

**UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
ESCUELA DE POSGRADO
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIDAD DE POSGRADO**



TESIS

**SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA MEJORA DE LA COMPETIVIDAD DE UNA
EMPRESA DEL SECTOR PLÁSTICO UBICADO EN EL DISTRITO
DE CHORRILLOS: 2015-2016**

**Para optar el grado Académico de
Magister en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios**

**Presentado por:
Roberto César Aguilar Cusihuamán**

Lima – Perú
2018

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE

SECRETARIO

VOCAL

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres que siempre me apoyaron a lo largo de mi vida y que siempre confiaron en mis capacidades.

A mi hermano por inculcarme la responsabilidad y disciplina desde niño.

ÍNDICE GENERAL

PÁGINA DE ACEPTACIÓN	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN	xiii
ABSTRACT	xiv
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA	1
1.1 Datos Generales de la empresa	1
1.2 Situación Problemática	5
1.3 Formulación del Problema	15
1.3.1 Problema Principal	15
1.3.2 Problemas Secundarios	16
1.3 Justificación	16
1.3.1 Justificación Teórica	16
1.3.1 Justificación Práctica	17
1.4 Objetivos de la investigación	18
1.4.1 Objetivo Principal	18

1.4.2	Objetivos Secundarios.....	18
1.5	Hipótesis.....	19
1.5.1	Hipótesis General.....	19
1.5.2	Hipótesis específicas.....	19
1.5	Metodología.....	20
1.5.1	Tipo y diseño de investigación.....	20
1.5.2	Población y muestra.....	22
1.5.3	Unidad de análisis.....	23
1.5.4	Técnicas de recolección de datos.....	23
1.5.5	Análisis e interpretación de la información.....	23
1.6	Identificación de variables.....	24
1.7	Operacionalización de las variables.....	25
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....		27
2.1	Marco Filosófico o epistemológico de la investigación.....	27
2.2	Antecedentes de Investigación.....	28
2.3	Bases Teóricas.....	35
2.3.1	Sistema de Gestión.....	35
2.3.2	Cuadro de Mando Integral.....	38
2.3.3	Sistema de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral....	41
2.3.4	Competitividad.....	53

2.3.4.2 La estrategia competitiva.....	54
2.3.4.3 Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia.....	55
2.3.4.2 Ventaja competitiva	59
2.4 Marco Conceptual o Glosario.....	60
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN	63
3.1 Propuesta para la solución del problema.....	63
3.2 Costos de implementación de la propuesta	77
3.3 Beneficios que aporta la propuesta	78
CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL PROCEO DE IMPLEMENTACIÓN	80
4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	80
4.2 Pruebas de hipótesis	85
4.2.1 Prueba de hipótesis general.....	85
4.2.2 Prueba de hipótesis específicas.....	87
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	94
CONCLUSIONES	99
RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	103
ANEXOS.....	109

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales clientes	4
Tabla 2: Análisis de la competencia.....	4
Tabla 3: Principales proveedores.....	4
Tabla 4: Operacionalización de la variable independiente	25
Tabla 5: Operacionalización de la variable dependiente.....	25
Tabla 6: Modelos relacionados con los Sistemas de Gestión	37
Tabla 7: Representación del diseño.....	63
Tabla 8: Definición de indicadores e iniciativas.....	69
Tabla 9: Cuadro de Mando Integral - A.....	71
Tabla 10: Cuadro de Mando Integral - B.....	72
Tabla 11: Cuadro de Mando Integral - C.....	73

Tabla 12: Plan del despliegue del Cuadro de Mando Integral	75
Tabla 13: Reporte de Gestión	76
Tabla 14: Principales Costos de la implementación.....	77
Tabla 15: Competitividad de la empresa.....	80
Tabla 16: Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial.....	81
Tabla 17: Condiciones de la demanda.....	82
Tabla 18: Sectores relacionados y de apoyo	83
Tabla 19: Condiciones de los insumos	84
Tabla 20: Prueba de hipótesis general	86
Tabla 21: Prueba de hipótesis específica uno	87
Tabla 22: Prueba de hipótesis específica dos	89
Tabla 23: Prueba de hipótesis específica tres	90
Tabla 24: Prueba de hipótesis específica cuatro	92

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama de la empresa	2
Figura 2 Reprocesos de laminado	7
Figura 3: factores de reproceso	8
Figura 4: Quejas de los clientes.....	9
Figura 5: Inasistencias del personal.....	10
Figura 6: Rotación de personal	10
Figura 7: Costos.....	11
Figura 8: Ventas.....	12
Figura 9: Rentabilidad.....	13
Figura 10: Satisfacción de personal.....	13
Figura 11: Producción (Kg)	14

Figura 12: Cuadro de Mando Integral	40
Figura 13: El mapa estratégico del Balace Scorecard	43
Figura 14: Cuadro Perspectivas de Negocio	44
Figura 15: Lógica natural de causa efecto	46
Figura 16: Componentes del Balanced Scorecard.....	47
Figura 17: Propósito de las iniciativas estratégicas	47
Figura 18: El Balanced Scorecard transforma la estrategia en operación	48
Figura 19: Mapa Estratégico	68

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Modelo de Negocio	110
Anexo 2: Actividades de la empresa	111
Anexo 3: Diagrama Causa - Efecto.....	112
Anexo 4: Procesos de la empresa	113
Anexo 5: FODA Cruzado	114
Anexo 6: Matriz FODA	115
Anexo 7: Matriz de consistencia	116
Anexo 8: Evaluación de factores externos.....	117
Anexo 9: Evaluación de factores internos.....	118
Anexo 10: Brechas identificadas en el personal - A.....	119
Anexo 11: Brechas identificadas en el personal - B.....	120

Anexo 12: Brechas identificadas en el personal - C.....	121
Anexo 13: Brechas identificadas en el personal - D.....	122
Anexo 14: Brechas identificadas en el personal - E.....	123
Anexo 15: Brechas identificadas en el personal - F.....	124
Anexo 16: Brechas identificadas en el personal - G.....	125
Anexo 17: Brechas identificadas en el personal - H.....	126
Anexo 18: Ficha de indicador creciente – A.....	127
Anexo 19: Ficha de indicador creciente – B.....	128
Anexo 20: Ficha de indicador creciente – C.....	129
Anexo 21: Ficha de indicador creciente – D.....	130
Anexo 22: Ficha de indicador creciente – E.....	131
Anexo 23: Ficha de indicador creciente – F.....	132
Anexo 24: Ficha de indicador creciente – G.....	133
Anexo 25: Mapa de Proceso.....	134
Anexo 26: Cotización.....	134
Anexo 27: Despacho de materiales de producción.....	134
Anexo 28: Producción.....	134
Anexo 29: Despacho de productos al Cliente.....	134

RESUMEN

Esta investigación se desarrolló en base al análisis de la implementación del Cuadro de Mando Integral una empresa del sector de plásticos. En ese sentido el propósito principal que se buscó Implementar un Sistema de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral para mejorar la competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016. Las bases teóricas se soportaron en las propuestas de Kaplan y Norton (2008), los mismos que indicaron que el Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta básica de gestión que permite integrar a la organización con su visión a través de estrategias que vinculan los objetivos e indicadores. Con respecto al marco referencial orientado a la segunda variable se analizó el énfasis para que una empresa pueda ser competitiva debe atribuir “El diagnóstico de las cinco fuerzas formado por el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad” (Porter, 2009, p. 61). Con respecto al aspecto metodológico de la investigación según lo indicado por Delgado (2009), “(...) se orientó hacia la investigación aplicada la cual se enfoca en describir soluciones para problemas prácticos inmediatos”. La población de estudio estuvo conformada por todos los procesos existentes dentro de la empresa conformada por los cinco principales procesos, los cuales se detallan a continuación: producción, administración, almacén, atención al cliente y finanzas. Se concluyó que la implementación de un Sistema de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, competitividad.

ABSTRACT

This investigation was developed based on implementation analysis of the Balanced Scorecard regarding plastic sector company. Therefore, the main purpose was to Implement a Management System through the Balanced Scorecard to improve the competitiveness of a company in the plastic sector, located in Chorrillos district: 2015-2016". The theoretical bases were supported in the proposals of Kaplan and Norton (2008), who indicated the Balanced Scorecard (CMI) is a management tool that allows to integrate the company with its vision through strategies that join the objectives and indicators. Regarding the referential framework oriented to the second variable, emphasis for a company will reach competitive must be attributed to The diagnosis of the five forces -formed by the bargaining power of buyers-, the bargaining power of suppliers is the threat of new entrances, the threat of substitutes and intensity of rivalry ". Regarding the methodological aspect of the research as indicated by Delgado (2009), "(...) was oriented towards applied research which focuses on describing solutions for immediate practical problems". Population was made up of all existing processes within the company. In Conclusion, the implementation of a Management System through the Balanced Scorecard improves the competitiveness of a plastic sector company, located at Chorrillos district in 2015-2016. For this analysis was utilized the chi-square statistical test where the p-value is less than 0.005 and for this case, the value was 0.002.

Key words: Balanced Scorecard, competitiveness.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y METODOLOGÍA

1.1 Datos Generales de la empresa

RAZON SOCIAL:

La empresa en estudio se dedica a la prestación del servicio de laminado para productos de poliestireno (PS) y polipropileno (PP).

Mantiene buena relación con sus proveedores y clientes garantizando la calidad de sus productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo en el mercado nacional.

La empresa tiene el estilo de brindar atención personalizada, ello le permite mantener una posición en el mercado; mejorando sus procesos y capacitando a su personal.

La empresa se encuentra ubicada en el distrito de Chorrillos.

