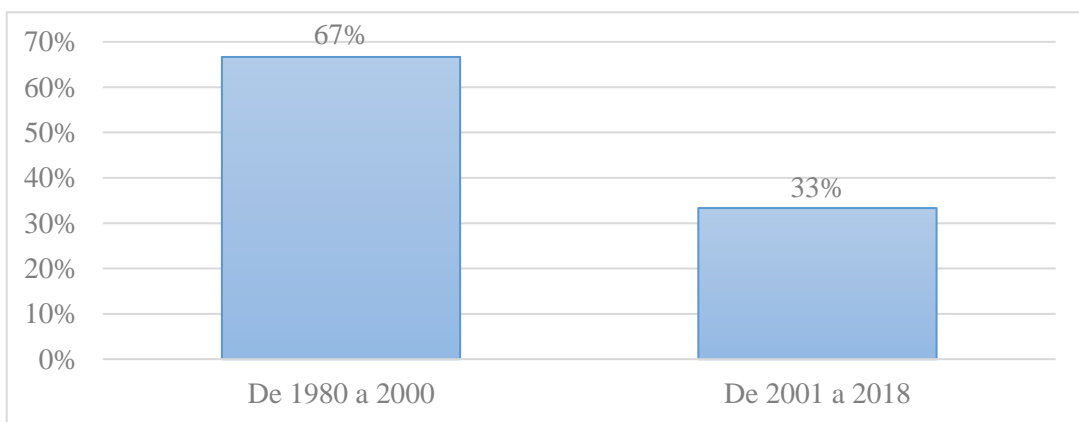


GRÁFICO 2

AÑO DE FABRICACIÓN DE LOS VEHÍCULOS DE LOS CLIENTES

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico que fue realizado para conocer el año de fabricación de los vehículos ya que los microbuses son nuestros principales clientes y según ley N° 27181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, el transporte público tiene un régimen de permanencia de acuerdo a la fecha de fabricación.

Se puede ver la antigüedad de los vehículos de los clientes de la empresa que pasan los 20 años (67%) y sólo un 33% es menor a 18 años de antigüedad; por consiguiente, la flota de los clientes es antigua lo que preocupa a la empresa porque si retiran algunos vehículos por la antigüedad de las líneas para las que trabajan reducen las ventas y clientes.

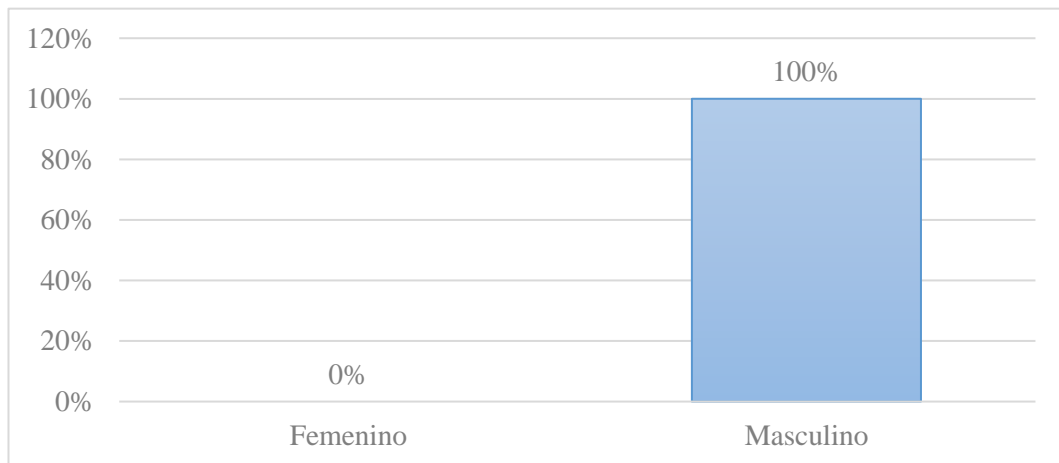


GRÁFICO 3

CLIENTES DE LA EMPRESA SEGÚN SEXO

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado con la finalidad de conocer si hay mujeres en frente del volante, ya que sabiendo si es hombre o mujer tendremos en cuenta para las promociones.

Como resultado tenemos que todos los clientes son varones, es decir se encontró solo a hombres en frente del volante.

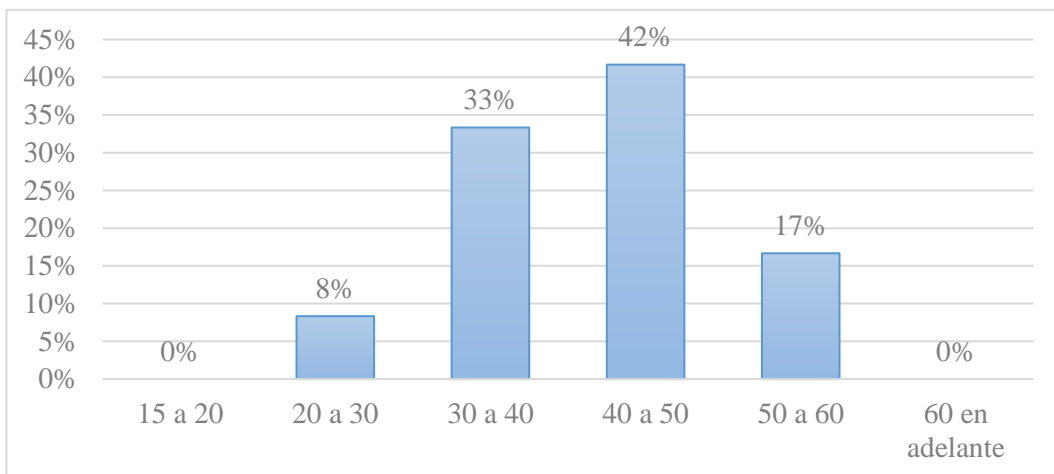


GRÁFICO 4
EDAD PROMEDIO DE LOS CLIENTES

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado con el fin de conocer la edad promedio de los clientes, ya que dependiendo a la edad podremos establecer tipos de promociones y regalos para cada edad por su compra de combustible.

Las edades de los clientes varones de la empresa están entre 40 y 50 años (42%), entre 30 y 40 años el 33%; un 17% tiene edades entre 50 y 60 años y 8% de 20 a 30 años.

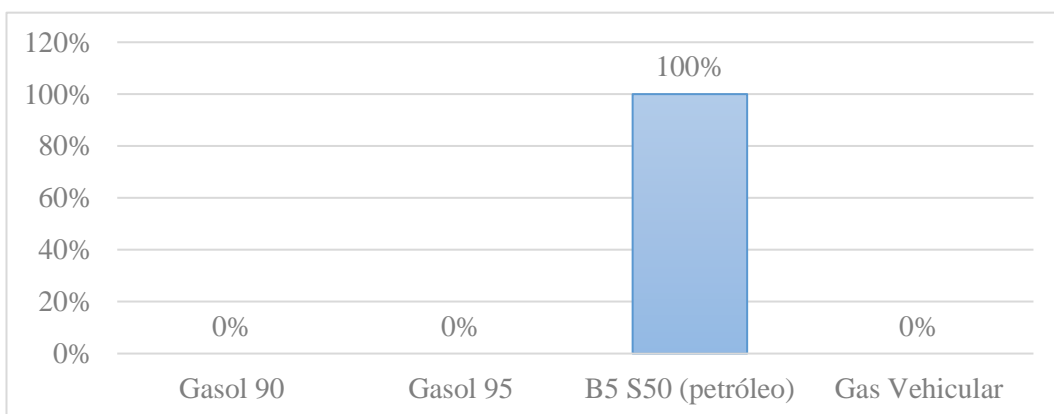


GRÁFICO 5
TIPO DE COMBUSTIBLE QUE COMPRAN LOS CLIENTES

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el tipo de combustible que compran los clientes.

Y como resultado tenemos que solo ofrecen el B5 S50 (petróleo) es el combustible que compra el 100% de los clientes de la empresa, porque la empresa no cuenta con otro tipo de combustible.

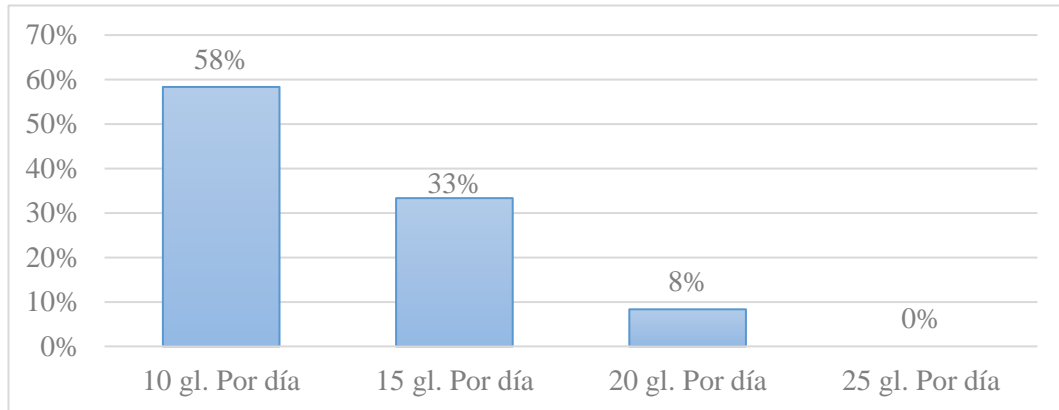


GRÁFICO 6

GALONES PROMEDIO DE COMBUSTIBLE POR DÍA QUE COMPRAN LOS CLIENTES

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer cada que tiempo o frecuencia compran combustible para su vehículo los clientes.

Como resultado tenemos 10 galones de combustible por día un (58%) esto quiere decir que los microbuses que son sus clientes principales, su vehículo consume 10 galones por día según recorrido que hacen y esto es en rutas de servicio de transporte público. Un 33% que compra 15 galones por día, aquí se encuentran a los que se les brinda créditos. y un 8% que compra 20 galones por día que son clientes al paso.

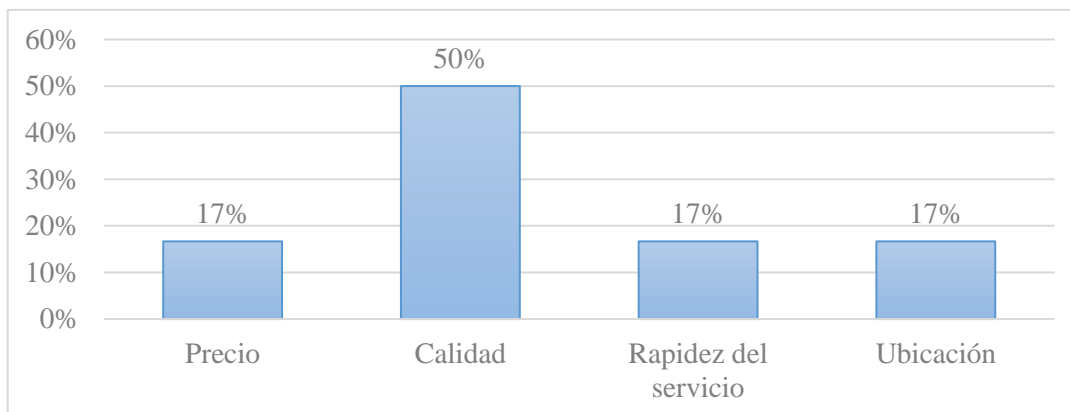


GRÁFICO 7

INTERÉS AL MOMENTO DE ELEGIR UNA ESTACIÓN DE SERVICIOS

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el interés por parte del cliente al momento de elegir una estación de servicios. Es importante conocer al momento de la elección porque depende de esto poder fidelizar y brindar un buen servicio.

Como resultado tenemos el mayor interés de los clientes al momento de elegir una estación de servicios, es por la calidad (50%), el precio, rapidez en el servicio y ubicación para el acceso de los automóviles representan un 17% cada uno de esto quiere decir que aún le falta incorporar estrategias dentro de la empresa para mantener satisfecho a los clientes.

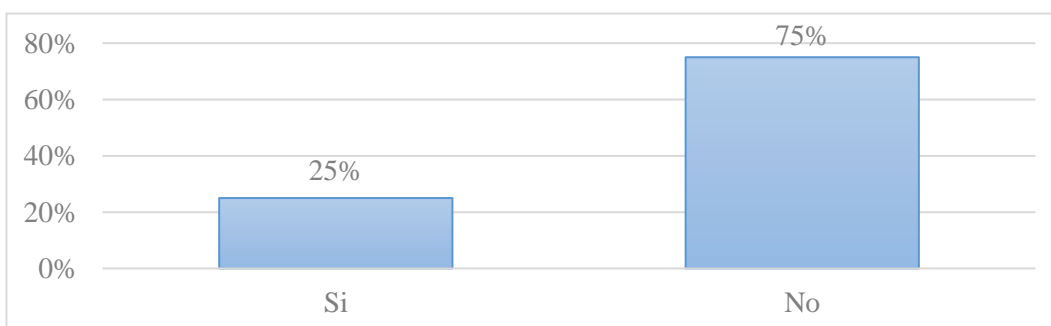


GRÁFICO 8

NIVEL DE INCIDENCIA DE LAS PROMOCIONES EN LA DECISIÓN DE COMPRA

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el porcentaje de la incidencia de promociones en la decisión de compra.

Las promociones tienen un nivel de incidencia del 75% que no reciben ninguna promoción, lo que hace falta promociones de acuerdo a las edades de los clientes. Un ejemplo brindar servicio de lavado y engrase gratis, luego tenemos los snacks y panetón en navidad, polos, gorras, entre otros.

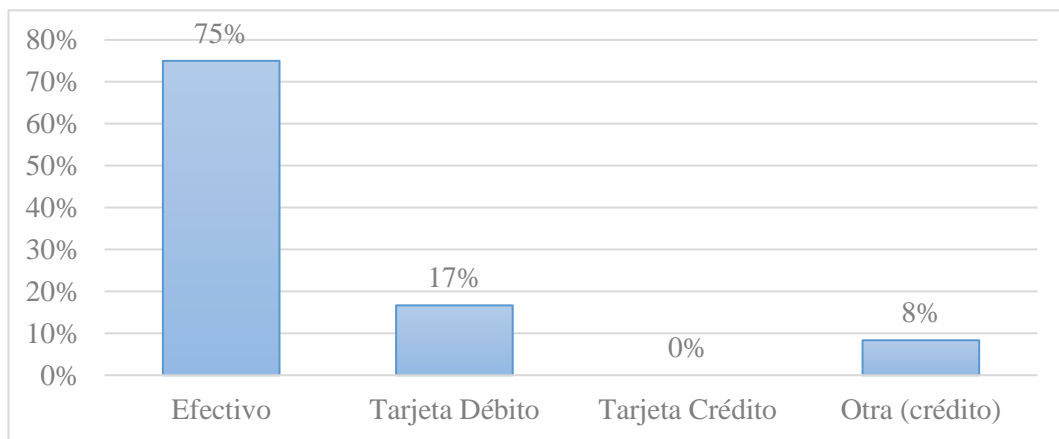


GRÁFICO 9

MEDIO DE PAGO QUE UTILIZA EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el medio de pago que utiliza el cliente al momento de realizar su compra de combustible.

El 75% de clientes de la estación de servicio pagan en efectivo al momento de comprar el combustible y el 17% es con tarjeta de débito, el 8% accede a un crédito que otorga la empresa a sus clientes calificados.

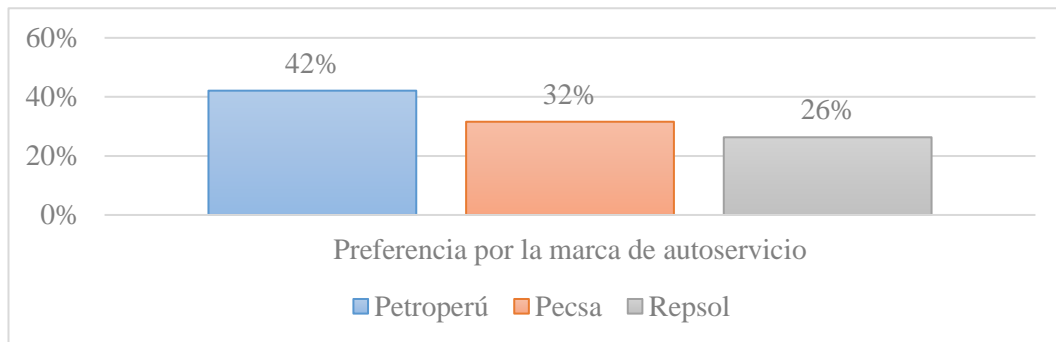


GRÁFICO 10

PREFERENCIA DE MARCA AL MOMENTO DE COMPRAR

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer la marca de preferencia de los clientes al momento de su compra.

La marca de estación de servicio más posicionada en los clientes de la empresa es Petroperú (42%), seguida de Pecsá (32%) y Repsol (26%) al momento de solicitar las tres mejores marcas de su preferencia. Adicionalmente es importante anotar la identidad con una marca nacional.

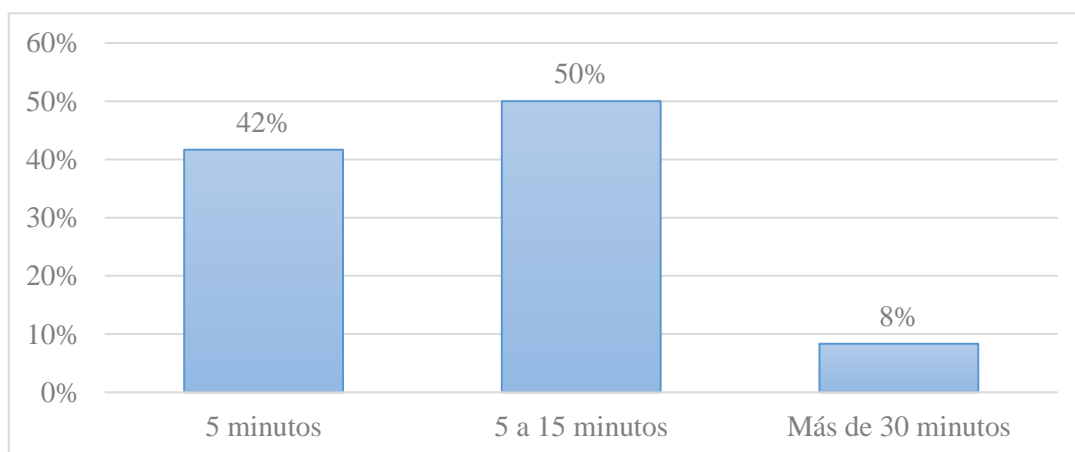


GRÁFICO 11

TIEMPO PROMEDIO QUE PERMANECE EN LA ESTACIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el tiempo de espera de los clientes al momento de su compra, es importante saber para ver qué estrategia se puede realizar para minimizar esto.

Los clientes de la empresa, permanecen en la estación de servicios entre 5 a 15 minutos (50%), el 42% permanece 5 minutos y un 8% espera más de 30 minutos; tiempo en que la empresa debe aprovechar a implementar estrategias de fidelización al cliente y ver también estrategias de minimizar el tiempo de espera.

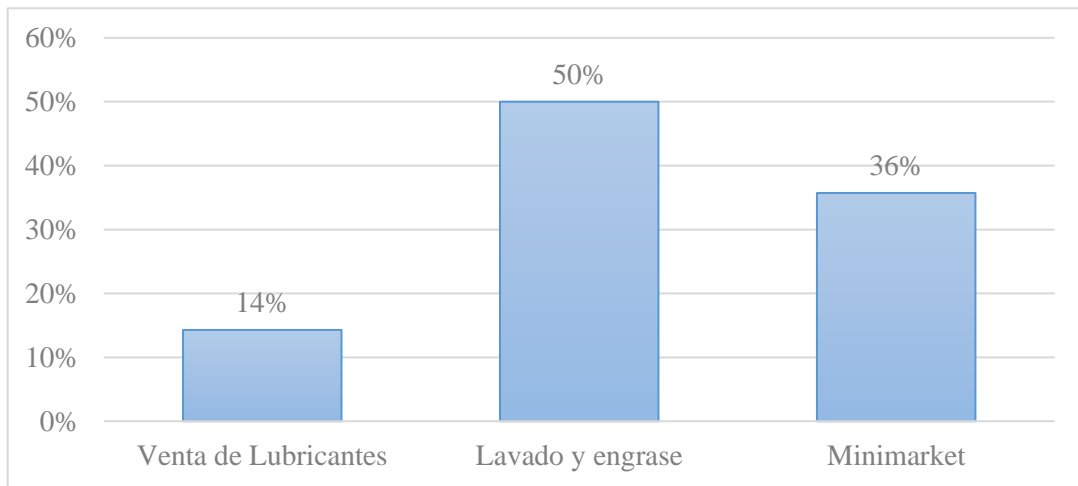


GRÁFICO 12

SERVICIOS ADICIONALES QUE ESPERA EL CLIENTE EN LA ESTACIÓN DE SERVICIOS

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer los servicios adicionales que espera el cliente en la estación de servicios, sería bueno implementar este tipo de servicios para ofrecer un servicio completo.

Los servicios adicionales que el cliente espera; estos son lavado y engrase (50%), minimarket (36%) y venta de lubricantes (14%) en una priorización de los tres servicios complementarios que espera el cliente de la estación de servicios, si brinda estos servicios captará más clientes.

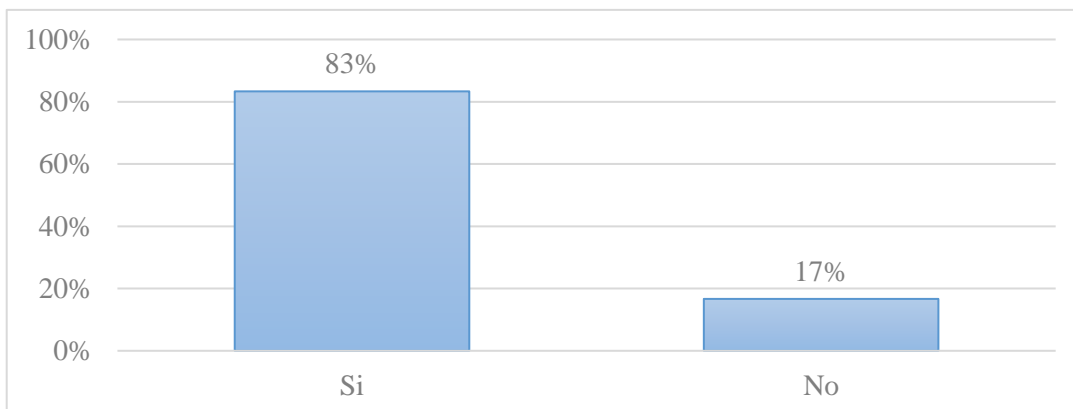


GRÁFICO 13

INTERÉS DEL CLIENTE EN PERTENECER AL PLAN DE FIDELIZACIÓN

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Gráfico elaborado para conocer el interés del cliente en pertenecer al plan de fidelización y se vuelvan con el tiempo en clientes permanentes y aún más que eso en voceros.

A la pregunta te gustaría pertenecer al gran plan de fidelización de la empresa, la respuesta de los clientes de la estación de servicio, fue contundentes, así el 83% desea participar de este plan, mientras que un 17% se reserva, desea pensarlo aún más.

Discusión de encuesta a clientes

En los resultados de satisfacción de los clientes se observa la ausencia de la satisfacción de los mismos, ausencia de prestación de otros servicios y tipos de combustible ya que solo ofrecen el B5 S50 (petróleo), el tiempo de espera al momento de la compra, el desempeño del recurso humano por falta de capacitación y evaluación. Si bien es cierto hay clientes que quieren pertenecer al plan de fidelización, pero no hay estrategia aún y con la propuesta de implementación del BSC en la perspectiva del cliente se podrá minimizar estas falencias que tiene la empresa con los clientes.

4.2. Resultados de entrevista

En los resultados de la entrevista los directivos señalan que la empresa del 100 % solo ha cumplido un 80% de los objetivos planeados para la gestión del período 2016-2018, objetivos que solo se trazaron empíricamente, porque no hay evidencia alguna de la programación para la ejecución de objetivos y estrategias previamente planteados, planificados y comunicados.

Referente a temas clave de la empresa, como control de calidad y mejora continua en la gestión los directivos resaltan que son puntos muy importantes y de mucho interés para mejorar, y ver qué se puede hacer para que la empresa sea rentable, aun cuando no se conoce los objetivos estratégicos o procedimiento para su implementación.

En la entrevista que se les hizo señalan que se ha pensado en nuevas formas para gestionar, buscando mayor eficiencia que contenga información clara y precisa para la toma de decisiones a tiempo, también nos comentan que falta mucho por implementar, innovar y mejorar para competir con otras empresas del mismo rubro. Porque la empresa se basa más en las ganancias que reflejan los Estados de Situación Financiera por lo que dejan de lado el análisis interno de las necesidades que tiene la empresa para mejorar la gestión, son conscientes de que por falta de conocimiento y preparación para afrontar y mejorar retos se han limitado a realizar dichos cambios, si bien sabemos que para afrontar e implementar nuevas expectativas en la gestión uno tiene que ser capacitado, preparado y sobre todo aprender a ser líder para delegar, dirigir y conseguir una meta. Porque después de todo un líder no nace sino se hace y este no necesita tener un título sino una buena capacitación, preparación y sobre todo tener las ganas de querer y poder hacerlo, el trabajo en equipo es el aprendizaje a diario que nos lleva a mejoras continuas y teniendo claro la misma visión todos.

Por ultimo aseguran que es muy relevante la cartera de clientes porque se les brinda un producto (combustible) de calidad y una medida exacta en el llenado del tanque de combustible de su vehículo; mantener esa cartera de clientes es un esfuerzo a diario señalan los directivos. Aunque aún no se ha podido minimizar el tiempo de espera para adquirir el producto, por lo que están trabajando en ello. Aun así, ellos han trabajado con objetivos y estrategias empíricas para poder cumplir con su plan de trabajo.

A continuación, como resultado de su gestión tenemos los Estados Financieros. Estos resultados son documentos contables que reflejan la situación Financiera de la empresa que permite realizar un análisis comparativo con años anteriores para conocer las variaciones que se ha obtenido cada año. Los estados Financieros son presentados en una fecha determinada a los accionistas para la toma de decisiones y aprobación de los mismos, previamente se les hace llegar un comunicado en escrito a su domicilio, luego se realiza un comunicado oficial en el diario el peruano. Según Ley de Sociedades N° 26887. Junta General de accionistas (artículo 114 Junta obligatoria Anual). A continuación, el Estado de Situación Financiera de su gestión 2016-2018.

EMTRASERMU 3M SA.

RUC Nº 20311243285

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 - 2017 - 2018

(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

(NOTA 01 Y 02)

ACTIVO				PASIVO Y PATRIMONIO					
	NOTA	2016	2017	2018		NOTAS	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE				PASIVO CORRIENTE					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO	3	13,736.13	25,736.24	26,299.86	TRIB. CONTRAP. Y APORT. AL SNP Y ESSALUD POR PAGAR	9	2,868.00	2,907.00	2,962.24
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS	4	68,718.15	159,803.45	163,303.15	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS	10	5,312.40	5,384.65	5,486.96
MERCADERIAS	5	44,864.82	62,613.30	63,984.53	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11	5,063.80	5,132.67	5,230.19
OTROS ACTIVOS	6	3,727.00	1,735.00	1,773.00					
ACTIVO DIFERIDO	7	24,046.20	24,916.00	25,461.66					
TOTAL ACTIVO CTE		155,092.30	274,803.99	280,822.20	TOTAL PASIVO CTE		13,244.20	13,424.32	13,679.38
ACTIVO NO CORRIENTE				PASIVO NO CORRIENTE					
INMUEBLES MAQ. EQUIPO	8	128,091.05	1,821,334.66	1,844,101.34	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	12	88,477.00	134,000.00	136,546.00
DEPRECIACIÓN		0.00	-255,409.54	-258,598.33	TOTAL PASIVO NO CTE		88,477.00	134,000.00	136,546.00
TOTAL ACTIVO NO CTE		128,091.05	1,565,925.12	1,585,503.01	PATRIMONIO				
				CAPITAL					
				EXCEDENTE DE REVALUACIÓN					
				RESULTADOS ACUMULADOS					
				UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO					
				TOTAL PATRIMONIO					
				13 115,962.24 69,624.15 61,569.25					
				14 146,207.33 65,499.00 66,743.48					
				15 -80,707.42 114,016.64 116,182.96					
				181,462.15 1,693,304.79 1,716,099.82					
TOTAL ACTIVO				TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO					
				283,183.35 1,840,729.11 1,866,325.21					

FIGURA 11*ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2016-2018*

Fuente: La Empresa

Nota: Tenemos el Estado de Situación Financiera donde muestra una comparación de los años 2016, 2017 y 2018, total Activos corrientes y no corrientes, total pasivos corrientes y no corrientes y patrimonio.