Organigrama Funcional de la empresa

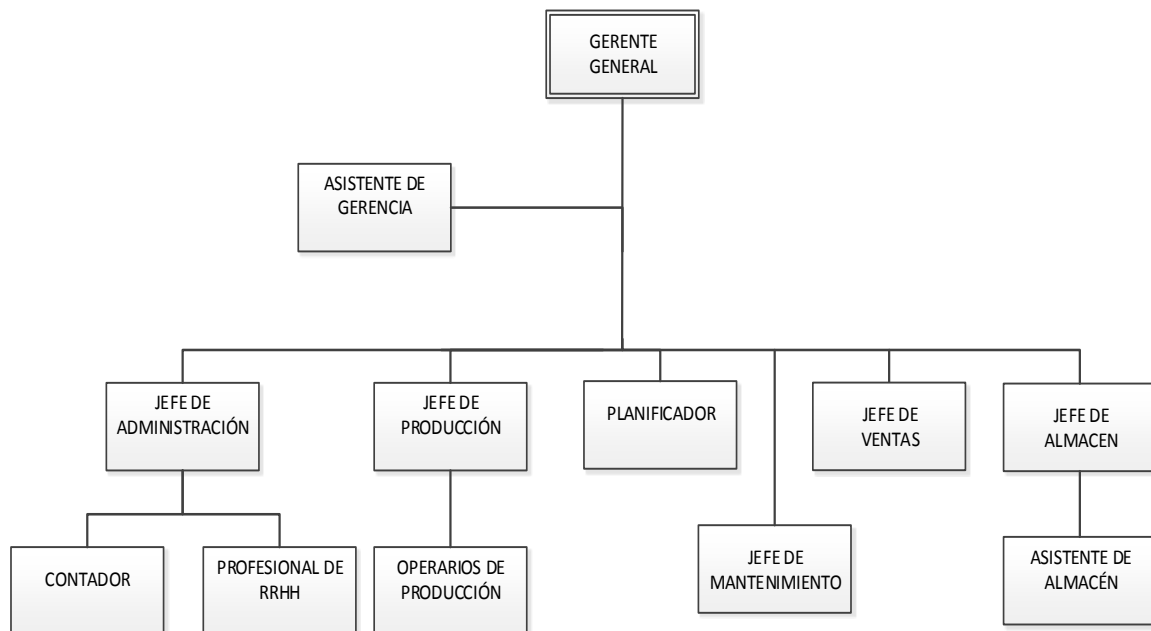


Figura 1: Organigrama de la empresa

SERVICIOS:

- ✓ Laminados y bobinas: Productos en PS y PP, de variados colores, con acabados finales en mate o brillante. Se presentan en la producción como elementos publicitarios y material P.O.P., como Rollos en bobinas, y afiches publicitarios, etc.
- ✓ Envases, platos y vasos: Productos en PS, en variados colores y aplicaciones según su necesidad. De mucha utilidad y fácil empleo, para Helados, Postres, Comidas, Bebidas, Yogurt, etc.

- ✓ Exhibidores y dispensadores: Fabricados en PS, en combinaciones y aplicaciones según su funcionalidad, a la medida de sus necesidades. Elegantes y versátiles en materiales, acabados y variados colores.

- ✓ Pedidos especiales: Acabado final realizado a pedido del cliente. Las formas varían desde Rótulos publicitarios, Letreros, Filtros, Hieleras, Bandejas Semilleros, etc.

PRODUCTOS:

1. ENVASES:

- ✓ ½ Lit.
- ✓ 1 Lit.
- ✓ 5 Lit.

2. PLATOS

- ✓ Plato N° 7 celeste
- ✓ Plato N° 7 rosado
- ✓ Plato N° 9 celeste
- ✓ Plato N° 9 fucsia
- ✓ Plato N° 10 ¼ rosado

Principales Clientes (80/20)

Los siguientes Clientes representan en ventas el 70-80% de toda la facturación mensual, es por ello que busca dar el mejor servicio posible con la intención de seguir trabajando con ellos.

Tabla 1: Principales clientes

CLIENTE	RUC
COMERCIALIZADORA REJAS SAC	20117754465
DISTRIBUIDOR DAMIAN EIRL	20509929263
BOXIPLAST SAC	20515868837
BBA PACK EIRL	20516136601

Tabla 2: Análisis de la competencia

Competidores	Rubro de competencia
Matritech	Extrusion, proyectos especiales, Fiesta, Alimento
Inversiones San Gabriel sa	Envases, Termoformado, lamina
Pamolsa	Envases,proyectos especiales, alimentos, fiestas
Idiesa	Termoformado,extrusion,envases

Principales Proveedores:

Los consumos masivos que se tienen son del Poliestireno (PS), lo cual abarca el 90% de las compras entre ellos podemos citar a los proveedores son los siguientes:

Tabla 3: Principales proveedores

PROVEEDOR
BRENNTAG PERU S.A.C.
DISPERCOL S.A.
COMERCIAL CONTE S.A.C

1.2 Situación Problemática

En la actualidad, se vive una época de globalización, donde las empresas tratan de ampliar el tamaño del mercado objetivo; por ello, se vuelven cada vez más competitivas en el tiempo.

En los últimos años el Perú ha ido afianzándose en América Latina gracias a un sostenido crecimiento económico, producto de ello, en el último ranking de competitividad, el país se ha mantenido en el puesto 54 del ranking mundial de competitividad entre los años 2015 y 2016. (D'Alessio, 2016). El posicionamiento de la competitividad hace que muchos inversionistas puedan optar por ver de manera atractiva a un país en el aspecto de inversión que beneficia al crecimiento económico que se ve plasmado en el crecimiento del PBI.

Con el crecimiento del país, los Tratados de Libre Comercio aumentan, por ello el deseo de los inversionistas en querer invertir en el país. Esto hace que las empresas empiecen a volverse competitivas, debido a la presión competitiva por tener la mayor participación de mercado y, en este contexto, las empresas nacionales no se encuentran preparadas para competir frente a otras de mayor dimensión que están mejor estructuradas y flexibles para los cambios que toda organización competitiva debe tener. En ese sentido las empresas que no están preparadas a los cambios que exige el mercado actual tiene la tendencia a desaparecer en el tiempo.

En los últimos años el sector plástico ha ido decreciendo debido a la crisis suscitada en los años 2008-2009, a raíz del alza del petróleo esto llevó a que varias empresas del sector plástico tuvieran dificultades y, en algunos casos, cerraran sus operaciones. Por ello, esta investigación brinda un aporte significativo para las empresas en el sentido de tener alternativas de

mejora, para así elevar su competitividad en el sector que se encuentren. Para el desarrollo de esta investigación se presenta como caso de investigación una empresa de plástico, que se ubica en el sector plástico, en el subsector de extrusión de láminas y producción de envases plásticos en Chorrillos.

Los problemas existentes dentro de la empresa son los siguientes: reprocesos, reclamos de cliente, productos de baja calidad, alta rotación de personal, ausencia y alta insatisfacción de parte del personal.

En la Figura 2 se aprecian las fluctuaciones o variaciones de la cantidad de reprocesos de laminado del poliestireno. Donde existe evidencia histórica de la problemática existente, la misma que se aprecia en el periodo detallado entre el 2013 al 2015. Al inicio del primer semestre del 2013 se tenía una cantidad de 44 reprocesos los cuales se iban incrementando hasta el primer semestre del 2014 hasta llegar a 55, pese a existir incremento en los reprocesos la empresa no tomó medidas para revertir esta situación debido a que la empresa mantenía pedidos de los clientes; sin embargo, las ganancias que se obtenían no eran las esperadas.

En el segundo semestre del 2014 se tuvo 49 reprocesos, sin embargo, en los semestres posteriores, seguía incrementándose este aspecto que se mantuvo debido a que el personal supervisor no tomaba acciones al respecto, porque priorizaban el hecho de cumplir con los clientes, sin importar aquello que originaba este tipo de problemas.

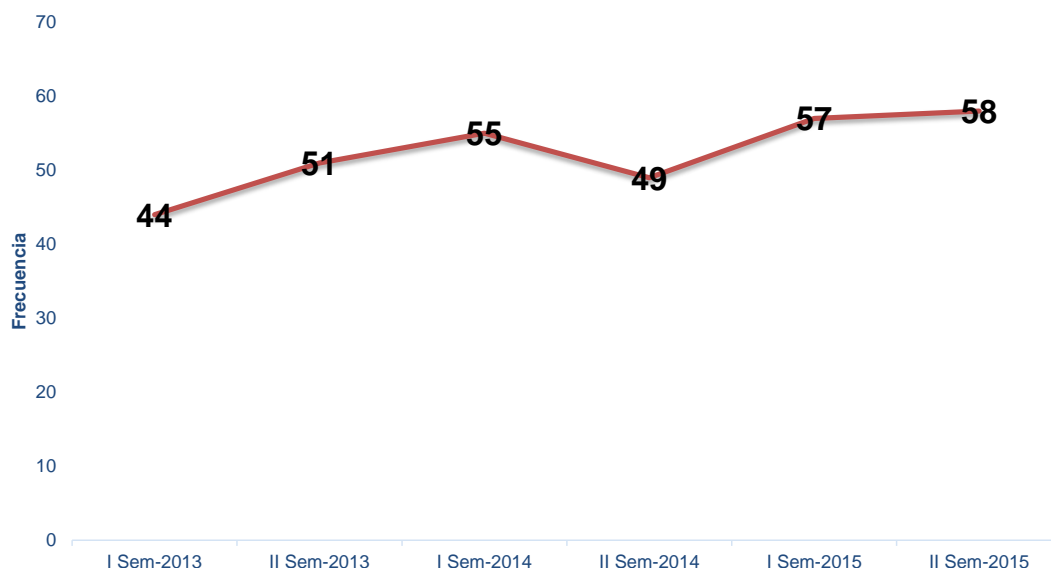


Figura 2 Reprocesos de laminado

Fuente: Reporte del área de planeamiento
Elaboración propia

En la Figura 3 se observan los factores recurrentes que causan los reprocesos. De la información recabada entre los periodos 2013 y 2015 se identifican 7 tipos de factores que originan los reprocesos. Los factores que tienen mayor frecuencia son la descalibración de las máquinas considerando que no se tiene un plan de mantenimiento. Otro de los factores recurrentes se puede mencionar el error al momento de interpretar las Órdenes de Pedido (O/P) ya que las letras que están contenidas en la O/P resultan pequeñas y existen diversos pedidos en el documento, ello generó errores con las medidas entre uno y otro pedido. Además un factor de reproceso es la falta de estandarización de la recta para la mezcla, esto debido a que no se tiene un historial de los porcentajes de mezcla de los pigmentos y a veces se tiende a aproximar y ello a veces genera que los colores no salgan como los solicitó el cliente y tengan que rehacer el pedido. De los factores

frecuentes mencionados se visualiza que en los últimos años ha ido incrementándose la frecuencia.

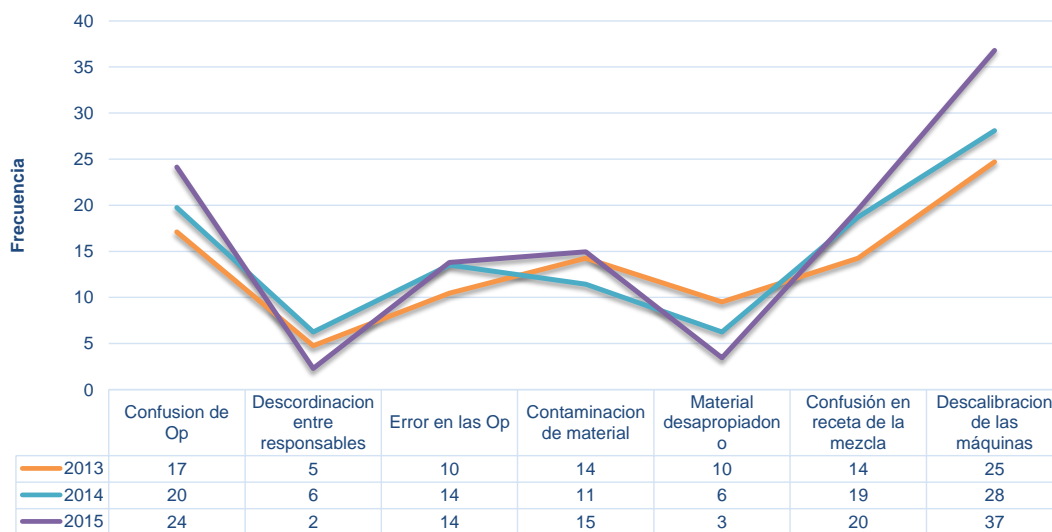


Figura 3: Factores de reproceso

Fuente: Reporte del área de planeamiento
Elaboración propia

En la Figura 4 se muestran los motivos por los cuales los clientes presentan quejas. De las encuestas realizadas entre los años 2013 y 2015, se pudo categorizar las quejas de los clientes en 6 tipos. De los tipos de quejas de los clientes, se observa que la entrega a destiempo es la queja más frecuente que genera la molestia por parte del cliente durante estos 3 años. Esto se debe que la empresa se compromete a una fecha determinada sin contar con el personal necesario y conlleva a cometer errores como se apreciaron en las Figura 2 y la Figura 3.

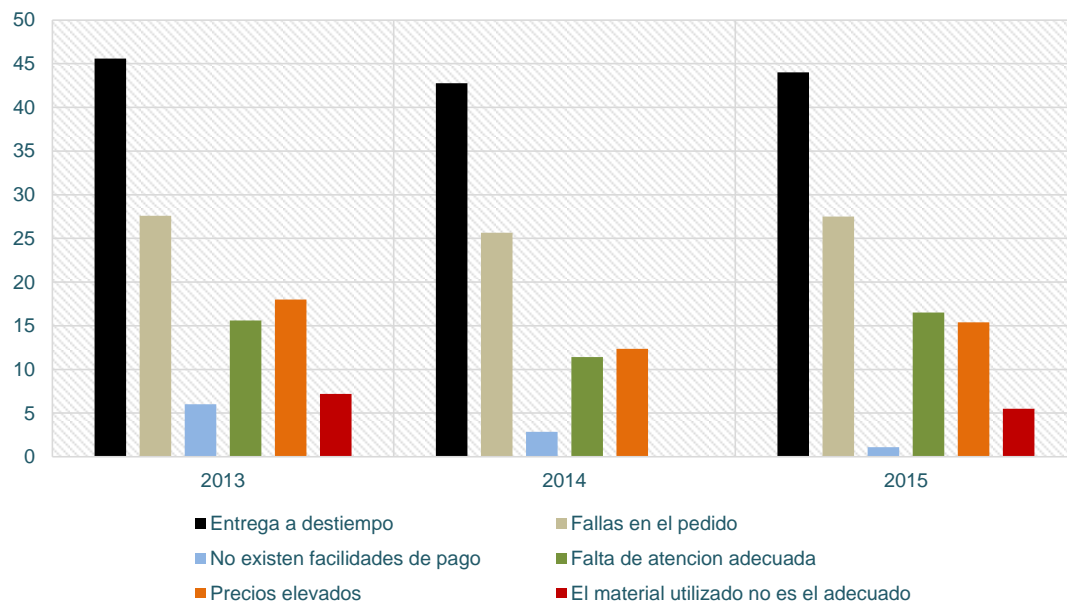
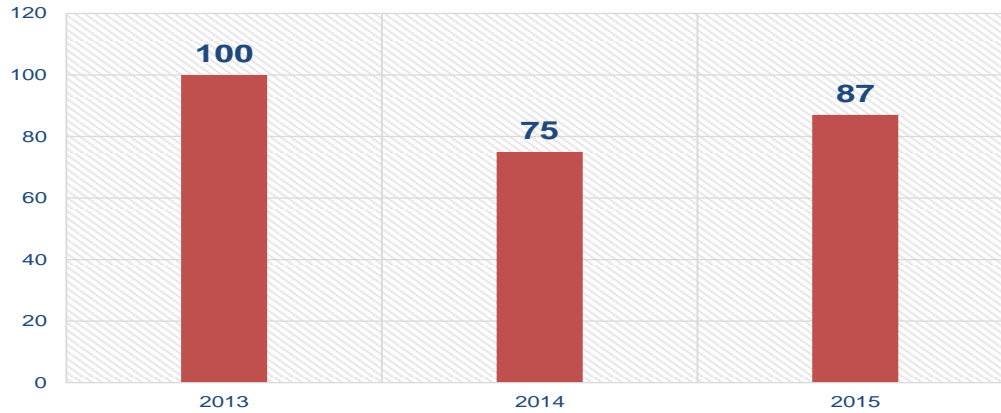


Figura 4: Quejas de los clientes

Fuente: Reporte del área de planeamiento
Elaboración propia

En la Figura 5 se observa que las inasistencias del personal son altas, teniendo en el año 2013 el punto más alto llegando a 100, en el 2014 fue 75 y en el 2015 de 87 la cantidad de inasistencias acumuladas por el personal de la empresa entre el área operativa y administrativa. En estos últimos 2 periodos se evidencia también una ligera disminución de la cantidad de inasistencias, pero no deja de ser elevada la cantidad reportada. La empresa no cuenta con un reglamento, no sanciona a los trabajadores por las inasistencias lo cual el personal no toma conciencia por su ausencia, sin embargo, la inasistencia del personal perjudica al cumplimiento de los pedidos en los días programados.



Fuente: Elaboración propia
Reporte del área de administración

Figura 5: Inasistencias del personal

En la Figura 6 se aprecia la cantidad del personal que ingresa y se retira de la empresa. De la información que se obtuvo de los periodos 2013-2015, se evidencia que existe una gran cantidad de personal ingresante, esto debido a que la empresa tiene temporadas altas y se requiere personal adicional de forma temporal para el cumplimiento de los pedidos. En el 2014 se evidencia que ingresaron 38 personas y se retiraron 42, por lo que se tiene que evaluar los motivos por los cuales se da este problema.

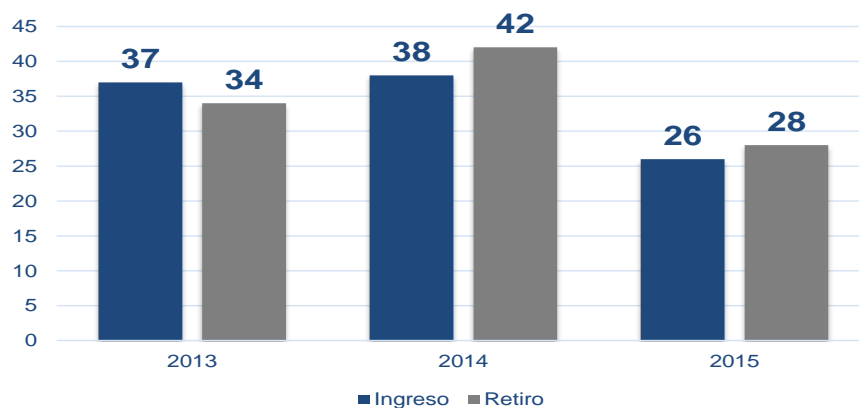


Figura 6: Rotación de personal

Fuente: Reporte del área de administración
Elaboración propia

En la Figura 7 se aprecia que la curva de los costos totales en los periodos 2013 al 2015 ha tenido variabilidad. De los costos que se muestran en la figura se observa que la materia prima (MP) representa el mayor costo seguido de la Mano de Obra directa (MOD) y por último los Gastos (costos operativos y administrativos). De los costos que han tenido mayor variabilidad son de los Gastos.