En el estado de Situación Financiera se muestra una comparación de 03 años y se observa una gran variación en Inmuebles Maquinaria y Equipo esto se debe según señalan a que hubo una revaluación del inmueble (oficinas y lugar de expendio) ya que no mostraba su valor real. Así como también señalan que para poder trabajar tuvieron que acceder a un préstamo como se muestra en el pasivo no corriente, porque tenían problemas de liquidez en caja al momento para requerir la mercadería (combustible). Y esto se debe a los créditos como se muestra en el activo de cuentas por cobrar comerciales terceros. Contratos que se hacen efectivos dentro de 2 a 3 meses. También se observa que se tuvo una pérdida en el año 2016 de (S/ 80 707.42 soles) la cual señalan que se ha ido minimizando gastos, buscando nuevos proveedores, dejando de lado gastos innecesarios, reducción de remuneraciones entre otros gastos acotaron.

A continuación, se muestra el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados con sus respectivas comparaciones.

EMTRASERMU 3M SA.

RUC Nº 20311243285

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 /2017/2018

(EXPRESADO EN SOLES)			
	2016	2017	2018
VENTAS	1,834,466.16	1,925,377.25	1,948,481.78
COSTO DE VENTAS	(1,491,522.91)	(1,504,364.57)	(1,537,310.15)
UTILIDAD BRUTA	342,943.25	421,012.68	411,171.62
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(314,774.16)	(251,236.48)	(256,738.56)
OTROS GASTOS OPERATIVOS	1,329.84	1,358.96	1,388.72
GASTOS DE VENTAS	(102,696.05)	(46,433.72)	(47,450.62)
UTILIDAD OPERATIVA	-75,856.80	121,983.52	106,982.45
OTROS INGRESOS	0.00	750.00	0.00
OTROS GASTOS	(4,850.62)	(9,823.00)	(4,956.85)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
DEDUCCIONES	()	()	()
ADICIONES:		0.00	0.00
UTILIDAD TRIBUTARIA	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
Utilidad Neta Antes Impuestos	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
Imp. Renta 29.5%		33,308.60	30,097.55
MENOS			
Pagos a Cta			
Pagos a Cta ITAN			
Saldo x Regularizar	0.00	33,308.60	30,097.55
	-80,707.42	79,601.91	71,928.05
COHEFICIENTE	0.00%	1.73%	1.54%
	-80,707.42	79,601.91	71,928.05

FIGURA 12

ESTADO DE RESULTADO POR FUNCIÓN 2016-2018

Fuente: La Empresa

Nota: El Estado de Resultados por Función muestra una comparación de los años 2016, 2017 y 2018 donde se observa las ventas, utilidad bruta, utilidad operativa, utilidad antes de impuestos y finalmente la pérdida y/o utilidad de cada año.

Los resultados finales en el Estado de Ganancias y pérdidas por función nos muestran en utilidad neta después de impuestos, que en el año 2016 hubo una pérdida de S/ 80,707.42, la que se ha minimizado para el año 2017; recuperándose en un S/ 79,601.91 y esto se debe a que redujeron sus gastos y se incrementó sus ventas y tratando de estabilizarse en S/ 71,928.05 para el año 2018. Acá Señalan que no ha sido fácil alcanzar esto, pero con esfuerzo y cooperación del equipo de trabajo se logró algunos objetivos aplicando estrategias empíricas. Y acotaron “cómo hubiera sido nuestros resultados si tuviéramos los conocimientos y medios necesarios para hacerlo”, nuestros resultados fueran distintos y rentables tanto para los accionistas y trabajadores, porque cuando una empresa es beneficiosa se benefician todos acotaron.

4.3. Resultados de ratios de rentabilidad

Para conocer la rentabilidad de la empresa los Estados de Situación Financiera servirán como base de datos para cálculo del ROA y ROE. Donde el ROE muestra la rentabilidad de cada inversionista o socio al final de cada año. Y el ROA muestra la rentabilidad del negocio de la empresa, es decir teniendo como base la totalidad de todos los activos (patrimonio y pasivos), y las deudas de la empresa.

$$\text{ROE} = \text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$$

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Total Activos}$$

TABLA 6*RATIOS DE RENTABILIDAD ROE Y ROA DE LOS AÑOS 2016-2018*

	EMTRASERMU 3M SA		
	(1) 2016	(2) 2017	(3) 2018
Total ventas anuales	1,834,466.16	1,925,377.25	1,948,481.78
Utilidad Neta	-80,707.42	79,601.91	71,928.05
Total Activos	283,183.35	1,840,729.11	1,866,325.21
Total Pasivos	101,721.20	147,424.32	150,225.38
Total Patrimonio	181,462.15	1,693,304.79	1,716,099.82
ROE	-44%	5%	4%
ROA	-29%	4%	4%

Fuente: Elaborado por las autoras

Nota: Se elabora los Ratios de Rentabilidad ROE y ROA. ROE para conocer la rentabilidad de los inversores (Accionistas) y ROA la rentabilidad de la empresa, tomando los datos de cada año 2016, 2017 y 2018 donde se observa los porcentajes de rentabilidad para cada año.

4.3.1. ROE (rentabilidad del inversionista)

Vemos que la empresa para el año 2016 no ha retornado en un 44% por la pérdida que ha tenido, esto se debe a los gastos administrativos y de ventas son elevados como se muestra en el estado de resultados. para el año 2017 tenemos un retorno de 5% porque se ha minimizado los gastos tal como se observa en el estado de resultados. Y para el año 2018 bajo en 1%, esto se debe a que las ventas y costo de ventas tienen una gran incidencia en la utilidad Bruta y esto recabe en la utilidad neta.

4.3.2. ROA (Rentabilidad del negocio)

El ROA nos muestra que para el año 2016 hay una disminución de 29%, para el 2017 y 2018 en un 4% de recuperación porque se ha llevado un control de gastos, han tratado de manejar eficientemente el inventario. Y Para el año 2016 tenemos el ROA

en negativo lo que significa que la totalidad del activo se ha financiado con fondos propios sin acudir a la deuda.

En general se considera un buen ROA del 5% hacia delante. Es decir, por cada sol invertido debe generar 0.5 céntimos de retorno en periodo determinado.

Discusión de resultados de entrevista y análisis documental

Según la entrevista que se realizó a los directivos la empresa no se encuentra en su buen momento por la falta de planeamientos estratégicos y seguimientos de gastos, por otra parte, el desarrollo tecnológico para poder enfrentar nuevos retos en un mundo globalizado donde otras empresas van marcando la diferencia. Si bien es cierto han podido minimizar la pérdida del año 2016 a pesar de su falta de conocimiento, han puesto su empeño y dedicación, aun desconociendo que existe muchas maneras de poder mejorar la gestión y la rentabilidad. Con la propuesta de implementación del BSC se podrá mejorar muchos aspectos que a la empresa le ha limitado desarrollarse.

4.4. Propuesta de implementación del BSC como mejora de gestión en la empresa.

La propuesta de implementación del BSC tiene como objetivo la mejora de gestión para que la empresa sea más rentable y cumpla sus objetivos propuestos por parte de los Directivos. Esta herramienta ayudará a la empresa a fijar sus objetivos en las 4 perspectivas (Financiero, clientes, procesos y aprendizaje). Luego ser comunicados a todas las áreas para su ejecución y cumplimiento.

A continuación, se presenta un modelo de Gerencia Estratégica para la empresa EMTRASERMU 3M S.A.

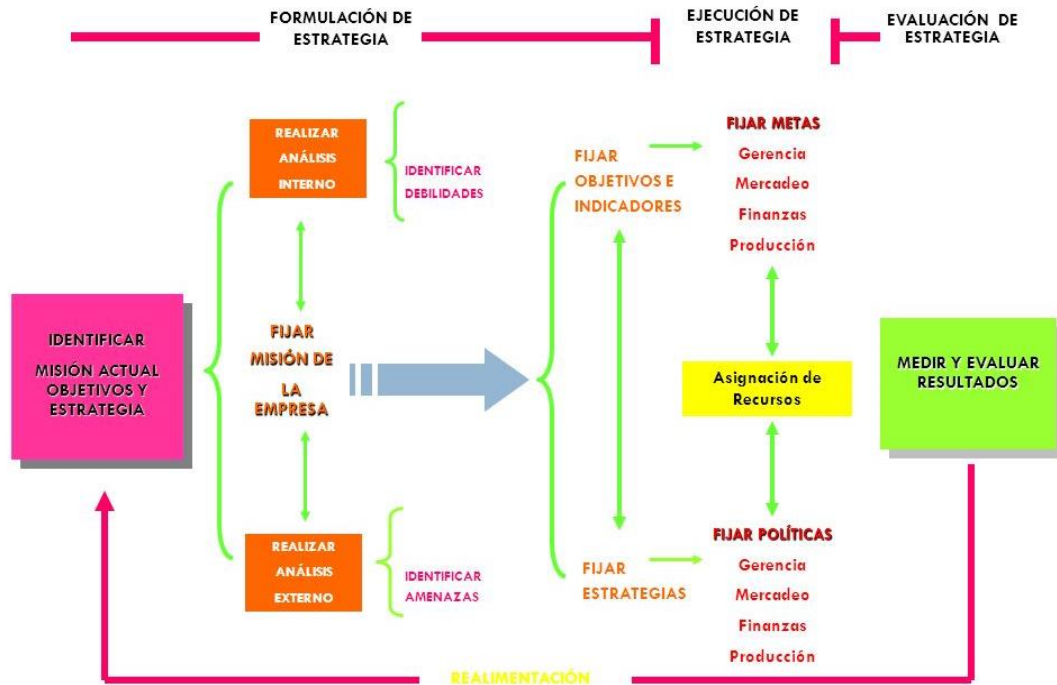


FIGURA 13 *MODELO DE GERENCIA ESTRATÉGICA EMPRESA EMTRASERMU 3M S.A.*

Fuente: Elaborado por las autoras

En cuanto a la empresa no cuenta con una visión clara y precisa que permita perfilar los objetivos y estrategias de desarrollo a futuro, por lo que se realizó una visión para la empresa de acuerdo al rubro a la que pertenece en el planeamiento estratégico. También es necesario realizar una matriz de análisis FODA, para conocer la situación actual en la que se encuentra la empresa, la matriz FODA nos ayudará a saber cuáles son sus Fortaleza (Factores críticos positivos con los que se cuenta), cuáles son sus Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), cuáles son sus Debilidades (factores críticos negativos que deben eliminar o reducir) y cuáles son sus Amenaza (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos) y por último la construcción del

Mapa Estratégico del Balanced Scorecard que contribuirá al desarrollo y logro de objetivos para la mejora de gestión de la empresa.

4.4.1. Matriz de análisis FODA

Esta matriz ayudará a conocer cuál es la situación actual de la empresa tanto internas como externas. A continuación, el Análisis FODA.

4.4.1.1. Fortalezas (interna)

- Buena ubicación geográfica estratégica y local propio.
- Buenos puntos de acceso para entrada y salida a distintas provincias de Cajamarca.
- Buen espacio exterior en el lugar de expendio.
- Dispone de sistema de control de inventarios stock (entradas y salidas) de combustible, ambientes para restaurant y snack. Además, área de lavado y engrase.
- Buena Calidad garantizada en combustible y medida exacta.
- La tendencia actual del cuidado del medio ambiente según Osinergmin (Organismo Supervisor de la inversión en energía y minería) y OEFA (Organismo de evaluación y fiscalización ambiental). Posiciona como una empresa socialmente responsable

4.4.1.2. Oportunidades (externa)

- Es conocida a nivel local porque aparte de vender combustible también cuenta con una línea para transporte público (ruta C, ruta P13 y ruta D).

- La proporción del número de estaciones de servicios existentes en el país con relación al número de vehículos, está por debajo de los estándares en el ámbito local.
- Captar clientes al paso por su ubicación.
- El desarrollo turístico de la ciudad de Cajamarca.
- Accionistas empresarios que cuentan con sus empresas de transporte.
- Ingreso con nuevas unidades a ruta y con ello aumenta las ventas de combustible.

4.4.1.3. Debilidades (interna)

- El tamaño de las instalaciones genera tiempo y dedicación de mantenimiento.
- La rotación de personal sin capacitarlo.
- Falta de conocimiento, entrenamiento y capacitación.
- Personal con contrato indeterminado, y falta de compromiso para el buen funcionamiento de la estación de servicios.
- Costo elevado de flete porque no cuenta con cisterna propio.
- Dar créditos de combustible a largo plazo.
- Refuerzo de seguridad de vigilancia por temas delictivos.
- No atienden las 24 horas solo atienden 16 horas.
- Tiempo de espera al momento de la venta y emisión comprobante de pago.
- Cuenta con un solo tipo de combustible (petróleo B5 –S50).
- Falta de innovación.
- Falta de acceso a tecnologías y adecuación.
- Falta de claridad en los objetivos porque no cuenta con una visión.
- Mermas en mercadería.

- Ausencia de líneas de crédito para liquidez.

4.4.1.4. Amenazas (externa)

- Las condiciones actuales y adversas de la economía actual han reducido drásticamente el ritmo de la planta productiva nacional.
- Los altos costos de financiamiento han afectado seriamente los márgenes de utilidad de la empresa.
- Ingreso de nuevos vehículos que se cargan a energía Eléctrica.
- El nivel de delincuencia que existente en el sector.
- Entorno Laboral inestable en Gerencia y Administrativa.
- Estaciones que ofrecen mayor variedad de productos y servicios.
- Tecnología cambiante.
- Gran número de competidores.
- Competencia con mucha experiencia.
- Stock variante en planta proveedora de Eten por cambios de clima.

A continuación, tenemos el cruce FODA para planificar estrategias, las que ayudarán a clarificar un objetivo en la construcción del Mapa estratégico o Balanced Scorecard.