Respecto al costo total en el año 2013 se tiene un monto de S/. 2 329 305.25 mientras que en el 2015 se tuvo S/. 2 272 873.70, de esta manera se refleja una disminución de S/. 56 431.55.

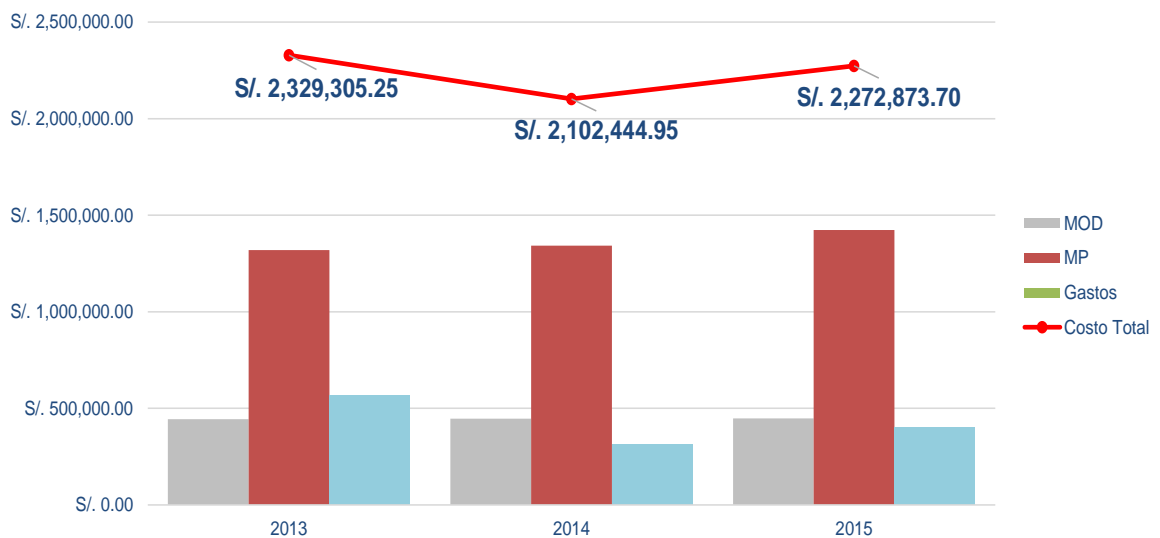


Figura 7: Costos

Fuente: Reporte del área de contabilidad
Elaboración propia

En la Figura 8 se muestra las Ventas de los últimos 3 años comprendidos entre el 2013 y 2015. Las ventas en el 2013 han sido de S/. 3 430 871 y en el 2015 de S/. 3 197 402, por lo que se ve una reducción de S/.

233 469. Las ventas consideradas para el análisis son de las ventas de los envases, así como, de los servicios realizados en la empresa.

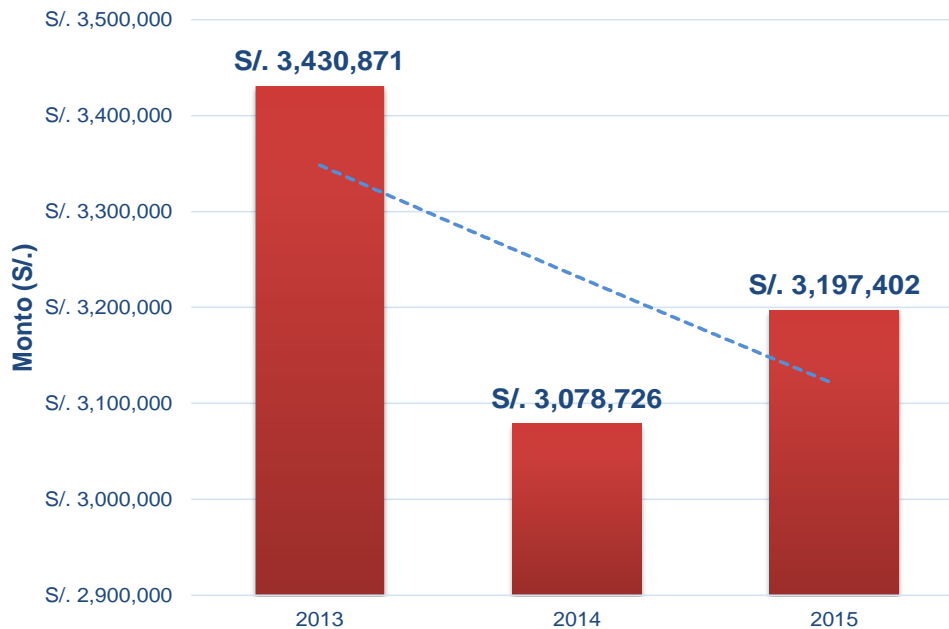


Figura 8: Ventas

Fuente: Reporte del área de contabilidad
Elaboración propia

En la Figura 9 se muestra las utilidades obtenidas de los últimos 3 años. Analizando las figuras 7 y 8, se reflejan que ambos ratios muestran una disminución en los últimos años. En el año 2013 se tuvo una utilidad de S/. 1 101 566 mientras que en el 2015 se obtuvo S/. 924 528.

Esta figura también nos señala que a raíz de los diferentes problemas que existen dentro de la empresa se ve la disminución en las utilidades lo cual genera una preocupación en la empresa.

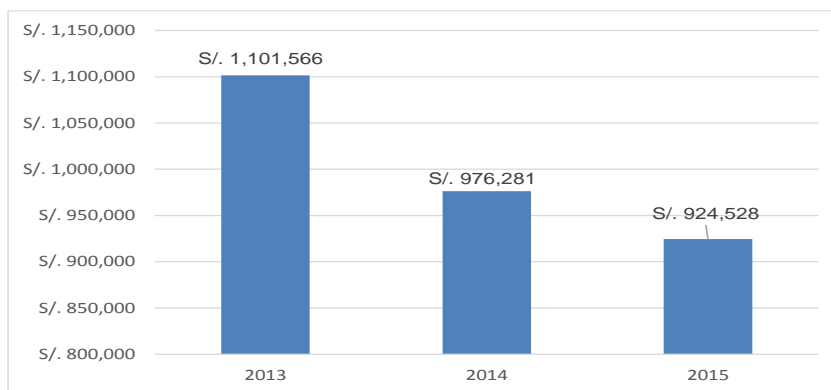
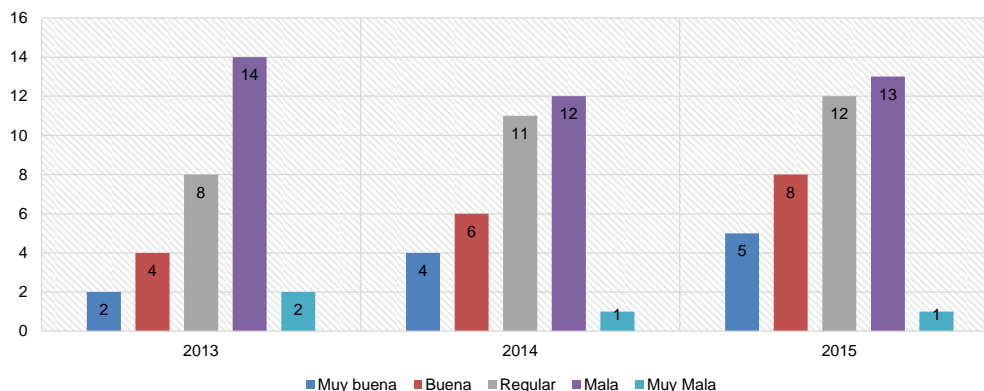


Figura 9: Rentabilidad

Fuente: Reporte del área de contabilidad
Elaboración propia

En la Figura 10 se muestra la satisfacción del personal de la empresa, resulta interesante ver como la insatisfacción del personal se ha mantenido en los últimos 3 años. El rango que predomina en cuanto a la satisfacción del personal medido en los últimos 3 años son: **mal**, seguido de **regular**, en menor proporción **buena**, **muy buena** y **muy mal**.



Fuente: Reporte del área de administración
Elaboración propia

Figura 10: Satisfacción de personal

En la Figura 11 se aprecia la producción, los años tomando en consideración son desde el 2013 al 2015, se observa que la producción tiene

3 tipos de productos que ofrece la empresa: envases, que son productos terminados; el servicio de extrusión para terceros y extrusión, es el servicio que brinda a través de láminas y/o bobinas.

Según la figura mostrada se evidencia que en el año 2013 se tuvo una producción total de 336 671 Kg mientras que en el 2015 fue de 295 433Kg, lo cual evidencia una disminución de 41 238 Kg que ha ocurrido en estos últimos años.

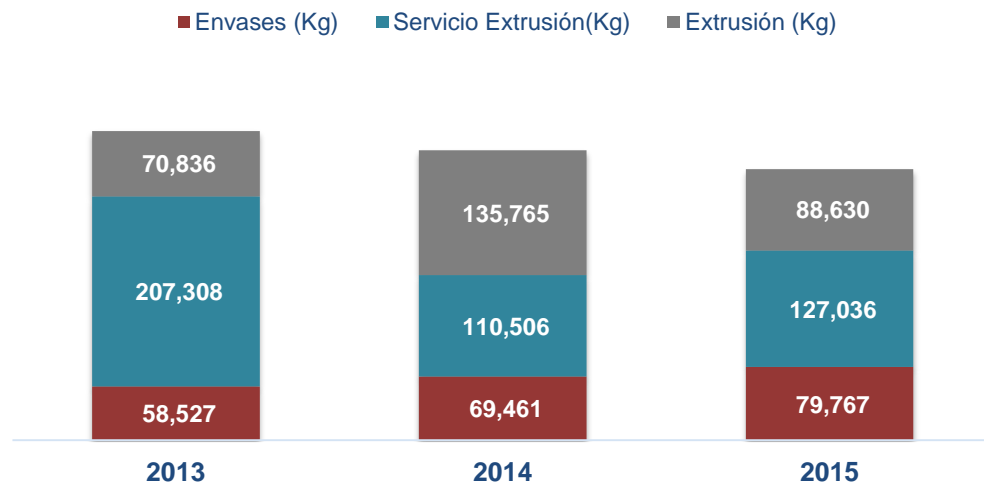


Figura 11: Producción (Kg)

Fuente: Reporte de producción
Elaboración propia

Con el desarrollo del diseño de gestión se busca que la empresa empiece a obtener ventajas competitivas sobre la competencia.

Esta investigación brinda pautas necesarias para superar las expectativas de los clientes y lograr afianzarse en el sector. Por ello se ha implementado un Sistema de Gestión utilizando el Cuadro de Mando Integral como herramienta para la consecución de mejores resultados que han

podido ser demostrados con la prácticas, aplicando a una empresa del sector Plástico-Extrusión de láminas de polímeros, realizando un estudio completo y ver los aspectos que influyen en este proceso de cambio y ser una empresa competitiva en el sector que se encuentra.

El tiempo estimado a emplear el análisis y diseño fue aproximadamente de 2 años, debido a que se realizó el planeamiento de un Sistema de Gestión utilizando el Cuadro de Mando Integral; de esta manera, se buscó la mayor eficacia en cuanto a resultados.

El desarrollo de las variables permite saber que éstas son la base para la mejora de la competitividad, que permitió establecerse a través del conocimiento de las variables.

Por lo tanto, el propósito principal de esta investigación se centró en: “Implementar un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016”.

1.3 Formulación del Problema

1.3.1 Problema Principal

Por lo expuesto en la situación problemática, se formula el problema de la siguiente manera:

¿En qué medida la implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora la **Competitividad** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?

1.3.2 Problemas Secundarios

PE1: ¿En qué medida la implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora la **estrategia y la rivalidad empresarial** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?

PE2: ¿En qué medida la implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora las **condiciones de la demanda** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?

PE3: ¿En qué medida la implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora **los sectores relacionados y de apoyo** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?

PE4: ¿En qué medida la implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora **las condiciones de factores (insumos)** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación Teórica

Para efectos del análisis de las variables es importante que el investigador pueda considerar los aspectos más relevantes que permitan estructurar el estudio, por tal motivo, es necesario profundizar en el conocimiento de las mismas a través de los aportes necesarios para la

implementación del Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando integral para mejorar la competitividad de una empresa. En el presente caso llegar a controlar las operaciones y procesos de la empresa, los cuales han sido identificados a través de indicadores que miden la eficiencia de los procesos.

De acuerdo a lo señalado por Méndez (2012), la justificación teórica “(...) se refiere a la inquietud que surge en el investigador por profundizar en uno o varios enfoques teóricos que tratan el problema que se explica (...) para encontrar nuevas explicaciones que se modifiquen o complementen el conocimiento inicial”. (p. 196).

Por consecuencia, la necesidad de profundizar en el conocimiento teórico ha direccionado al investigador a tomar la postura indicada por Kaplan y Norton, los mismos que establecen los procesos de análisis necesarios para el planteamiento de las propuestas establecidas en el presente estudio en relación a la primera variable que se refiere a la implementación. Luego para la medición de la competitividad se ha considerado la propuesta teórica de Porter.

1.3.1 Justificación Práctica

Para la investigación se ha tomado el análisis situacional de la una empresa del sector de plástico, la cual presenta diversos problemas, internos como externos (participación de mercado), aspecto que refleja deficiencias por no ser competitiva en su sector. Con esta investigación se ha diseñado un sistema de gestión que permite mejorar sus operaciones; neutralizar las debilidades que se presente; así como elevar su competitividad y tener una mejor participación de mercado.

Para Méndez (2012), “las motivaciones prácticas se manifiestan en el interés del investigador por acrecentar sus conocimientos, (...) por contribuir a la solución de problemas concretos que afectan a organizaciones empresariales, públicas o privadas”. (p. 196).

La herramienta que se utilizó para el diseño del Sistema de Gestión es el Cuadro de Mando Integral, debido a la flexibilidad en la aplicación de esta herramienta y la eficacia para cumplir los objetivos institucionales. En tal sentido, su adaptación es necesaria debido a que los modelos de negocio en la actualidad permite que las organizaciones puedan tener procesos altamente sistematizados, en consecuencia su aplicación fue determinante para que la empresa objeto del presente estudio opte por mejoras sustanciales con enfoques innovadores orientados a la mejora continua.

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo Principal

Por lo expuesto, el objetivo general es el siguiente:

Implementar un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** para mejorar la **Competitividad** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2016

1.4.2 Objetivos Secundarios

OE1: Implementar un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** para la mejora de la **estrategia y la rivalidad empresarial** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

OE2: Implementar un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para la mejora de las condiciones de la demanda** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

OE3: Implementar un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** para la mejora de **los sectores relacionados y de apoyo** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

OE4: Implementar un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** para la mejora de **las condiciones de factores (insumos)** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

1.5 Hipótesis

1.5.1 Hipótesis General

La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016

1.5.2 Hipótesis específicas

La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora la **estrategia y la rivalidad empresarial** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016

La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora los sectores relacionados y de apoyo** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de factores (insumos)** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

1.5 Metodología

1.5.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de Investigación:

En el desarrollo de los estudios que tienen el propósito de obtener mejoras sustanciales con su aplicación es necesario que el investigador pueda tener claro lo que se pretende demostrar porque con ello se asegura la obtención de una postura más clara acerca de los resultados esperados, en tal sentido, la presente investigación se busca dar soluciones inmediatas a los problemas encontrados que se visualizan en el diagnóstico general descrito en la realidad problemática.

Por consecuencia es necesario señalar lo indicado por Delgado (2009), “(...) la investigación aplicada se enfoca en describir soluciones para problemas prácticos inmediatos” (p. 50).

Otro punto señalado por este mismo autor es que, a través, de la aplicación de este tipo de estudios también se enriquece el corpus teórico de las variables estudiadas, dando como consecuencia más información relevante que puede ser utilizada por otros investigadores.

Diseño de investigación:

Como todas las partes descritas en el contenido de este estudio, es necesario señalar lo que se entiende por diseño de investigación, algunos autores lo señalan como el camino que el investigador debe seguir para lograr los propósitos investigativos, postura que es asumida en esta investigación porque, a través, del diseño se ha podido encontrar las estrategias necesarias a seguir en este proceso de construcción de este estudio.

Para Kerlinger (2002) la importancia de los diseños de investigación permite que el investigador pueda garantizar la factibilidad de realización de toda investigación, porque en ello se evalúa desde los aspectos vinculados al análisis de las variables a través de una adecuada estrategia que tenga un origen y un fin correspondiente.

En el desarrollo de esta investigación la orientación por el diseño experimental ha sido trascendental ya que como lo señala Hernández (2014) considerando que este tipo de diseños se orientan a la aplicación de un estímulo sobre la variable independiente. En el presente caso la manipulación estuvo orientada por la aplicación del sistema que permita a la empresa tener adecuaciones de mejora continua, de modo que se mejore la competitividad de la empresa.

1.5.2 Población y muestra

Población:

Son todos aquellos elementos con características en común que forman parte del estudio.

En el presente caso la población de estudio son todos los procesos existentes dentro de la empresa.

Muestra:

Es aquella proporción de la población que es tomada de dos formas, a través de una fórmula específica o a criterio del investigador cuando el estudio lo amerita. En el presente caso el estudio considerará la segunda premisa.

La muestra está conformada por los cinco procesos, los cuales se detallan a continuación: producción, administración, almacén, atención al cliente y finanzas.

Muestreo:

El presente estudio abarcará la totalidad de procesos, por consecuencia el muestreo es el **no probabilístico** intencionado a juicio y criterio del investigador.

1.5.3 Unidad de análisis

Las unidades de análisis son aquellos elementos individuales que conforman la población del estudio, por consecuencia, en el desarrollo del presente estudio la unidad de análisis la conforma cada proceso que es objeto de medición con el cual se logran los análisis necesarios. La unidad de análisis vendría a ser un proceso.

1.5.4 Técnicas de recolección de datos

Elaboración de formatos para determinar el diagnóstico general de la empresa y la situación actual en la que la encontramos.

Se realizaron encuestas a los trabajadores de la organización, así como a los clientes.

Se realizaron formatos de control para analizar la información recabada en toda la organización y así dar un mejor análisis al caso en estudio.

Se hizo encuestas posteriores a la implementación de los trabajadores, así como, también de los clientes de acuerdo al servicio que se está brindando.

1.5.5 Análisis e interpretación de la información

Una vez recolectada la información procedente de la empresa se procederá a realizar los diagramas causa efecto para realizar el seguimiento de las causas a los problemas identificados.

Posteriormente, se realizará cuadros estadísticos que se muestran en el capítulo de resultados, donde se procede a los análisis correspondientes para determinar los problemas más resaltantes y de ahí determinar el problema principal del problema.

1.6 Identificación de variables

Variable: Independiente

Sistema de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral

Sub variables:

- Finanzas
- Procesos
- Clientes
- Personal

Variable: Dependiente

Competitividad en la empresa.