TABLA 7

CRUCE FODA PARA LA BÚSQUEDA DE ESTRATEGIAS

		Oportunidades					Amenazas				
		La proporción del número de estaciones está por debajo al número de vehículos.	La empresa tiene líneas para servicio de transporte público	Cientes al paso por su ubicación	Desarrollo turístico en la ciudad de Cajamarca.	Accionistas empresarios que cuentan con sus empresas de transporte.	Las condiciones adversas de la economía actual han reducido drásticamente el ritmo de la planta productiva nacional.	Los altos costos de financiamiento	El nivel de delincuencia existente en el sector.	Estaciones que ofrecen mayor variedad de productos y servicios.	Tecnología Cambiante
Fortalezas		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
Buena ubicación geográfica con local propio	F1	Realizar buenas campañas publicitarias mediante spots, promociones (O1,F1,F4,F5).					Implementar estrategias de uso/mantenimiento de la estación con el personal existente(A2,F2,F5).				
Buen punto de acceso para vehículos de entrada y salida	F2	Manejar estrategias de mercadeo orientadas a posicionar a la Estación de servicios en términos de calidad, cantidad y precio. (O2,F1,F2, F5).					Implementar estrategias de selección de personal así como para buscar su fidelidad y motivación(A4,F2,F5).				
Dispone de sistemas de control de stock de combustibles y ambientes.	F3	Incentivar el ingreso a la estación de servicio de buses y camiones que están de paso por la estación mediante promociones directas a choferes de estas unidades (O3,O4,F1,F2,F5)					Posicionar a la estación de servicios en términos de Calidad/Cantidad y Precio Justo(A4,F1,F2,F4,F5).				
Buena Calidad garantizada en combustible y medida exacta.	F4	Fidelización de clientes (O5,O3,F4)					Incrementar e innovar el nivel de servicios de la estación el cual nos permita diferenciarnos de la competencia. (A4,A5,F1,F2,F3,F4)				
Calidad en estudios de impacto y cuidado del medio ambiente	F5	Vida sustentable cuidando el medio ambiente (F5, O4)					Establecer planes de contingencia en la estación(A3, A5,F5,F2)				
Debilidades		O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
El tamaño de las instalaciones físicas genera gran cantidad de trabajos de mantenimiento al interior y exterior	D1	Potencializar el uso de las instalaciones de estación en instalaciones ociosas (O2,O3,O4,D3)					Poner en conocimiento de los empleados los planes de contingencia y de seguridad en la estación de servicios para que sean ellos los encargados de llevarlos a cabo. (A3,D4)				
La rotación de personal.	D2	Planear y evaluar las capacitaciones brindadas (O2, O5,D2,D4).					La búsqueda y evaluación de financiamiento a bajos costos de interés (A1,D1,D2,D4)				
Falta de innovación	D3	Innovar los activos del lugar de expendio y arreglar tanque malogrado para ofrecer otros productos de combustible (O2,O3,O5,D3)					Implementar políticas de selección/motivación del personal(A3,D2,D4)				
Personal poco comprometido con el buen funcionamiento.	D4	Incentivos y capacitaciones teniendo en cuenta la visión de la empresa. (O4,O5,D4)					Desarrollar habilidades blandas y comunicación asertiva para la buena atención al cliente. (A4,D4)				
Costo elevado de flete ya que la empresa no cuenta con cisterna propio.	D5	Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación. (D5, O1, D2)					La búsqueda de nuevos proveedores y evaluación para financiamiento (A4,A2,D5)				

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se elabora el cruce FODA para conocer las estrategias que ayuden a definir los objetivos que serán aplicados en la Propuesta del Balanced Scorecard.

A continuación tenemos los factores externos más relevantes de la estación de servicios, es decir las Oportunidades y las Amenazas a las cuales está expuesta la Empresa, en la matriz se tomó en cuenta la valoración que no es más que el peso que tiene cada una de las Oportunidades y Amenazas, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 4 para calificar con una importancia mayor, el valor ponderado nos dará finalmente cuales son los factores externos más relevantes de la empresa y por ende las pautas para poder establecer las estrategias para contrarrestar o aprovechar estos factores.

TABLA 8
FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA

EMTRASERMU 3M SA				
Item	Factores Externos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades				
1	Es conocida a nivel local	0.30	3	0.90
2	Captar clientes al paso por su ubicación	0.12	2	0.24
3	Desarrollo turístico de la ciudad de Cajamarca	0.15	3	0.45
4	Accionistas empresarios que cuentan con sus empresas de transporte	0.05	1	0.05
5	Ingreso con nuevas unidades a rutas	0.10	3	0.30
Amenazas				
1	Condiciones actuales y adversas de la economía	0.10	2	0.20
2	Ingreso de nuevos vehículos que se cargan a energía	0.05	2	0.10
3	El nivel de delincuencia que existente en el sector	0.05	3	0.15
4	Los altos costos de financiamiento	0.04	2	0.08
5	Entorno Laboral inestable	0.04	3	0.12
Total		1.00		2.59

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se realiza la tabla con valores con el fin de conocer si las amenazas no afectan en las oportunidades, y lo que nos arroja es que la oportunidad tiene más ventajas.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para realizar esta matriz, se ha definido a los competidores tomando en cuenta que las estaciones estén al mismo lado de la vía (Estaciones de salida de la ciudad) y cerca de la Estación de Servicio.

Al igual que en la matriz anterior, el valor es el peso que tiene cada factor entre todos los demás, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 3 para calificar con una importancia mayor finalmente el puntaje es el valor o peso que tiene este factor frente al resto es decir un mayor valor, una mayor importancia.

Las estaciones seleccionadas para realizar esta matriz son:

- Estación de servicio “El Magnate”: Ubicada en la carretera a Bambamarca Km. 2.5 caserío san Francisco de Asís.
- Estación de servicio “Huambocancha”: Ubicada a la carretera a Bambamarca Km. 5
- Estación de servicio “Continental”: Ubicada en la Jr. Angamos Nro. 1108

TABLA 9
PERFIL COMPETITIVO DE LA EMPRESA

Factores Importantes para el éxito	Valor	Magnate		Huambocancha		Continental	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Localización	0.20	4.00	0.80	3.00	0.60	3	0.60
Publicidad	0.15	2.00	0.40	2.00	0.40	3	0.60
Precios	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	2	0.40
Posicionamiento	0.10	3.00	0.60	2.00	0.40	2	0.40
Calidad del producto	0.20	3.00	0.60	2.00	0.40	2	0.40
Atención al cliente	0.15	3.00	0.60	2.00	0.40	3	0.60
TOTAL	1.00		3.60		2.60		3.00

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: De los resultados de la matriz competitiva, se puede determinar que la competencia más fuerte la constituye la estación de servicios El Magnate con un 3.6 de puntaje ya que el precio del combustible es menor, lo cual se tendrá que evaluar y planificar nuevas estrategias para atraer clientes y un factor importante de la empresa es que el combustible que brinda es de calidad y medida exacta.

Matriz EFI

En esta Matriz tenemos los factores internos más relevantes de la estación de servicios es decir las Fortalezas y Debilidades que posee la estación, en la matriz se tomará en cuenta la valoración que no es más que el peso que tiene cada una entre todas las Fortalezas y Debilidades, la clasificación permite dar una calificación general definiendo valores desde 1 (para el de menor importancia) hasta 4 para calificar con una importancia mayor, el valor ponderado nos dará finalmente cuales son los factores internos más relevantes de la estación de servicios y por ende las pautas para poder establecer las estrategias para aprovechar y fortalecer estos factores.

TABLA 10
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

EMTRASERMU 3M SA				
Item	Factores Internos Clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas				
1	Buena ubicación geográfica estratégica propia	0.10	3	0.30
2	Buen espacio exterior en el lugar de expendio	0.10	3	0.30
3	Dispone de sistema de control de inventarios	0.10	3	0.30
4	Calidad garantizada en combustible y medida exacta.	0.10	3	0.30
5	Buena calidad en estudios de impacto y cuidado del medio ambiente	0.15	3	0.45
Debilidades				
1	La rotación de personal sin capacitarlo	0.10	2	0.20
2	Falta de conocimiento, entrenamiento y capacitación	0.15	2	0.30
3	Créditos a largo plazo	0.10	3	0.30
4	No atienden las 24 horas solo atienden 16 horas	0.05	3	0.15
5	Tiempo de espera al momento de la venta y emisión comprobante de pago	0.05	2	0.10
Total		1.00		2.70

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se realiza la tabla de Factores internos para conocer la puntuación de cada ítem y a la vez si las debilidades son más fuertes que las fortalezas, lo que se debe aprovechar son las fortalezas que tiene la empresa para lograr buen posicionamiento en el mercado de hidrocarburos.

4.4.2. Planeamientos estratégicos en la empresa

Para el planeamiento estratégico tenemos los siguientes pasos a seguir para la construcción del Cuadro de mando Integral o BSC que a continuación se detalla.

4.4.2.1. Paso 1. Definición de Misión, Visión y Valores.

En la investigación se encontró que no contaba con una visión, lo cual es importante definir una para la empresa de acuerdo al rubro a la que pertenece para poder cumplir con lo requerido del BSC.

Misión

Somos una empresa cajamarquina dedicada a la compra y venta de combustibles, dando un producto de buena calidad y medida exacta.

Visión

Ser una empresa líder en el rubro de hidrocarburos, comprometidos a ofrecer un servicio de calidad, enfocada a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en un tiempo de entrega y volumen exacto, brindando seguridad y cuidado del medio ambiente.

Valores:

- Responsabilidad.
- Honestidad.
- Humildad.
- Sencillez.

4.4.2.2. Paso 2. Análisis interno y externo, Definición FODA.

En el Cruce FODA se planteó las siguientes estrategias internas y externas, las que a continuación tenemos.

FO

- Realizar buenas campañas publicitarias mediante spots, promociones (O1, F1, F4, F5). (Estrategia externa)
- Manejar estrategias de mercadeo orientadas a posicionar a la Estación de servicios en términos de calidad, cantidad y precio exacto. (O2, F1, F2, F5). (Estrategia interna)

- Incentivar el ingreso a la estación de servicio de buses y camiones que están de paso por la estación mediante promociones directas a choferes de estas unidades (O3, O4, F1, F2, F5). (Estrategia externa)
- Fidelización de clientes (O5, O3, F4) (Análisis interno)
- Vida sustentable cuidando el medio ambiente (F5, O4). (Estrategia externa)

DO

- Potencializar el uso de las instalaciones de estación en instalaciones ociosas (O2, O3, O4, D3). (Estrategia externa)
- Planear y evaluar las capacitaciones brindadas (O2, O5, D2, D4). (Estrategia interna)
- Innovar los activos del lugar de expendio y arreglar tanque malogrado para ofrecer otros productos de combustible (O2, O3, O5, D3). (Estrategia interna)
- Incentivos y capacitaciones teniendo en cuenta la visión de la empresa. (O4, O5, D4). (Estrategia interna)
- Establecer alianzas estratégicas con empresas que permitan incrementar los servicios existentes en la estación. (D5, O1, D2). (Estrategia externa)

FA

- Implementar estrategias de uso/mantenimiento de la estación con el personal existente (A2, F2, F5). (Estrategia interna)

- Implementar estrategias de selección de personal, así como para buscar su fidelidad y motivación (A4, F2, F5). (Estrategia interna)
- Posicionar a la estación de servicios en términos de Calidad/Cantidad y Precio Justo (A4, F1, F2, F4, F5.). (Estrategia externa)
- Incrementar e innovar el nivel de servicios de la estación el cual nos permita diferenciarnos de la competencia (A4, A5, F1, F2, F3, F4). (Estrategia externa)
- Establecer planes de contingencia en la estación (A3, A5, F5, F2). (Estrategia interna)

DA

- Poner en conocimiento de los empleados los planes de contingencia y de seguridad en la estación de servicios para que sean ellos los encargados de llevarlos a cabo. (A3, D4). (Estrategia interna)
- La búsqueda y evaluación de financiamiento a bajos costos de interés (A1, D1, D2, D4). (Estrategia externa)
- Implementar políticas de selección/motivación del personal (A3, D2, D4). (Estrategia interna)
- Desarrollar habilidades blandas y comunicación asertiva para la buena atención al cliente. (A4, D4). (estrategia interna)
- La búsqueda de nuevos proveedores y evaluación para financiamiento (A4, A2, D5). (Estrategia externa)

4.4.2.3. Paso 3. Elaboración de objetivos estratégicos, indicadores y metas.

a) Elaboración de Objetivos Estratégicos

El Cruce FODA ha sido de gran ayuda para la elaboración de los objetivos estratégicos, la misión, visión y valores también son la clave para poder fijar los objetivos en las 4 perspectivas que a continuación se detallan:

TABLA 11

OBJETIVOS DE ACUERDO A LAS 4 PERSPECTIVAS EN LA EMPRESA

Perspectivas	Item	Objetivos
Perspectiva Financiera	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas
	2	Maximizar el uso de los activos teniendo en cuenta la innovación.
	3	Mejorar la estructura de costos y gastos
	4	Incrementar los ingresos de las estación
Perspectiva de Cliente	5	Incrementar la cuota de mercado
	6	Mantener la lealtad de los clientes y fidelización
	7	Satisfacción de los clientes
Perspectiva de Procesos Internos	8	Mejorar los procesos para la gestión administrativa
	9	Planificar y evaluar capacitaciones al personal.
	10	Desarrollar procesos para mantener la calidad del producto.
	11	Reforzar la imagen de marca previamente planificado.
	12	Planificar y desarrollar para adaptarse a la tecnología e innovación
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	13	Crear un buen clima laboral
	14	Mejorar las capacidades de personas clave
	15	Adaptar la tecnología según necesidades

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se elaboran los objetivos para poder construir el Mapa Estratégico, los que servirán de base para tener en cuenta en cada perspectiva y poder dar solución de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Los objetivos estratégicos van ayudar a proporcionar dirección a la empresa para lograr determinadas metas ya sea a corto, mediano y largo plazo. Teniendo una vez elaborados los objetivos solo queda a los directivos planificar que procesos se pueden aplicar para su cumplimiento y ver si cuenta con las tecnologías adecuadas para su implementación y uso.

Dichos objetivos estratégicos deben poseer las siguientes características:

- Deben tener la capacidad de transformarse en tareas específicas en cada área.
- Deben ser múltiples.
- Comprensibles, alcanzable y posibilitar la concentración de recursos y esfuerzo.

b) Elaboración de Indicadores y metas

PERSPECTIVAS	No.	OBJETIVOS	No.	INDICADORES	METAS
Perspectiva Financiera	1	Maximizar la rentabilidad de los accionistas	1.1	Rentabilidad sobre la inversión	>= 30%
	2	Maximizar el uso de los activos	1.2	Rentabilidad sobre activos	>= Rentabilidad (e)
			1.3	Incrementar la ocupación en época baja	> 4 % con respecto al año anterior
	3	Mejorar la estructura de costos	1.4	Reducir el costo de ventas mínimo en un 8%	< mínimo 8%
4	Incrementar los ingresos de la estación	1.5	Disminución de Gastos Administrativos	>= 5% anual	
		1.6	Incremento de ingresos en ventas	>= 4% promedio anual	
Perspectiva de Cliente	5	Incrementar la cuota de mercado	2.1	% Incremento en ventas de otros Combustibles	>= 6% anual
			2.2	% Incremento en ventas por otros servicios	>= 15% anual
	6	Mantener la lealtad de los clientes	2.3	% de Retención de clientes	>= 95%
	7	Mantener la satisfacción de los clientes	2.4	% Satisfacción de los clientes	>= 95%
2.5			Crear paquetes promocionales para épocas bajas	Promociones = Número de épocas bajas por año	
Perspectiva del Proceso Interno	8	Mejorar la gestión administrativa	2.6	N° de Quejas de clientes	< 5 anual
			3.1	% de Facturación sin error	<= 2% Total facturado
			3.2	control (Verificación de uniformes, limpieza, presentación etc.)	>=99%
			3.3	Reducción de tiempo en los cobros de Créditos	< 10 año
	9	Incrementar la intensidad de relación con clientes.	3.4	Cumplimiento de obligaciones con los empleados	100%
			3.5	# de reclamos por cliente	<5 por año
			3.6	Tiempo de despacho promedio	<5 min
	10	Mantener la calidad de productos	3.7	Tiempo de espera en cola	<10 min
			3.8	Controles de calidad internos aprobados	100%
	11	Reforzar la imagen de marca.	3.9	% de avance en servicio de atención al cliente.	
12	Maximizar el uso de los recursos	3.1	% llamados de atención por tareas no realizadas correctamente	<= 5%	
		3.1.1	Razón Gasto / Ingreso	< 70%	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	13	Crear un clima laboral satisfactorio	4.1	Tasa de rotación del personal de Ventas.	< 10% anual
			4.2	Tasa de rotación del personal administrativo	< 20%
	14	Mejorar las capacidades de personas clave.	4.3	% personal que aprueba el curso básico de manejo de Equipos	100%
			4.4	% personal que aprueba el curso de atención al cliente	50%
	15	Adaptar la tecnología a las necesidades.	4.5	% de automatización de los procesos clave de la estación	> 60%

FIGURA 14
INDICADORES Y METAS

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se elaboran los indicadores y metas con el fin de conocer y poder monitorear los objetivos que queremos lograr en cada perspectiva para luego ser medidos en este caso con los indicadores que se muestra en la figura. Y por último las metas que se pretende lograr. Después de conocer los indicadores y metas es necesario realizar una revisión y depuración de los objetivos en las diferentes perspectivas ya que pueda ser que uno de ellos se esté duplicando o tal es el caso que pueda estar cubierto por otro objetivo.

Luego de realizar estos procedimientos se procede a determinar, analizar y evaluar en las 4 perspectivas del negocio de la empresa (Financiera, Clientes, Procesos y aprendizaje) y proponer criterios de solución y mejora de gestión. Y luego se construirá el Mapa Estratégico que ayudará a la ejecución y desarrollo de las 4 perspectivas.

4.4.3. Criterios de solución en las cuatro perspectivas

4.4.3.1. Perspectiva financiera

La propuesta para mejorar el desempeño financiero de la empresa se logra desde dos objetivos; la primera con el crecimiento de ingresos y la segunda con la reducción de gastos y por ultimo aumentar las utilidades.

En la empresa para la perspectiva financiera se encontró las siguientes deficiencias:

- Gastos Administrativos altos en (Planilla, mantenimiento del local, pagos de dietas Directivos, servicios de terceros, estudios de medio ambiente, estudios de mermas, Área Administrativa, Área contable, entre otros).

- Incremento de morosidad en clientes que se les da créditos de 2 a 3 meses y aun así no cumplen en la fecha indicada.
- Ausencia de distribución de utilidades por las pérdidas según Estados Financieros.
- Altos intereses de deudas no amortizadas.
- Alto costo en mantenimiento de mercadería, porque si hay más mercadería en stock el costo de venta incrementa.
- Costos de transporte de mercadería (combustible), porque no cuentan con un Cisterna propio.
- Disminución en inventarios y utilidad por mermas de combustible.
- Volatilidad de precios en combustible según planta y variaciones de tipo de cambio para la compra de mercadería.

Teniendo en cuenta estas deficiencias que tiene la empresa en la perspectiva financiera se propone como criterio de solución lo siguiente:

- Realizar un flujo de caja mensual para conocer la liquidez de la empresa (ingresos y salidas), tener un control de ello en registros auxiliares o documentos útiles para la contabilización exacta de los gastos u operaciones de la empresa los cuales permiten obtener información exacta para el cálculo de la rentabilidad financiera.
- Reducir en un 20% gastos administrativos (planilla, Gastos de venta y servicios prestados por terceros) ya que algunos son innecesarios e irrelevantes. Todos los gastos deben ser evaluados y comunicados en reuniones de Directorio.

- Para estudios de medio ambiente, monitoreo de impacto ambiental y declaraciones, entre otros. Se debe ver a un proveedor que realice todo el trabajo en un solo servicio ya que en la actualidad se realiza esos servicios por separado en diferentes entidades.
- Se debe dar seguimiento a los gastos operacionales los cuales se justifican mediante comprobantes y recibos de caja, lo que se debe hacer alianzas con empresas proveedoras de bienes y servicios en la ciudad que permita gozar de mejores precios, acumulación de los montos de compras para su facturación mensual.
- Se debe evaluar los créditos brindados y negociar los pagos anticipados a la fecha de cancelación.
- Para la variabilidad del tipo de cambio se debe pagar el mismo día en que se va recoger la mercadería.
- Minimizar el inventario final para reducir costos de venta, los créditos que se brinde se pueden dar en parte finalizando el mes.
- Planificación y proyección para amortizar la deuda e interés.
- Realizar estudios de merma para conocer la cantidad y porcentaje real que incide en los Estados Financieros.
- Promover nuevas fuentes de ingreso brindando otros tipos de servicios como Servicio de lavado y engrase, Servicio de mantenimiento, venta de repuestos, aceites, lubricantes, etc. Esto hará que los ingresos se incrementen.
- Mejorar la estructura de costos y gastos ya que si la empresa no está en su buen momento es necesario la evaluación para erradicarlos.

Dentro de la perspectiva financiera hay dos temas importantes que la empresa debe tener en cuenta que son las mermas de combustible y Gastos Administrativos. Ya que estos inciden directamente en la utilidad y rentabilidad de los Estados Financieros.

Incidencias de Merma (Combustible) en la perspectiva Financiera

a) Incidencia de Merma en mercadería

La merma en mercadería (combustible) tiene una gran incidencia ya que por cada pedido que realizan siempre hay diferencias por ejemplo de 3 400 galones. La merma es de 35 galones aprox. Es decir, ingresa como 3 400 galones a inventario (Stock) según factura, pero en realidad no hay esos 3400 sino 3 365 galones aprox., la merma en combustible siempre va ser inherente y esta a su vez genera disminuciones en inventarios.

La medición en tanques es un factor importante porque los tanques no son uniformes sino ovalados y por ende la medición tiene que ser cuando el líquido este estático porque en movimiento puede que haya más diferencias de lo que cabe. El combustible es medido con una varilla de metal. después de la descarga del carro cisterna al tanque.

El clima también es otro factor que interviene en la merma porque el combustible es traído des el Puerto Eten (Chiclayo) a Cajamarca y en el trayecto del camino el combustible es expuesto a varias temperaturas. La merma de combustible varía según el pedido que se haga, además las diferencias no son fijas sino variables como a continuación se detalla.

- Pedido de 3400 galones la variación es de 35 a 40 galones.

- Pedido de 6800 galones la variación es de 70 a 85 galones.
- Pedido de 9200 galones la variación es de 100 a 125 galones.

A continuación, se realiza un cuadro para el año 2018, para conocer las mermas aprox. Según pedidos por mes. El Precio de compra S/ 10.12 al 31/12/2018 por galón.

TABLA 12

MERMAS SEGÚN PEDIDO DE COMBUSTIBLE AÑO 2018

AÑO 2018			
MES	PEDIDO	MERMA	SALDO
Enero	15,450.00	125.00	15,325.00
Febrero	10,200.00	70.00	10,130.00
Marzo	5,800.00	45.00	5,755.00
Abril	12,600.00	90.00	12,510.00
Mayo	8,200.00	55.00	8,145.00
Junio	16,200.00	85.00	16,115.00
Julio	9,200.00	65.00	9,135.00
Agosto	17,600.00	135.00	17,465.00
Setiembre	13,600.00	110.00	13,490.00
Octubre	9,200.00	56.00	9,144.00
Noviembre	8,200.00	60.00	8,140.00
Diciembre	12,600.00	96.00	12,504.00
Total Galones	138,850.00	992.00	137,858.00
Precio por galón		10.12	
Total merma S/		10,039.04	

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se observa que para el año 2018 se tiene una merma aprox. 992 Galones x 10.12 tenemos S/ 10 039.04 soles que se pierde según merma cada año aprox. 992 galones que disminuyen en inventarios y con esto generando una disminución en la utilidad.

b) Incidencia de merma contable y tributaria

Mermas Cuantitativas. – *Estas se refieren a las pérdidas físicas tanto en volumen, peso o cantidad de los materiales, o existencias durante los procesos productivos comerciales u operativos que se manifiestan en las diferencias de inventario, por cuanto, las mermas cuantitativas son inherentes a los procesos indicados, debido a sus condiciones naturales y de operación (Valdiviezo Rosado, 2018)*

Según la NIC 2 se aplica el principio de la fiabilidad, es decir no reconoce más de lo razonable. Y para el aspecto tributario, el legislador ha considerado necesario establecer precisiones en la conceptualización de las mermas. Lo cual no se aparta demasiado del concepto técnico con propósito impositivo para la determinación de renta neta.

La administración establece reglas para acreditar las mermas; es decir cuando lo requiera la SUNAT la empresa deberá presentar un estudio técnico e informe de mermas con una metodología razonable de acuerdo al giro del negocio, realizado por una persona profesional independiente, competente y colegiado, donde el informe debe indicar la metodología utilizada las pruebas realizadas. Este documento trazará una separación de lo necesario e innecesario para la generación de renta.

De acuerdo al TUO de la LIR Art. 37 inciso f) las depreciaciones por desgaste u obsolescencia de los bienes de activo fijo y las mermas y desmedros de existencia debidamente acreditados, de acuerdo con las normas establecidas en los artículos siguientes: Art. 21 inciso c) para la deducción de las mermas y desmedros de

existencias dispuesta en el inciso f) del artículo 37 de la ley , se entiende que por merma es la pérdida física, en el volumen, peso o cantidad de las existencias, ocasionada por causas inherente a su naturaleza o proceso productivo.

Reconocimiento Contable

Según lo establecido para el aspecto contable y reconocimiento de merma se observa que hay una desvalorización de existencias es decir ya no existe en inventario los 992 galones por lo que se tiene que retirar de inventario.

69 Costo de Ventas	10 039.04	
66951 Desvalorización de Mercaderías		
29 Desvalorización de Existencias		10 039.04
291 Mercadería (merma)		
X/X por la determinación de merma		
29 Desvalorización de Existencias	10 039.04	
291 Mercadería (merma)		
20 Mercadería		10 039.04
20111 Costo Mercadería		
X/X Por disminución en mercadería por merma		

Reconocimiento Tributario para deducción del IR (Impuesto a la Renta)

Para el cálculo de deducciones de ley del Impuesto a la Renta al 31 de diciembre 2018, tomaremos datos del Estado de Resultados año 2018.

TABLA 13

CÁLCULO DEL IR AÑO 2018 CONTABLE Y TRIBUTARIO AÑO 2018

Concepto	Criterio Contable	Criterio Tributario
Utilidad antes de impuestos	102,025.60	102,025.60
Merma	10,039.04	
Utilidad Bruta	91,986.56	102,025.60
IR 29.50%	-27,136.04	-30,097.55
Utilidad Neta	64,850.52	71,928.05
Diferencia	7,077.53	

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Teniendo una diferencia de cálculo de IR para el año 2018 de S/ 2 961.51, para el efecto y reconocimiento de la merma se tiene que tener un informe de acuerdo a ley y normas que lo establece para reconocer dicha deducción como se indicó anteriormente. Se observa que si se reconoce el monto de merma para la deducción del impuesto va favorecer a la empresa, pero la utilidad se minimiza.

c) **Incidencia en la Utilidad de la Empresa según ajuste de merma.**

TABLA 14

INCIDENCIA EN LA UTILIDAD SEGÚN AJUSTE DE MERMA AÑO 2018

Descripción	Año 2018 S/	Pérdidas	Ajuste S/	Saldo después
		Merma		del ajuste S/
Ventas	1,948,481.78	Galones B5 S50	10,039.04	1,958,520.82
Costo de ventas	-1,537,310.15			-1,537,310.15
Utilidad Bruta	411,171.63			421,210.67
Gastos Administrativa	-256,738.56			-256,738.56
Gastos de venta	-47,450.62			-47,450.62
Utilidad operativa	106,982.45			117,021.49
Otros gastos	-4,956.85			-4,956.85
Utilidad antes de imp.	102,025.60			112,064.64
IR 29.50%	-30,097.55			-33,059.07
UTILIDAD NETA	71,928.05			79,005.57
DIFERENCIA	7,077.52			

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: En la utilidad para el año 2018 hay una diferencia de S/ 7,077.52 soles. Utilidad que resta por la disminución en inventarios de 992 galones (S/ 10 039.04) de merma que afecta directamente a la utilidad. Por otro lado, se observa que la utilidad sino hubiera merma tenemos S/ 79,005.57.

d) **Incidencia en la rentabilidad del año 2018 de la empresa teniendo en cuenta el ajuste de merma.**

Donde:

ROE = Utilidad Neta / Patrimonio

ROA = Utilidad Neta / Total Activos

TABLA 15*INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD SEGÚN AJUSTE DE MERMA AÑO 2018*

DESCRIPCIÓN	AÑO - 2018	Saldo después de ajuste	
Total ventas anuales	1,948,481.78	1,948,481.78	
Utilidad Neta	71,928.05	79,005.57	
Total Activos	1,866,325.21	1,866,325.21	
Total Pasivos	150,225.38	150,225.38	
Total Patrimonio	1,716,099.82	1,716,099.82	
			Diferencia
ROE	4.19%	4.60%	-0.41%
ROA	3.85%	4.23%	-0.38%

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se realiza el cálculo de ROA y ROE para conocer la incidencia de rentabilidad, teniendo como resultado que el ROE sin ajuste es de 4.19% y con ajuste un 4.60% y el ROA tenemos sin ajuste 3.85% y con ajuste un 4.23%, lo que demuestra que la merma no solo afecta en la utilidad sino también en la rentabilidad de la empresa y del accionista.

Incidencia en la utilidad reduciendo gastos

El mayor reto de la empresa es reducir los gastos Administrativos y de ventas, porque inciden directamente en los resultados de los Estados Financieros minimizando la utilidad. Es por ello que se tiene que evaluar y verificar que gastos se tienen que ajustar para lograr buenos resultados. Teniendo en cuenta los procesos para la ejecución de los objetivos en la perspectiva financiera.