Sub variables:

- Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial
- Condiciones de la demanda
- Sectores relacionados y de apoyo
- Condiciones de los insumos

1.7 Operacionalización de las variables

Tabla 4: Operacionalización de la variable independiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
SISTEMA DE GESTIÓN	Finanzas	Ventas	Intervalo	Ratios del Cuadro de Mando Integral
		Merma		
		Rentabilidad		
		Alianzas estratégicas		
	Clientes	Satisfacción		
		Participación		
	Procesos	Proyecto ejecutados		
		Proyectos abandonados		
		Rendimiento de Maquinaria		
		Cumplimiento		
	Personal	Compromiso		
		Horas de Capacitación		
		Tiempo de Elección de terna		
Rotación				

Tabla 5: Operacionalización de la variable dependiente

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
COMPETITIVIDAD	CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y LA RIVALIDAD EMPRESARIAL	Inversión local	Ordinal	Lista de cotejo
		Existencia de innovación		
		Uso de tecnología		
	CONDICIONES DE LA DEMANDA	Demanda		
		Necesidades de los clientes		
		Satisfacción del cliente		
		Cientes exigentes		
	SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO	Presencia de proveedores locales		

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento
		Empresas relacionadas		
		Presencia de clusters en vez de industria aislada		
	CONDICIONES DE LOS INSUMOS	Recursos humanos de gran calidad, en especial personal, científico, técnico y directivo		
		Sólida infraestructura básica de investigación en las universidades		
		Infraestructura de información de alta calidad		
		Maquinaria y equipo		
		Materia prima		

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Filosófico o epistemológico de la investigación

La necesidad de profundizar en el conocimiento del Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral como variable independiente y la Competitividad como variable dependiente, surge de la necesidad que tiene el investigador en conocer la implicancia de la manipulación de determinadas realidades que dan como consecuencia, cambios significativos en el entorno en el cuál se desenvuelve diariamente en el ámbito laboral, dando origen al análisis de determinadas posturas a favor o en contra que puedan dar prioridad a la solución de los problemas recurrentes, que tienen su origen en el planteamiento del conocimiento empírico; sin embargo, con la utilización del método científico se busca dar respuestas a las interrogantes con hechos probados que demuestren cuáles son los aspectos más importantes que se deben considerar, al proponer determinado planteamiento.

Es por ello, que para el desarrollo de la mayoría de los estudios, es recomendable que se pueda considerar aquellas propuestas brindadas por

otros estudiosos que permitan entender la ocurrencia de determinados hechos, que se manifiestan de acuerdo al contexto en el cual se encuentra, dando por origen a una serie de confrontaciones que el investigador debe superar al elegir las teorías que tengan desde una concepción panorámica hasta una aproximación específica más sobre aquello que pretende demostrar.

(...) el método de contrastar críticamente las teorías y de escogerlas, teniendo en cuenta los resultados obtenidos en su contraste (...). Una vez presentada a título provisional una nueva idea, aún no justificada en absoluto sea una anticipación, una hipótesis, un sistema teórico o lo que se quiera, se extraen conclusiones de ella por medio de una deducción lógica; estas conclusiones se comparan entre sí y con otros enunciados pertinentes, con objeto de hallar las relaciones lógicas (tales como equivalencia, deductibilidad, compatibilidad o incompatibilidad, etc.) que existan entre ellas.
(Popper, 1934, p. 8).

Dando más acotaciones a lo descrito por Popper, este aspecto crítico al que se afronta el investigador permite que éste pueda escoger las teorías necesarias que se aproximen a la realidad observable que tendrá como consecuencia un acercamiento a las teorías que precisen aquello que se evidencia dentro de los planteamientos concretos que sirvan de cimiento consistente a su planteamiento.

2.2 Antecedentes de Investigación

Dada la importancia y la naturaleza de las variables estudiadas, es necesario que se pueda realizar la revisión longitudinal de otros estudios que hagan referencia al análisis específico de las variables en diferentes contextos que fueron investigados por otros tesisistas. En tal sentido, se debe entender el efecto de las variables tanto en realidades nacionales como

también internacionales. Para empezar con estas aportaciones se dará a conocer en primera instancia los estudios nacionales:

Pérez (2008), en su investigación desarrollada en Lima, el mismo que tuvo como título principal: “El Balanced Scorecard (BSC) y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú”. Asimismo, el propósito principal fue: “Demostrar si el Balanced Scorecard influye en el desarrollo empresarial de las empresas de telefonía del Perú”. La teoría de soporte de esta investigación estuvo propuesta por Kaplan y Norton en el año (1997), los mismos que postulan que: El Balanced Scorecard es una herramienta que simplifica la gestión, priorizando los aspectos más importantes a considerar de modo que se pueda fomentar el aprendizaje continuo en la empresa. Los elementos que los autores mencionan son las perspectivas (financieras, aprendizaje y crecimiento, del cliente y procesos internos). El enfoque desarrollado por el autor fue el enfoque cuantitativo de tipo aplicado con nivel experimental.

La principal conclusión encontrada por el investigador fue: Que las empresas objeto de su estudio implementaron la herramienta BSC, les facilitó la implementación de nuevos modelos de gestión. Así como también les permitió contribuir en la maximización de la rentabilidad, ayudando a alinear los indicadores estratégicos en todos sus niveles y facilitando la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

El estudio del investigador permite contribuir al desarrollo de esta investigación, en el sentido que la implementación de la herramienta del Cuadro de mando integral contribuye a maximizar la rentabilidad y alinear los indicadores de la empresa, razón por la cual permite que la investigación

aporte la mejora de los procesos y exista un mayor control en la gestión con lo cual la empresa obtenga las utilidades esperadas.

Por su parte Aparicio (2016), en su investigación titulada: “Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013-2014”. En Lima con motivo de obtener el título de: Magíster en Administración con mención en gestión empresarial”. Propuso como objetivo principal de su investigación: “Implementar indicadores en los procesos que son estratégicos y que estén alineados con el planeamiento a largo plazo de la Corporación grafica Huascarán”. La teoría estuvo soportada por los teóricos Kaplan y Norton (1997), los mismos que indican que: El Cuadro de Mando integral utiliza como herramienta estratégica para que se pueda definir con mayor exactitud los objetivos empresariales con la finalidad de alargar el período de vida de una organización al desarrollarse de manera mejor estructurada. La tesis utilizó un diseño experimental de corte longitudinal con nivel explicativo causal.

Las principales conclusiones fueron que: La experiencia de implementar un Cuadro de Mando Integral en una empresa del sector gráfico ha sido favorable para los participantes y les han permitido ver temas que antes nadie observaba, permitiendo corregir los procesos del planeamiento estratégico equilibrando la empresa a indicadores más competitivos, ya que antes solo se utilizaban los de tipo financiero como ventas, rentabilidad, solvencia, rotación de activos entre otros, dejando de lado los verdaderamente importantes como la perspectiva de los clientes, aprendizaje y crecimiento del personal y la gestión por procesos. En la investigación se muestran los siguientes resultados: La rentabilidad tuvo un incremento de 20.74%, en cuanto a la perspectiva de clientes se tuvo un incremento en la satisfacción de clientes de 19.75%, Los indicadores de procesos también mejoraron el tiempo de espera se redujo en 17.44%y en cuanto a la

perspectiva de aprendizaje y desarrollo el indicador más notable se puede mencionar el personal capacitado que incrementó en un 22.22%.

Por consecuencia, la aproximación de esta investigación brinda resultados importantes en el desarrollo de esta tesis que también tiene como propósito dar mejoras sustanciales para efectos de crecimiento y desarrollo continuo del desarrollo de la actividad económica industrial en la fabricación de bolsas.

Tinoco (2015), en su investigación titulada: “La Gerencia Integral como un factor de Competitividad Institucional en SENATI, consideró como el propósito principal de su investigación: “Implementar el modelo de gerencia integral en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) para mejorar su competitividad institucional”. Las bases teóricas consideradas por el autor en el desarrollo de su investigación fueron las siguientes: Tello (2006), indica que los factores de competitividad son piezas claves para la generación de bienes y servicios que una empresa ofrece. Por su parte Cornejo (2007) argumenta que la competitividad permite mejorar los procesos de una manera más eficiente, logrando con ello la obtención del liderazgo en el segmento que se encuentre porque con ello las empresas son mejores posicionadas en los mercados.

El aspecto metodológico desarrollado por el autor fue el diseño experimental de corte longitudinal utilizando el modelo predictivo que les permitió utilizar la estadística a fin de pronosticar determinados sucesos. La consideración principal determinada por el investigador fue: El Cuadro de Mando Integral conforma un patrón a seguir en la administración estratégica, por ser más que una herramienta de mejora al convertirse en una filosofía de trabajo que con el pasar del tiempo viene convirtiéndose en la mejor forma de estructurar las actividades de una empresa en referencia a las

perspectivas propuestas por Kaplan y Norton (Clientes, financieros, procesos internos y aprendizaje organizacional, toma de decisiones en todos los niveles de la organización) que como consecuencia el planteamiento logran que se eleve la competitividad de las empresa donde se aplica adecuadamente.

La importancia de tomar en consideración este antecedente se sustenta en el soporte teórico y metodológico de la investigación, donde la premisa que señala el autor en relación a la mejora de la competitividad de la empresa, se ve reflejada luego de la aplicación de los modelos de gestión como es el caso del Cuadro de Mando Integral que vincula todos los aspectos más relevantes de la empresa con el propósito de alcanzar mejores resultados en el menor plazo posible.

Con respecto al estudio desarrollado por Pariona (2007), en su investigación propuso como el objetivo principal: “Establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados”. El soporte teórico que el autor tomó para el desarrollo de su estudio fue la propuesta de Kaplan y Norton, los mismos que consideran que el Cuadro de Mando Integral vincula todos los aspectos más relevantes en una empresa con la finalidad de profundizar aquellas perspectivas tradicionales consideradas en las empresas.

Otro punto importante es que este sistema va a incidir en la mejora de la funcionalidad de las organizaciones sin importar su dimensionalidad haciendo que las personas trabajen de una forma más eficiente. El tipo de

investigación que consideró el autor fue el aplicado de corte longitudinal en los periodos (2003 al 2005) y diseño experimental. Como conclusión principal del desarrollo del estudio del investigador se desprende la siguiente conclusión: El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que permite a las empresas obtener ventaja respecto a otras por considerar valores estratégicos que permiten desarrollar constantemente la misión para el logro de la visión empresarial alineado en metas e indicadores que permiten un mejor desempeño bajo las perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje). En este proceso se considera no solo los aspectos tradicionales de la empresa, sino también otros aspectos importantes intangibles que percibe el cliente a fin de superar los obstáculos que se pudieran presentar, generando valor de acuerdo a la implementación y el seguimiento necesario para las empresas.

La investigación desarrollada por Pariona proporciona aquellas aproximaciones necesarias en las empresas que han tomado el Cuadro de Mando Integral, ya que pese a la necesidad de la mejora en los procesos de la empresa es recomendable que se tenga en consideración aspectos con los cuales la organización toma relevancia y se convierte en un agente de cambio que brinda valor agregado al cliente a través de la modificación de la conducta de sus miembros, haciendo que el recurso humano también tome protagonismo en relación a la aplicación de los modelos de gestión.

Ñopo y Tocto (2014) en su estudio desarrollado en “Similitud de estructura entre un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo de Gestión por Procesos” con la finalidad de la obtención del grado académico de Magíster en Gestión por procesos, donde los autores señalaron que el objetivo central de su investigación fue: “Identificar similitud de estructura entre un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo de Gestión por Procesos; de tal forma que se

pueda diseñar una herramienta de control, basada en la estructura identificada, que pueda servir tanto para el control estratégico como el control Operacional". Para ello, el soporte principal de su estudio estuvo basado en la propuesta de Kaplan y Norton, los mismos que señalan que el Cuadro de Mando Integral permite a la organización mejorar su accionar diario a valores más estratégicos. Tal como lo señala Villalbi (2007), en relación a esta herramienta de gestión que se vuelve muy útil al momento de orientar a la organización a cumplir sus objetivos evidenciado aquellos aspectos que resultan causantes de las mejoras o cuellos de botella que no permiten el desarrollo completo de la empresa.

La metodología que consideró el investigador fue el diseño experimental de corte transversal, de nivel explicativo causal. La principal conclusión que el investigador llegó es: La aplicación de las herramientas de gestión como el Cuadro de Mando Integral se aplican en todas las empresas, indistintamente del giro del negocio al que pertenecen. Asimismo, estos procesos de mejora continua permiten alcanzar la eficacia y eficiencia que las empresas.

En el estudio desarrollado por Silva y Tejedor (2014) con el motivo de la obtención del título profesional de "Dirección y gestión estratégica". El título de la investigación fue: "Análisis comparativo de los modelos de excelencia en gestión European Foundation Quality Management (EFQM), Baldrige Performance Excellence Program (BPEP) y Modelo de Gestión (MEG)". El propósito principal de su estudio: "Hacer un análisis comparativo de los modelos de excelencia en gestión European Foundation Quality Management (EFQM), Baldrige Performance Excellence Program (BPEP) y Modelo de Gestión (MEG), utilizando como instrumento de medición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Este tipo de investigación fue descriptiva compara a los modelos del Cuadro de Mando Integral con otros modelos de gestión. Existe una relación complementaria entre los modelos de excelencia en gestión y el Cuadro de Mando Integral, ya que el EFQM, el BPEP y el MEG pueden utilizar el Cuadro de Mando Integral para alinear los indicadores evaluados en cada subcriterio, con la visión y estrategia de la empresa prioriza y garantiza recurso para los procesos claves, aprovecha para comunicar la estrategia de forma más eficaz y también tener un enfoque hacia los resultados financieros.

La investigación permite entender que los modelos de mejora continua ayudan a la empresa al logro de aquellos objetivos organizacionales orientados al logro de una mejor competitividad empresarial que hace aquella diferencia para siempre estar a la vanguardia y lograr mejoras significativas que hacen que la empresa pueda ser un referente para otras en su mismo giro de negocio. Por consecuencia, en la empresa objeto de estudio también se adecua a un modelo que le ha permitido lograr cambios positivos.

2.3 Bases Teóricas

Las bases en las que se soporta esta investigación han sido seleccionadas a modo de profundizar en el conocimiento concreto del fenómeno observado en una empresa real, con el motivo de brindar una propuesta concreta que permita dar las soluciones más sustanciales y representativas a la empresa.

2.3.1 Sistema de Gestión

Los sistemas de gestión permiten a las empresas desarrollar sus actividades de una forma coherente y estructurada que se orienta al logro de

la mejora continua que beneficia a la organización en términos competitivos. Tal como lo señala Ogalla (2005), que el Sistema de Gestión es: “Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (Visión)”. (p. 1).

En tal sentido, se entiende que el Sistema de gestión es una herramienta que ayuda a la empresa a tener un adecuado manejo de todos los recursos con los cuales dispone con la finalidad de aprovecharlos, logrando el beneficio máximo posible.

Por su parte Vergara (2009), “Un Sistema de Gestión es un conjunto de etapas unidas en un proceso continuo, que permite trabajar ordenadamente una idea hasta lograr mejoras y su continuidad”. (párr. 1).

Es necesario que se definan cada una de las fases indicadas por el autor para el logro de las mejoras que se pretenden alcanzar. En tanto Vergara (2009), también señala que este proceso consta de cuatro etapas bien definidas, como son: ideación, planeación, implementación y control que funciona de manera circular a modo de la obtención de mejoras en cada ciclo.

Desde los puntos de análisis frecuentes es necesario que se dé a conocer algunas concepciones que vinculen a las características más relevantes que permitan profundizar en el conocimiento de algunos modelos propuestos.

Acorde al cuadro que se indica, la necesidad de comparar aquellos modelos propuestos permite entender aquello que verdaderamente permita evidenciar las mejoras dentro de una organización que se orienta al logro de

aquellos objetivos propuestos en la planificación de la empresa. Se identifican los elementos de los modelos de excelencia, los enfoques de calidad basados en ISO y también se debe considerar aquello que permita la empresa obtener mejora continua a través de un desarrollo sostenible que lo ayude a mantenerse en el tiempo.

Tabla 6: Modelos relacionados con los Sistemas de Gestión

EQMF (Modelo de Calidad y excelencia)	ISO 9000	DESARROLLO SOSTENIBLE
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia los resultados. • Orientación hacia el cliente. • Liderazgo y coherencia entre los objetivos. • Gestión por procesos y hechos. • Desarrollo e implicación de las personas. • Aprendizaje, innovación y mejora continua. • Desarrollo de alianzas. • Responsabilidad social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque del sistema para la gestión. • Enfoque al cliente. • Liderazgo. • Enfoque basado en los procesos. • Participación del personal. • Mejora continua / Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones. • Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con las personas interesadas como ventaja competitiva (satisfacción). • Responsabilidad social. • Creación persistente de valor

Fuente: Vergara (2009, p. 2) / Libro Sistema de Gestión

Estos elementos señalados en el libro de Vergara dan las orientaciones necesarias de aquellos elementos que deben tener los modelos basados la aplicación de sistemas de gestión que verdaderamente funcionen a modo de obtener ventaja respecto a la competencia porque a través de ello se logra mejoras que permiten a la empresa mantener un liderazgo, por ello, la necesidad de mantener activo un equipo de innovación y desarrollo que oriente a la aplicación de nuevas metodologías como es el caso del BSC.

2.3.2 Cuadro de Mando Integral

La necesidad de mejorar los resultados empresariales, traen como consecuencia la implementación de nuevas metodologías que articulen aquellos elementos necesarios que brinden los resultados esperados. Por consecuencia, en toda organización siempre la alta gerencia planifica sus actividades con la finalidad de lograr la visión empresarial.

Toda empresa debe direccionarse hacia un mismo horizonte, para ello se deben tomar las acciones correspondientes que vinculen a todos sus miembros hacia su consecución. En el caso de la empresa objeto del presente estudio, el hecho de implementar un Sistema de Gestión a través del Cuadro de Mando Integral el mismo que tiene por origen la mejora en los procesos, debido a que estos no tuvieron controles con los cuales se podía medir su eficiencia. Para ello, se tuvo que convencer a la alta gerencia porque sólo tenían la concepción de vender más los productos poniendo énfasis sólo en las utilidades que al final es la razón del desarrollo de una actividad económica dentro de toda empresa.

Kaplan y Norton (2008), elaboraron la herramienta denominada Balanced Scorecard que también es llamado Cuadro de Mando Integral, la

cual ayuda a las empresas a vincular sus estrategias con la misión y visión articulado con indicadores que generan planes de acción y logran los objetivos planteados por la empresa.

El valor agregado que ofrece la aplicación del Cuadro de Mando Integral es que permite a la empresa realizar procesos de análisis que no sólo tengan que ver con aspectos financieros de la empresa, obteniendo mediante ello una mejor utilización de esta metodología propuesta inicialmente por Kaplan y Norton a fin de cumplir con lo que realmente la empresa pretende alcanzar.

El Balanced Scorecard propuesto por los autores antes señalados establece la existencia de los siguientes componentes:

Mapa estratégico: Establece el grado de importancia para cada uno de los objetivos estratégicos, con ello se analizan cuatro perspectivas necesarias en toda organización ya que son aspectos críticos que se deben tomar en cuenta. (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva Financiera: Se debe definir y establecer objetivos de financiamiento que se plantea por la alta dirección, de tal modo que se entiendan tentativas estrategias con planes de contingencia necesarios para que se pueda cumplir con la visión. (Kaplan y Norton, 2008).

Esta perspectiva tiene como fin fundamental orientar sobre los accionistas esperan percibir, particularmente se centra en crear valor para los accionistas, debiendo generar altos índices generando rendimiento de modo que el negocio crezca y se mantenga firme en el mercado.

Perspectiva Clientes: Con esto se puede equilibrar los indicadores claves orientados hacia los segmentos de clientes en los mercados seleccionados, en consecuencia se debe analizar lo siguiente:

Satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad. Además, permite identificar y medir la propuesta de valor añadido. (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva de Procesos Internos: Se relaciona directamente con la cadena de valor de la empresa, debido a que con ello se identifican aquellos procesos que resultan críticos para cumplir con los objetivos establecidos. (Kaplan y Norton, 2008).