TABLA 16*INCIDENCIA EN LA UTILIDAD REDUCIENDO GASTOS AÑO 2018*

Descripción	Año 2018 S/	Reducción	Ajuste S/	Saldo después
		% Gastos		del ajuste S/
Ventas	1,948,481.78			1,948,481.78
Costo de ventas	-			-1,537,310.15
	1,537,310.15			
Utilidad Bruta	411,171.63			411,171.63
Gastos Administrativos	-256,738.56	15%	-38,510.78	-218,227.78
Gastos de venta	-47,450.62	5%	-2,372.53	-45,078.09
Utilidad operativa	106,982.45			147,865.76
Otros gastos	-4,956.85			-4,956.85
Utilidad antes de imp.	102,025.60			142,908.91
IR 29.50%	-30,097.55			-42,158.13
UTILIDAD NETA	71,928.05			100,750.78
DIFERENCIA	28,822.73			

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se puede ver que reduciendo los Gastos Administrativos en un 15% y gastos de ventas en un 5% la utilidad neta tiene un resultado más atractivo, pero por otro lado el IR se incrementa en S/ 12 060.58. por lo que tiene que evaluar y verificar que gastos se van a reducir dando un seguimiento con la ayuda de un registro con una base de datos adecuados a la empresa según su necesidad, teniendo en cuenta los procesos para la perspectiva financiera.

e) Incidencia en la rentabilidad reduciendo gastos

TABLA 17

INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD REDUCIENDO GASTOS AÑO 2018

DESCRIPCIÓN	AÑO - 2018	Saldo después de ajuste	
Total ventas anuales	1,948,481.78	1,948,481.78	
Utilidad Neta	71,928.05	100,750.78	
Total Activos	1,866,325.21	1,866,325.21	
Total Pasivos	150,225.38	150,225.38	
Total Patrimonio	1,716,099.82	1,716,099.82	
			Diferencia
ROE	4.19%	5.87%	-1.68%
ROA	3.85%	5.40%	-1.55%

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se realiza el cálculo de ROE y ROA para conocer cuando incide en la rentabilidad, si reducimos gastos y el resultado es muy bueno porque está por encima del 5% con el ajuste. Según indicadores de rentabilidad un buen ROE y ROA debe estar por encima del 5%. En cuanto a los gastos se debe dar seguimiento según planificación y ejecución de objetivos en la perspectiva financiera de procesos internos.

4.4.3.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva resalta que debemos hacer para que el cliente se sienta satisfecho por los servicios brindados por parte de la empresa; por ello la propuesta se orienta en dos expectativas, la primera la fidelización y la segunda la retroalimentación de la experiencia con el cliente.

En la empresa para la perspectiva del cliente se encontró las siguientes deficiencias:

- Falta de medios que permitan conocer la reacción y postura del cliente con respecto al servicio que está recibiendo, ello origina el incremento de quejas inesperadas.
- Falta del área de marketing y ventas con un plan de acción para atraer clientes generando un crecimiento de la reputación y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Carencia de un valor añadido al servicio que permita fidelizar a los clientes actuales.
- Pocos incentivos y promociones que genera la empresa como medio para la satisfacción del cliente, lo que pone en riesgo el perder clientes al verse atraídos por la competencia sintiendo mejores beneficios.
- El tiempo de espera al momento de su compra genera descontento y con ello la pérdida de un cliente.

Teniendo en cuenta estas deficiencias que tiene la empresa en la perspectiva del cliente se propone como criterio de solución lo siguiente:

- Se propone aplicar encuestas cortas de satisfacción y recomendaciones del cliente, premiando sus respuestas con ingreso a sorteos u otros.
- Apertura de redes sociales para recibir comentarios y redacción de sus experiencias en la estación de servicios; esta información es la retroalimentación sobre de la calidad del servicio y conocer de primera fuente sus necesidades y expectativas.

- implementar el área de marketing y ventas de la empresa, dotarlo de equipamiento mínimo y del presupuesto necesario para cumplir con su plan de acción cuyo objetivo principal es la búsqueda de oportunidades para atraer nuevos clientes.
- Con el área de marketing y ventas, la estrategia es brindar más de lo establecido y sorprender al cliente; exceder sus expectativas lo cual permite fidelizarlos y generar marketing voz a voz esto generaría la recomendación que atraiga nuevos clientes potenciales.
- Se debe elaborar estrategias para captar clientes corporativos, teniendo como experiencia la atención a la flota de microbuses del transporte urbano de la ciudad como fortaleza frente a los competidores; se busca aumentar los ingresos de la empresa.
- fijar servicios como lavado y engrase, minimarket, venta de lubricantes, servicios de aseo personal para los trabajadores del transporte público, espacio para un comedor con acciones gratificantes, se pretende ir más allá de los requerimientos pactados contractualmente con el cliente lo que permitirá incrementar los ingresos financieros por la fidelización del cliente.
- Desarrollar habilidades blandas en los trabajadores que tienen contacto directamente con el cliente brindando (comunicación asertiva, trabajo en equipo, paciencia, gestión de tiempo, motivación, entre otros).
- Conocer las expectativas del cliente y tomar en cuenta alguna sugerencia suya.

- Brindar promociones al momento de su compra y comentarle de algunos premios que se harán efectivo según su compra en raspa y gana.

4.4.3.3. Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva de procesos internos. Gerencia debe centrarse en ver que procesos críticos que va aplicar para conseguir los objetivos de la empresa teniendo en cuenta los procesos de innovación, operaciones y de posventa las que generan la cadena de valor con el tiempo.

En la empresa para la perspectiva de procesos internos se encontró las siguientes deficiencias:

- Falta de planeamiento y desarrollo de innovación de activos.
- No hay un estudio previo para identificar en sus procesos internos los defectos que podrían afectar negativamente los costos, el grado de reacción o la satisfacción del cliente.
- Falta de planeamiento, seguimiento y evaluación para gastos Administrativos y demás.
- Ausencia de desarrollo de nuevas tecnologías y comunicaciones.
- No hay estudio previo ni evaluación de costos para el desarrollo de nuevos servicios.
- Se desconoce en qué procesos deberían ser excelentes para satisfacer a los clientes y accionistas.
- No se ofrece ningún servicio después de la venta.

Teniendo en cuenta estas deficiencias que tiene la empresa en la perspectiva de procesos internos se propone como criterio de solución lo siguiente:

- Analizar un estudio previo, autónomo y detallado de los procesos internos de la empresa con el fin de conocer a tiempo y tener en cuenta las condiciones sociales, ambientales y de seguridad que puedan influir en el proceso de logística, siendo este el de más alto riesgo por el rubro de la empresa.
- Verificar y evaluar cuáles son los costos para la innovación de activos y desarrollo solicitando proformas luego ser aprobadas en reuniones de Junta General.
- Verificar y evaluar gastos administrativos buscando nuevos proveedores y debatirlo en reuniones de Directorio.
- Minimizar la merma en mercadería (combustible), con previo planeamiento y verificar el control de cuanto es la merma por pedido, evaluar si el clima es un factor de riesgo para la mercadería. Ya que esta es traída desde Eten a Cajamarca y en el transcurso del camino la mercadería suele estar a varias temperaturas.
- Realizar una investigación aplicada para promover la tecnología y comunicaciones brindando un mejor servicio donde pueda conocer las expectativas del cliente y donde la gente conozca los servicios que se brinda mediante página web y demás medios. De empresa a cliente y de cliente a empresa.
- Realizar esfuerzos de desarrollo bien enfocados para llevar los nuevos servicios al mercado, teniendo una planeación previa.

4.4.3.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se debe tener en cuenta la infraestructura de la empresa, si hay computadoras y programas estándar para su utilización, equipos de comunicación, almacén, y el capital humano. Ver si los trabajadores cuentan con el conocimiento necesario, las destrezas Gerenciales por parte de los directivos, habilidades para innovar, procedimientos para planifica y organizar para cumplir la visión de la empresa.

En la actualidad no solo es el valor de la empresa lo que representa los Estados Financieros sino también se complementa de elementos intangibles como el conocimiento y aprendizaje del personal.

En la empresa para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se encontró las siguientes deficiencias:

- Desventajas competitivas con personal más capacitado por parte de otras entidades.
- Falta de desarrollo de habilidades blandas para el desempeño individual y en equipo para una buena relación laboral y atención al cliente.
- Falta de capacitación, entrenamiento y evaluación a miembros del equipo de trabajo.
- Falta de planificación, evaluación y desarrollo de habilidades de mejora continua para realizar innovaciones en las instalaciones.

- Falta de organización y desarrollo con herramientas y tecnología adecuada que permita llevar a cabo de manera efectiva las actividades diarias.
- Falta de capacitación en sistemas de información.
- Falta de motivación y delegación al personal.

Teniendo en cuenta estas deficiencias que tiene la empresa en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se propone como criterio de solución lo siguiente:

- Captar las habilidades y destrezas de los trabajadores para ser evaluados y ver en qué cargo se pueden desempeñar mejor, logrando con ello que el trabajador se sienta a gusto trabajando en lo que le apasiona, porque no todos tienen las mismas habilidades para el mismo puesto de trabajo.
- Se debe captar, gestionar y desarrollar el conocimiento de cada trabajador realizando charlas, capacitaciones y preparación en sistemas y software necesarios para la empresa con ello se reduce el tiempo de espera.
- Desarrollar habilidades blandas en los trabajadores como la comunicación asertiva, facilidad de palabra, amabilidad y buen trato al cliente. Logrando con ello buena atención, buen clima laboral y más ventas
- Identificar, planificar y evaluar que procedimientos se va a realizar antes de la ejecución de un objetivo para que se desarrolle con efectividad en cada área que se fije.

- Planificar procedimientos específicos para conocer las mermas, antes y después de la descarga de combustible (medida inicial y media final). Cierres diarios en reportes de combustible que ayudará a ver la oscilación de la merma, estos reportes deben ser guardados en archivos Excel con ello se contribuirá al medio ambiente.
- Brindar motivación y delegación de poder empowerment (ejercer actividades con mayor autonomía y poder en la toma de decisiones).
- Tomar en cuenta las opiniones de los trabajadores y clientes para fortalecer habilidades y competencias.
- Evaluar y verificar si el personal con el que cuenta la empresa es dispensable. Porque se observó que existen dos Gerentes, un Administrador. Cuando en realidad Gerencia se puede hacer cargo de estas tres responsabilidades, revisando y planificando día a día los procesos y trabajos a realizar. Logrando con ello la reducción en gastos administrativos.
- Minimizar la rotación de personal con la capacitación brindada.

Para capturar estos conocimientos y aprendizajes seria llevar manuales de trabajo, documentar los procesos, teniendo en cuenta los procedimientos y las practicas organizacionales, listas de comprobacion (lista de cosas que deben comprobar antes de que un trabajo se haya completado), jornadas de formación los que tienen más experiencia enseñar a los demás usando la tecnología o medios digitales, y por último tener una base de datos para tener en cuenta cuales fueron los resultados del aprendizaje y poder evaluar al capital humano.

4.4.4. Efectos de la propuesta de implementación del BSC

A continuación se muestran los efectos que se tendrían en las 4 perspectivas con la propuesta de implementación del Balanced Scorecard.

Efecto en la perspectiva Financiera

- Disminución de gastos.
- Aumento en las utilidades.
- Aumento en volumen de ventas.
- Disminución de costos.
- Liquidez en caja.

Efecto en la perspectiva clientes

- Incremento en la cartera de clientes.
- Fidelización a los clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Posicionamiento en calidad y marca.
- Reconocimiento empresarial.

Efecto en la perspectiva procesos internos

- Mejora en la eficiencia y eficacia administrativa.
- Buena metodología en procesos internos y externos.
- Ofrecer buena infraestructura y activos.
- Mejora en atención al cliente y reducción de tiempo de espera.
- Brindar buen servicio de calidad y precio justo en combustible.

Efecto en la perspectiva aprendizaje y crecimiento

- Aumento de la capacidad intelectual en los trabajadores.
- Personal competitivo y comprometido con su trabajo.
- Optimización en sistemas informáticos necesarios.
- Ayuda mutua y trabajo en equipo.
- Mejora de clima organizacional y liderazgo.

4.4.5. Mapa estratégico de la empresa

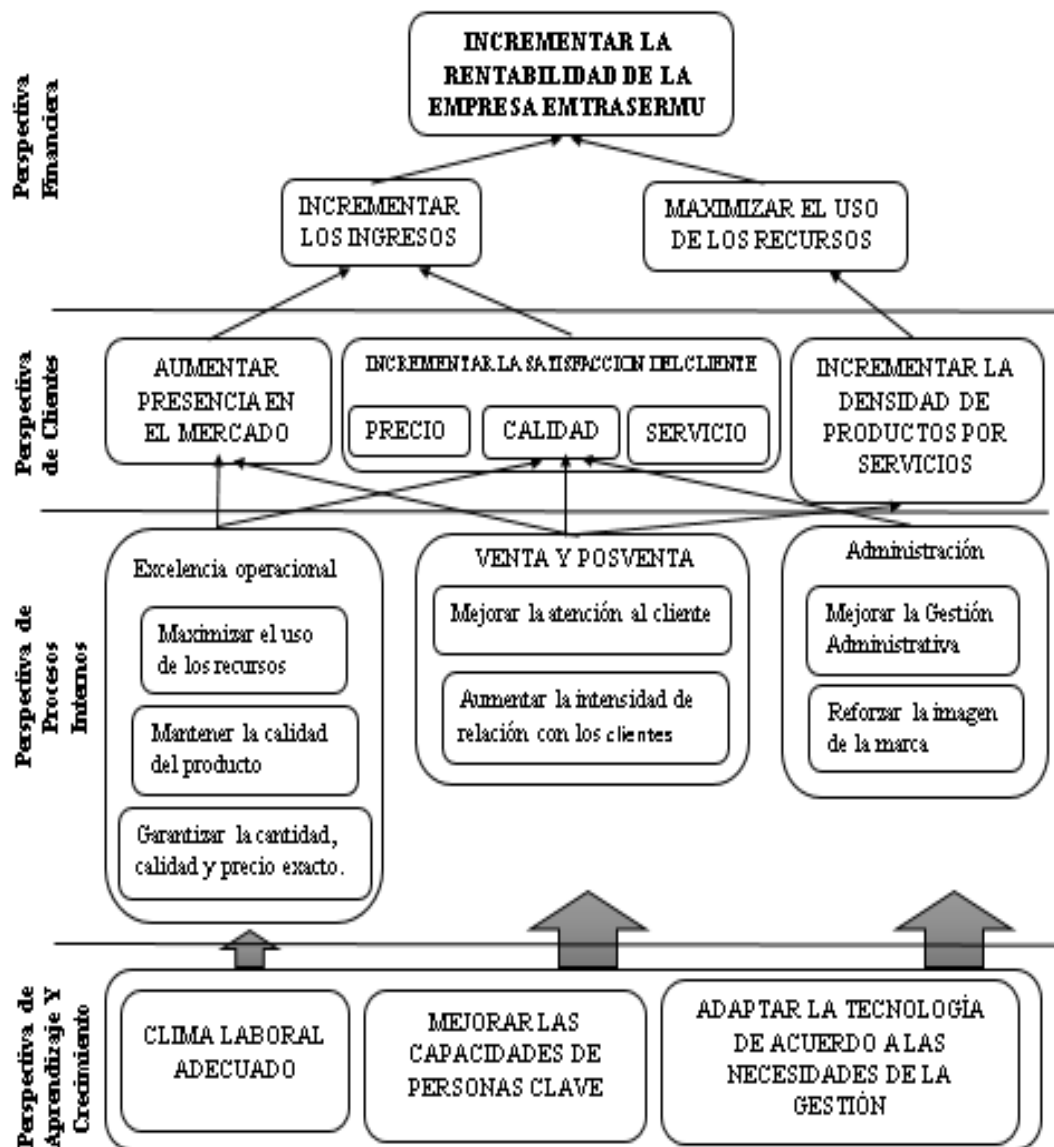


FIGURA 15

MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Fuente: Elaborado por las autoras.

Nota: Se realiza el Mapa estratégico con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos y adaptación de los mismos de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Estos objetivos se tienen que comunicar en reunión a todo el personal de la empresa

para un buen funcionamiento y cumplimiento. Con previos planeamientos, procedimientos, procesos para su aplicación y ejecución, el equipo de trabajo debe tener clara la visión y objetivos que se desea lograr ya que ellos van a estar involucrados en el proceso de mejoramiento de gestión.

Por ejemplo, si se cumple con el desarrollo de innovación, Capacitación al personal se obtendrá un buen clima laboral, personal más capacitado y competitivo, clientes satisfechos, las ventas se van incrementar, se minimizará el tiempo de espera, etc. Todos estos cambios y buenos resultados se verán reflejados en los Estados de Situación Financiera, los que serán evaluados para conocer la rentabilidad de la empresa.

El cuadro de mando integral o Mapa Estratégico se construye de arriba hacia abajo es decir desde la perspectiva financiera hasta la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y para su ejecución se realiza de abajo hacia arriba llevando una secuencia de cumplimiento de objetivos. El propósito de realizar un Mapa estratégico o CMI es para:

- Describir y comunicar su estrategia.
- Medir su estrategia.
- Hacer seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar sus resultados en la empresa.
- Por último, después de su ejecución es medido por unos indicadores de acuerdo a cada perspectiva para conocer si han llegado a la meta esperada, luego son evaluados y corregidos para que nuevamente se plantee y se implemente para su ejecución.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

Se concluye que la empresa EMTRASERMU 3M S.A, no cuenta con un modelo de gestión ni tampoco con una visión que le ayude a clarificar sus objetivos, se encontraron muchos aspectos por planificar, evaluar y mejorar según revisión de sus Estados Financieros. Los principales puntos críticos que la empresa debe tomar en cuenta es la inversión en Tecnologías (innovación de activos), capacitación y entrenamiento a todo el personal, ya que estos dos puntos críticos son el pilar fundamental para el desarrollo de la empresa.

En la actualidad la creación de valor y desarrollo de la empresa no solo se refleja en los Estados de situación financiera sino también en el capital humano con la que cuenta la empresa ya que es un recurso muy importante para generar el crecimiento económico y la rentabilidad esperada.

En cuanto al porcentaje de merma de combustible en la empresa si se encuentra dentro de los estándares establecidos, pero no cuenta con un estudio eficiente con la metodología que establece sunat para su reconocimiento.

Por ultimo teniendo en cuenta las deficiencias que presenta la empresa se concluye que con la propuesta de implementación bajo el Balanced Scorecard (BSC) mejorará la gestión. Teniendo en cuenta que el Balanced Scorecard es una herramienta que ayudará a la empresa trazarse líneas estratégicas y con ello objetivos para poder crecer y aumentar valor en el tiempo.

5.2. Recomendaciones

- Tener una visión clara y precisa para poder aplicar, evaluar los objetivos estratégicos que se desea alcanzar al momento de su implementación.
- Planificar y evaluar para la implementación otros tipos de combustibles, prestación de servicios diversificados como (lavado y engrase, venta de repuestos y llantas, servicio de mantenimiento, etc.) teniendo en cuenta el costo de la inversión y el tiempo de retribución de los mismos.
- Previas evaluaciones a clientes de créditos para poder tener liquidez en un tiempo determinado para la compra de mercadería.
- Planificar y evaluar costos para innovación y modernización del área de expendio para brindar un buen servicio completo al cliente.
- Dar seguimiento a los gastos administrativos y operativos para poder minimizarlo, tener en cuenta solo los que son necesarios para la empresa.
- Brindar charlas e incentivo a colaboradores del área de venta para contar con personal más competitivo y capacitado para aumentar ventas.
- Controlar y evaluar las mermas para realizar estudios eficientes y fidedignos para no tener problemas en inventarios.

5.3. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

Amat, J. (1992). *El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.

Antonio. (2014). *DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LA DEFICIENTE GESTIÓN EMPRESARIAL EN BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC: UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCEO SCORECARD*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, Cajamarca.

Avolio y otros. (2017). *Factores que limitan el crecimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú (MYPEs)*. Lima: CENTRUN Católica.

Carolina. (2013). *"PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN BASE A LA METODOLOGIA BALANCE SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA O.G.E. DE LA UNC"*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, cajamarca.

Cerna , J. A. (2014). *DETERMINACION DE LAS CAUSAS DE LA DEFICIENTE GESTIÓN EMPRESARIAL EN BLUE TOWER EDITORES DEL PERÚ SAC: UNA PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA METODOLOGÍA BALANCEO SCORECARD*. UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, Cajamarca.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Nueva York: McGraw-Hill Interamericana.

Corredor, J. (2001). *La Planificación Estratégica*. Venezuela: Editores Vadell Hermanos.

- Costa, S. (2006). *La Planificación. Administración.*
- Del Castillo. (2014). “*Elaborar un modelo de gestión basado en el Balanced Scorecard en la pequeña empresa constructora E&H*”. UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS, Lima.
- Espinoza, C. & Jimenez , F. (2007). *Costos Industriales.* Costa Rica, Costa Rica.: Editorial Tecnologica de Costa Rica.
- Esther, & Jessica. (2016). *APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN QUE CONTRIBUYA A LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA SERVITROQ SRL EN EL DISTRITO DE LA ESPERANZA, PROVINCIA DE TRUJILLO .* UNIVERSIDAD ANTENOR ORREGO, Trujillo.
- Fernández, J. (2009). *Balanced Scorecard Aplicación e Implementación.*
- Gascho Lipe, M., & Salterio, S. (2000). *The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance.*
- Gironella, E. (2015). *Apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa.* Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Henry; Hernán. (2010). *Aplicación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard en el Multiplex America de Cine Colombia SA.* Bogotá.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: Mc Graw- Hill.

- Kaplan, & Norton. (2004). *Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activo intangibles en resultados tangibles* . España: Editorial Gestión 2000, 2da edición .
- Kaplan; Norton. (2014). *El Cuadro de Mando Integral: The Balance ScoreCard. Tercera Edicion Revisada*. EEUU: Harvard Bussines Publishing.
- Luna , G. M., & Macas, Y. A. (2015). *Análisis de rentabilidad económica y financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa comercializadora y exportadora de bioacuáticos*. Loja: Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Luna, M. y. (2015). *Análisis de rentabilidad económica y financiera y propuesta de mejoramiento en la empresa comercializadora y exportadora de bioacuáticos*. Loja: Universidad Nacional de Loja. Ecuador.
- Masgrau, E. G. (2015). *Apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorar la rentabilidad financiera de una empresa*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.
- Matthews, J. (2008). *Scorecard for results: a guide for developing a library balanced scorecard*.
- Muñoz, E. (2009). *"Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) para la gestion bibliotecaria: pautas para una aplicación"* (Vol. 23). Mexico: Investigacion Bibliotecológica.
- Niven, P. (2002). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. España: Gestión 2000.
- Norton, & Kaplan. (1992). "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review*.

- Norton; Kaplan. (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*.
Harvard Business School Press, Boston.
- Orosco, C. (2013). "*PROPUESTA DE UN MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN EN BASE A LA METODOLOGIA BALANCE SCORECARD Y GESTIÓN POR PROCESOS EN LA O.G.E. DE LA UNC*". UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA, cajamarca.
- Philippe, P. (2011). *Desarrollar la práctica reflexiva en el oficio de enseñar*.
México: Colofón, S.A. de C.V.
- Puentes, Salcedo. (2010). *Aplicación del Modelo de Gestión Balanced Scorecard en el Multiplex America de Cine Colombia SA*. Bogotá.
- Robbins & Coulter. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación de Mexico S.A.
- Sampieri, Collado & Lucio. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.:
McGRAW-HILL.
- Torres, J. (1991). *El currículum oculto*. . Madrid.: Morata. .
- Valdiviezo Rosado, J. (2018). *Tratamiento Contable y Tributario de las mermas y desmedros, sobrandes y faltantes*. Lima: Pacifico Editores SAC.
- Yáñez, & Avilés. (2013). "*Propuesta de Diseño de Implementación de un Sistema de Gestión Estratégico Operativo a través de la Integración de BSC y el Sistema de Gestión de la Calidad para Industrial y Comerciales 3B S.A. (Industria Textil)*". UNIVERSIDAD POTITÉCNICA SALESIANA SEDE GUAYAQUIL, ecuador.

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA “CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA EMTRASERMU 3M S.A. Y EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE MEJORA CAJAMARCA 2018”

Problema General	Objetivos	Marco Teórico Conceptual.	Hipótesis.	Variables	Dimensiones	Indicadores	Metodología
Principal	General						Tipo de Investigación
¿Cuáles son las características de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M, y el proceso de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión?	Analizar las características de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M, y El proceso de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora de la gestión	Balance Scorecard: Herramienta de gestión que traduce la visión y la estrategia en objetivos indicadores, a través de un conjunto equilibrado de perspectivas. (Kaplan; Norton, 2014)	La propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa EMTRASERMU 3M S.A., influirá significativamente en la mejora de la gestión.	Balance Scorecard	Financiera	Margen de utilidad. Crecimiento ventas.	Por el tipo de investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación descriptiva explicativa y propositiva.
Específicos	Específicos				Clientes	Satisfacción y Fidelización del Cliente. Ampliación de la cartera de clientes.	
					Procesos	Cumplimiento de disminución del tiempo de espera. Calidad de atención al cliente.	
¿Cuál es el efecto que tendría la propuesta de implementación en el Balance Scorecard en la Empresa EMTRASERMU 3M SA.	Analizar las características de desempeño de la gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M SA respecto a la implementación de la estrategia bajo el Balanced Scorecard (BSC).	La propuesta de implementación es la ejecución puesta en marcha de una idea programada, ya sea de una aplicación informática de un plan o modelo específico. (Calderón, 2019)	La propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la empresa EMTRASERMU 3M S.A., influirá significativamente en la mejora de la gestión.	La propuesta de implementación del BSC	Formular	Plan estratégico Plan operativo y presupuesto.	De acuerdo a la naturaleza del estudio de la investigación, reúne las características de un estudio no experimental.
¿Cuál es el comportamiento de los gerentes sobre la dinámica del ambiente interno y externo en el planeamiento de la implementación de la estrategia bajo el Balanced Scorecard (BSC)?	Conocer el comportamiento de los gerentes sobre la dinámica del ambiente interno y externo en el planeamiento de la implementación de la estrategia bajo el Balanced Scorecard (BSC).				Ejecutar	Llevar a cabo planes operativos.	Método de la Investigación
¿Cuáles son los procedimientos del Balanced Scorecard (BSC) para la mejora de gestión en la Empresa EMTRASERMU 3M SA?	Establecer los procedimientos para la propuesta de implementación del Balanced Scorecard (BSC) en la gestión de la Empresa EMTRASERMU 3M S.A.				Controlar	Software o plantillas Excel.	Instrumentos
					Población y muestra	Guía de entrevista a directivos	
					Población: Dos (02) Directivos de la empresa. Ochenta (80) Clientes de la empresa.	Cuestionario de satisfacción del cliente	
					Muestra: Dos (02) Directivos de la empresa. Cuarenta y cuatro (44) Clientes de la empresa.	Registro de información de los Estados Financieros	

Fuente: Elaborado por las Autoras.

Anexo 02. Validación de Instrumentos

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: *Carmen Rosa Díaz Camacho*
- 1.2. CARGO: Docente UPAGU
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Antonio Guillermo Urrelo
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Doctora en Administración de la Educación*
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Cuestionario para Usuarios / Clientes*
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: Investigadores del tema "CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ENTRASERMU 3M, Y EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA GESTIÓN. CAJAMARCA, 2018."
- 1.7. FECHA: 04 de octubre del 2019.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Niveles	Baja 0 - 25%				Regular 26 - 50%				Bueno 51 - 75%				Muy bueno 76 - 100%			
		0	1	13	19	26	33	39	45	51	57	63	69	75	81	87	93
1. CLARIDAD	Este formulado con lenguaje apropiado											✓					
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables											✓					
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica										✓						
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica										✓						
5. SUFICIENCIA	Comprende los aspectos en cantidad y calidad											✓					
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación											✓					
7. CONSISTENCIA	Dejado en aspectos técnicos científicos										✓						
8. COHERENCIA	Entre los índices, indicaciones										✓						
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación											✓					
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación											✓					

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja b) Regular c) Bueno d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

55


Firma

Dra. Carmen Rosa Díaz Camacho
Directora de la Unidad de Cooperación
Institucional e Internacional
Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y ADMINISTRATIVAS - FCEA**

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

DATOS GENERALES:

- 1.1. APELLIDOS Y NOMBRES DEL EXPERTO: *Mendo Chávez, Nelson*
- 1.2. CARGO: Docente UPAGU
- 1.3. INSTITUCIÓN DONDE LABORA: Universidad Antonio Guillermo Urrelo
- 1.4. GRADO ACADÉMICO: *Maestro*
- 1.5. NOMBRE DEL INSTRUMENTO: *Cuestionario para usuarios / clientes*
- 1.6. AUTORES DEL INSTRUMENTO: investigadores del tema "CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN EN LA EMPRESA ENTRASERMO 3M, Y EL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO ESTRATEGIA DE MEJORA DE LA GESTIÓN. CAJAMARCA, 2018."
- 1.7. FECHA: 04 de octubre del 2018.

ASPECTOS DE VALIDACIÓN:

Criterios	Niveles	Baja 0 - 25%				Regular 26 - 50%				Bueno 51 - 75%				Muy bueno 76 - 100%				
		0	7	15	18	26	33	38	48	51	57	63	66	75	76	82	83	94
1. CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado																	
2. OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas observables																	
3. ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia pedagógica																	
4. ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica																	
5. SUFICIENCIA	Cubre los aspectos en cantidad y calidad																	
6. INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar los instrumentos de investigación																	
7. CONSISTENCIA	Basado en aspectos similares																	
8. COHERENCIA	Entre los índices indicados																	
9. METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación																	
10. PERTINENCIA	Es útil y adecuado para la investigación																	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: a) Baja b) Regular c) Bueno d) Muy bueno

PROMEDIO DE VALORACIÓN:

75.5

[Firma]
Firma

ANEXO 03: Entrevista a Directivos de la empresa



Fuente: Elaborado por las Autoras (foto tomada cuando se realizó la entrevista a los directivos de la empresa EMTRASERMU 3M S.A., del periodo 2016-2018)

ANEXO 04: Cuestionario para Directivos.

CUESTIONARIO PARA DIRECTIVOS

PUESTO /CARGO: *Alex. Gonzales Chocón (Gerente General)*

Nos es grato saludarlo en nombre del equipo de tesis de la investigación titulada "Características de gestión en la empresa EMTRASERMU 3M, y el proceso de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora. Cajamarca, 2018"

Estimado(a) Sr.(a), en nombre propio y de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas, agradecemos su gentileza y disponibilidad.

1. La empresa tiene definida:

- a) Solo Misión
- b) Solo Misión y Visión
- c) Objetivos estratégicos
- d) Documento de plan estratégico

2. ¿Cuál cree que son los temas o áreas claves de la empresa?

- a) Solo abastecimiento o logística
- b) Área de finanzas y logística
- c) Marketing empresarial y finanzas
- d) Control de calidad y mejora continua

3. ¿Cuáles son las estrategias clave o las que diferencian a la empresa en el mercado?

Calidad del producto y medida exacta.

4. ¿Cuáles son los indicadores y metas prioritarias de la empresa?

La Cartera de clientes, los ZEFF

5. ¿Cuál es el proceso de implementación de las mejoras en la empresa?, ¿Quiénes son los responsables, que profesión o especialidad poseen?

*Se solicita una propuesta, luego se evalúa en reunión de directorio y si se aprueba se presenta a la Junta General de Accionistas.
Los responsables son la Junta Directiva y no poseen profesión ni especialización.*

6. ¿La empresa ha cumplido con los objetivos planeados en la gestión para el periodo 2018?

- a) Totalmente se han cumplido los objetivos
- b) Llegamos al 80% de cumplimiento
- c) Alcanzamos el 50% de cumplimiento
- d) Estamos por debajo del 50% de cumplimiento

7. **¿Cómo califica los resultados de los Estados Financieros en el ejercicio comercial 2018?**
- a) Han sido los esperados
 - b) No llegamos a la meta
 - c) Estamos a la mitad de la meta
 - d) Estamos por debajo de la meta
8. **¿Cuáles son los resultados de satisfacción de los clientes?, ¿Cuál ha sido el proceso e instrumento de medición?**
- a) Reconocen el servicio y están fidelizados
 - b) Parcialmente reconocen el servicio y están fidelizados
 - c) Conocen el servicio y no están fidelizados
 - d) No conocen el servicio y no están fidelizados
9. **¿Cuál es el nivel de capacitación del recurso humano?**
- a) Semanal o quincenal evaluando resultados de desempeño
 - b) Mensual evaluando resultados de desempeño
 - c) Anualmente evaluando resultados de desempeño
 - d) Se capacita sin evaluar resultados de desempeño
10. **Se ha pensado en nuevas formas para gestionar, con mayor eficiencia que contenga información precisa para la toma de decisiones.**
- a) Se ha establecido un conjunto de estrategias y se viene aplicando
 - b) Se ha establecido un conjunto de estrategias pero aún no se viene aplicando
 - c) Se ha pensado en un conjunto de estrategias
 - d) No se tiene establecido aún.

Comentarios:

La Empresa se base más en las ganancias que reflejan los EE.FF y dejan de lado el análisis interno de las necesidades de la empresa para la mejora en las Estrategias.


Alex Gonzales Chacón
GERENTE GENERAL
EMTRASERMU 3M S.A.

ANEXO 05: Cuestionario a clientes de la empresa

CUESTIONARIO PARA USUARIOS / CLIENTES

Nos es grato saludarlo en nombre del equipo de tesis de la investigación titulada "Características de gestión en la empresa EMTRASERMU 3M, y el proceso de implementación del Balanced Scorecard como estrategia de mejora. Cajamarca, 2018"

Estimado(a) Sr.(a), en nombre propio y de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo de la Carrera Profesional de Contabilidad y Finanzas, agradecemos su gentileza y disponibilidad.

Encuesta realizada por: María Elizabeth Vázquez Páramo

Zona donde fue realizada (Nombre paradero, otro lugar): EMTRASERMU 3M S.A

Vehículo que utiliza: Combi Año de fabricación: 1980

1. Sexo

- a) Femenino
- b) Masculino

2. ¿Qué edad tiene usted?

- a) 15 a 20
- b) 20 a 30
- c) 30 a 40
- d) 40 a 50
- e) 50 a 60
- f) 60 en adelante

3. ¿Qué tipo de combustible suele usar?

- a) Gasol 90
- b) Gasol 95
- c) B5 S50 (Petróleo)
- d) Gas Vehicular

4. ¿Cuántos galones tanquea en promedio?

- a) 10 gl. por día
- b) 15 gl. por día
- c) 20 gl. por día
- d) 25 gl. por día

5. ¿Qué es lo que más le interesa al momento de elegir una estación de servicio?

- a) Precio
- b) Calidad
- c) Rapidez del servicio
- d) Ubicación

6. ¿Afecta en su decisión de compra las promociones que se encuentran vigentes?

- a) Si ¿cuáles?
- b) No ¿Por qué? estoy de paso

7. ¿Qué forma de pago prefiere usted al momento de realizar una compra?

- a) Efectivo
- b) Tarjeta Débito
- c) Tarjeta Crédito
- d) Otra- ¿cuál? _____

8. ¿Cuándo piensa en una estación de servicio, ¿cuál es la marca en que piensa, siendo 1 la más conocida y 3 la menos conocida?

Marca de la Estación de Servicio	Priorización
Petropeni	1
Persa	2
Repsol	3

9. ¿Cuánto tiempo suele pasar en una estación de servicio?

- a) 5 minutos
- b) 5 a 15 minutos
- c) Más de 30 minutos

10. ¿Qué producto o servicio le gustaría ver en la Estación de Servicio?

Producto y/o Servicio	Marca
Lavado y engrase	1
Venta de productos	2
Snack.	3

11. ¿Te gustaría pertenecer al gran Plan de Fidelización de La empresa?

- a) Sí
- b) No

ANEXO 06: Instalaciones de la empresa.



Área: Local de funcionamiento.



Área: Oficinas.



Área: Lugar de expendio.




Área: Zona de descarga.

Fuente: La empresa.

ANEXO 07: Sistema de control de orden de pedido

9/7/2018 Sistema de Control de Ordenes de Pedidos



SISTEMA DE CONTROL DE ORDENES DE PEDIDO
Nueva Orden de Pedido Simple - Registro

Usuario: **EMPRESA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MULTIPLES 3M SA**
 (EMPRESA DE TRANSPORTE DE SERVICIOS MULTIPLES 3M S.A.)

EMPRESA DE TRANSPORTE DE SERVICIOS MULTIPLES 3M S.A.
 (AV. MIGUEL CARDUCCI N° 790 - BARRIO SAMANA CRUZ)
Codigo Osinerg : 16716
Registro DGH : 16716-050-280217

Codigo Autorización : 11545748832
Estado : SOLICITADA

Usuario Comprador : EMPRESA DE TRANSPORTE Y SERVICIOS MULTIPLES 3M SA
Fecha Registro : 09/07/2018 11:29:15
Fecha Entrega : 09/07/2018

Empresa Mayorista : PETRÓLEOS DEL PERÚ - PETROPERÚ S.A.
 Planta : TERMINALES DEL PERU - TERMINAL ETEN
 Información adicional al pedido :

Producto	Máximo Consumo (gal)	Pedido (gal)	Volumen			Transporte	Estado
			Vendido (gal)	Disponibilidad (gal)	Reservado (gal)		
Diesel B5 S-50 UV	12000	5800	0	0	0	MIC-997 SOLICITADA	
Total Pedido :		5800					

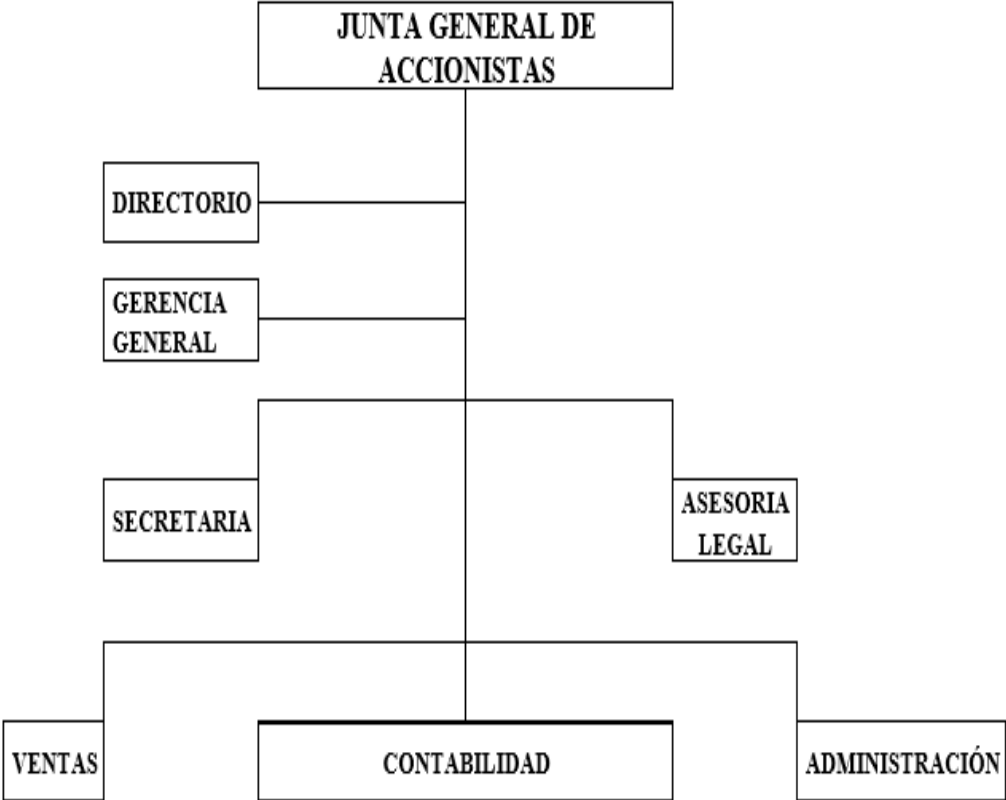
Imprimir
Cerrar Ventana

https://pvo.osinergmin.gob.pe/soep6/jsp/ordenes/topsimple_registro.jsp?lpVen=MA
1/1

Fuente: La Empresa.

ANEXO 08: Organigrama de la empresa

Está establecida de acuerdo a las funciones que desempeñan cada área. Coordinado con el Sr. Alex Gonzales Chacón (Gerente General).



Fuente: La empresa.

ANEXO 09: Estados de Situación Financiera de la empresa

EMTRASERMU 3M SA.

RUC Nº 20311243285

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 - 2017 - 2018

(EXPRESADO EN NUEVOS SOLES)

(NOTA 01 Y 02)

ACTIVO		NOTA	2016	2017	2018	PASIVO Y PATRIMONIO		NOTAS	2016	2017	2018
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>						<u>PASIVO CORRIENTE</u>					
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFFECTIVO		3	13,736.13	25,736.24	26,299.86	TRIB. CONTRAP. Y APORT. AL SNP Y ESSALUD POR PAGAR	9	2,868.00	2,907.00	2,962.24	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES TERCEROS		4	68,718.15	159,803.45	163,303.15	CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES TERCEROS	10	5,312.40	5,384.65	5,486.96	
MERCADERIAS		5	44,864.82	62,613.30	63,984.53	OBLIGACIONES FINANCIERAS	11	5,063.80	5,132.67	5,230.19	
OTROS ACTIVOS		6	3,727.00	1,735.00	1,773.00						
ACTIVO DIFERIDO		7	24,046.20	24,916.00	25,461.66						
TOTAL ACTIVO CTE			155,092.30	274,803.99	280,822.20	TOTAL PASIVO CTE		13,244.20	13,424.32	13,679.38	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>						<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>					
INMUEBLES MAQ. EQUIPO		8	128,091.05	1,821,334.66	1,844,101.34	CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS	12	88,477.00	134,000.00	136,546.00	
DEPRECIACIÓN			0.00	-255,409.54	-258,598.33	TOTAL PASIVO NO CTE		88,477.00	134,000.00	136,546.00	
TOTAL ACTIVO NO CTE			128,091.05	1,565,925.12	1,585,503.01	<u>PATRIMONIO</u>					
TOTAL ACTIVO			283,183.35	1,840,729.11	1,866,325.21	CAPITAL	13	115,962.24	69,624.15	61,569.25	
						EXCEDENTE DE REVALUACIÓN			1,444,165.00	1,471,604.14	
						RESULTADOS ACUMULADOS	14	146,207.33	65,499.00	66,743.48	
						UTILIDAD O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	15	-80,707.42	114,016.64	116,182.96	
						TOTAL PATRIMONIO		181,462.15	1,693,304.79	1,716,099.82	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			283,183.35	1,840,729.11	1,866,325.21				283,183.35	1,840,729.11	1,866,325.21

Fuente: La empresa.

EMTRASERMU 3M SA.

RUC Nº 20311243285

ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016 /2017/2018

(EXPRESADO EN SOLES)

	2016	2017	2018
VENTAS	1,834,466.16	1,925,377.25	1,948,481.78
COSTO DE VENTAS	(1,491,522.91)(1,504,364.57)(1,537,310.15)(
UTILIDAD BRUTA	342,943.25	421,012.68	411,171.62
GASTOS ADMINISTRATIVOS	(314,774.16)(251,236.48)(256,738.56)(
OTROS GASTOS OPERATIVOS	1,329.84	1,358.96	1,388.72
GASTOS DE VENTAS	(102,696.05)(46,433.72)(47,450.62)(
UTILIDAD OPERATIVA	-75,856.80	121,983.52	106,982.45
OTROS INGRESOS	0.00	750.00	0.00
OTROS GASTOS	(4,850.62)(9,823.00)(4,956.85)(
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
DEDUCCIONES	()	()	()
ADICIONES:		0.00	0.00
UTILIDAD TRIBUTARIA	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
Utilidad Neta Antes Impuestos	-80,707.42	112,910.52	102,025.60
Imp. Renta 29.5%		33,308.60	30,097.55
MENOS			
Pagos a Cta			
Pagos a Cta ITAN			
Saldo x Regularizar	0.00	33,308.60	30,097.55
	-80,707.42	79,601.91	71,928.05
COHEFICIENTE	0.00%	1.73%	1.54%
	-80,707.42	79,601.91	71,928.05

Fuente: La empresa.