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo: Es una perspectiva clave para las empresas, debido a que en la gran mayoría de los modelos de gestión son considerados como elementos fundamentales, principalmente al recurso humano como el elemento fundamental donde se fundamenta el capital intelectual.

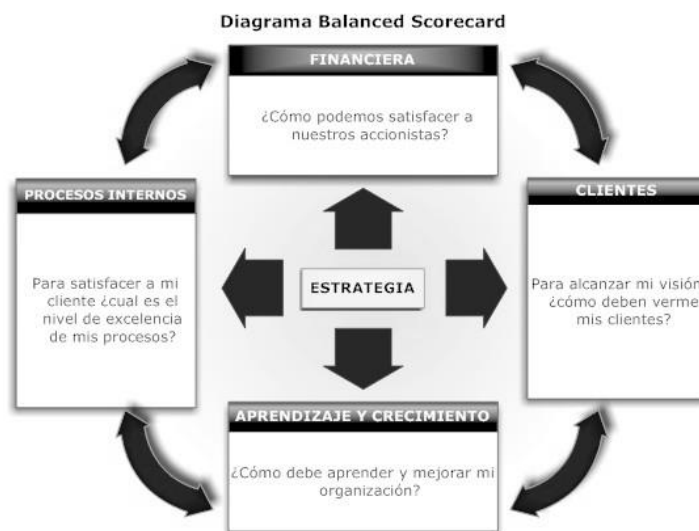


Figura 12: Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan y Norton (2008)

2.3.3 Sistema de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral

La importancia de analizar esta variable da como origen el presente estudio, porque de la profundización de este conocimiento se propone la metodología que da como consecuencia la mejora de la competitividad de la empresa objeto del presente estudio.

Conceptos fundamentales del Cuadro de Mando Integral:

El Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión por excelencia que permite traducir la estrategia organizacional a una serie de indicadores que deben ser medidos de manera eficiente para el cumplimiento de las estrategias, alineando los objetivos a todo nivel en periodos de tiempo determinados, permitiendo revisar las estrategias de manera periódica para mejorar el feedback en torno a capacitaciones y participaciones que ayuden a medir la generación de valor. (Kaplan y Norton, 2008).

En toda organización se debe analizar los indicadores y dar los resultados que puedan apoyar a los gerentes en la toma de decisiones, de este modo se puede saber lo que pasa en la empresa para proyectar acciones favorables al logro de los objetivos planificados.

Los altos directivos toman en cuenta mediciones financieras que les permiten entender de manera adecuada aquello que resulte de aquellas operaciones necesarias, tal es el caso de la medición de empleados con niveles medios y bajos rendimientos para entender cómo funciona la línea de medidas en un largo plazo para agregar valor en relación a su desenvolvimiento. (Kaplan y Norton, 2008). Un elemento importante para las empresas es valorar el capital intelectual, ya que con ello se garantiza que la

dirección obtenga mediciones que haga que la empresa sea más competitiva.

En tal sentido el Cuadro de Mando Integral sirve mucho cuando las empresas puedan implantar su enfoque orientado a la mejora continua, bajo un contexto de crecimiento y se convierte en una información relevante para que la empresa funcione en un largo plazo generando valor en el tiempo y optimización de recursos.

Mapa estratégico

Representa gráficamente y simplifica la estrategia organizacional, ya que permite conocer por donde va la organización y hacia dónde debe encaminar sus acciones a futuro.

Con ello se garantiza ver aquellas relaciones causales que originan un efecto relacionado a aquellos componentes en los que se adecúan las estrategias de las empresas.

El mapa estratégico proporciona una estandarización de aquellos objetivos e indicadores para mejorar la empresa.

Brinda a cada fase todo aquello que sea necesario para formular estrategias y su posterior ejecución.

Con esta representación se exponen los objetivos más claros para vincular las relaciones que orienten las causas y los efectos.

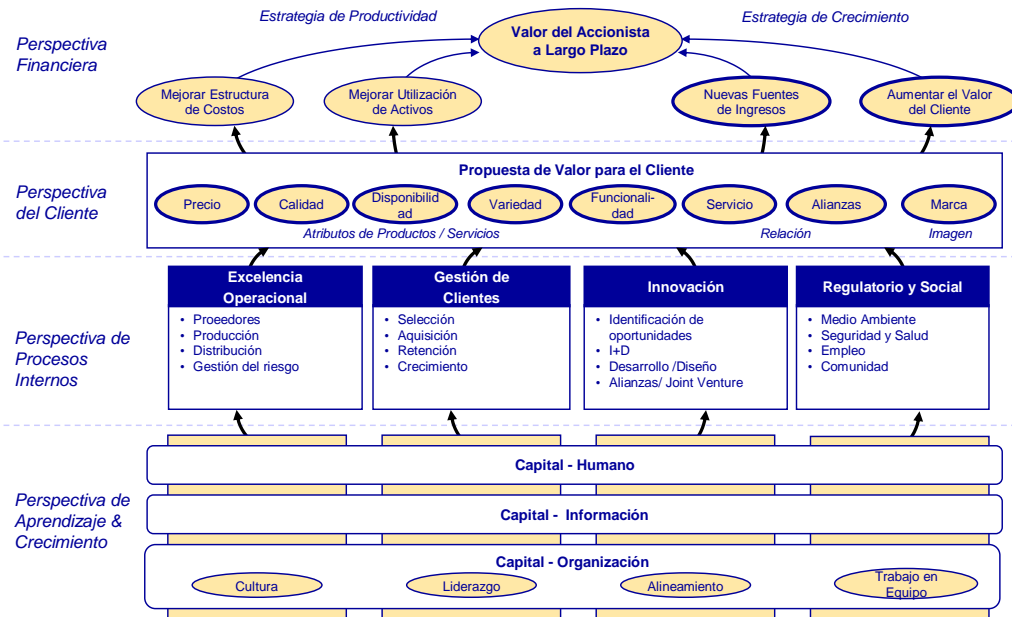


Figura 13: El mapa estratégico del Balanced Scorecard

Objetivos estratégicos (OE)

Estos permiten definir lo que se debe hacer para lograr los objetivos y cuándo se debe alcanzar aquellos resultados específicos con el debido cumplimiento de la misión. También, se debe alinear todas las estrategias hacia una sola dirección para apoyar a evaluar, producir sinergias, revelando prioridades que permiten tener una adecuada coordinación.

Visión

Este es un punto clave para toda empresa, debido a que con ello se realiza una declaración sobre lo que se aspira lograr.

Misión

Define el propósito principal de la empresa, es decir la razón de la existencia. La misión evalúa el motivo de la empresa más allá del incremento del patrimonio de los accionistas, además refleja las motivaciones de los empleados.

Perspectivas

El cumplimiento de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral aporta en la: motivación de los empleados; mejora las etapas de la cadena de valor; satisface las expectativas de los clientes y consigue su lealtad; y por último, a ofrecer mayores rendimientos económicos a los accionistas.

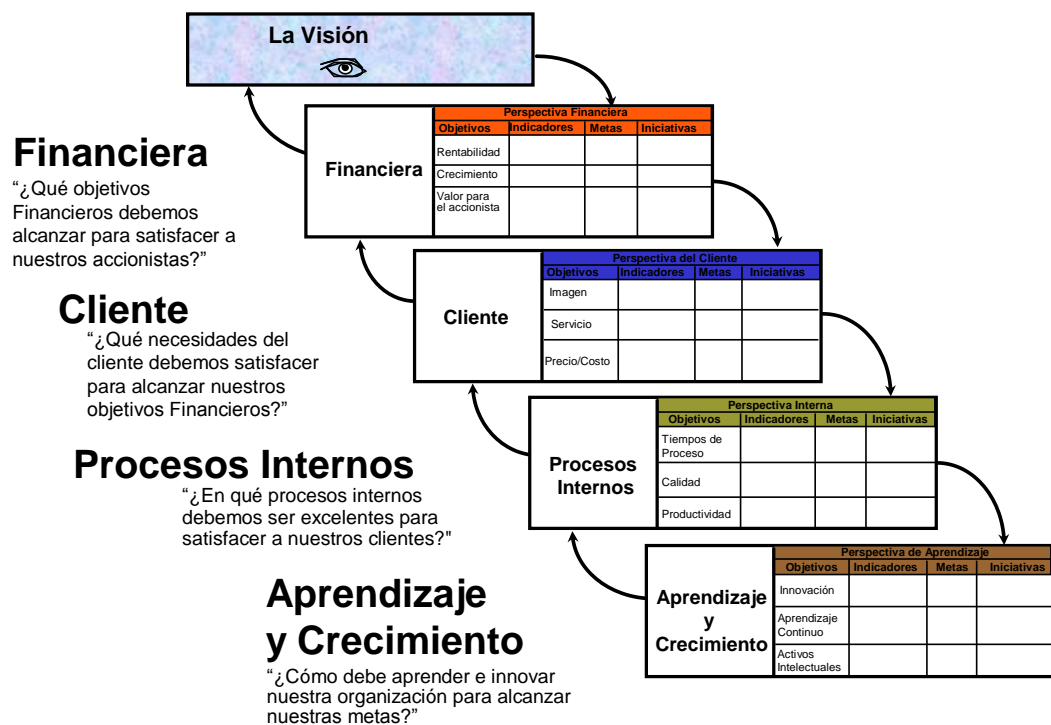


Figura 14: Cuadro Perspectivas de Negocio

Indicadores

Es aquel que resulta clave para medir el desempeño de un objetivo estratégico. Es por ello que se habla de Key Performance Indicator (KPI). Deben de considerarse como indicadores todos aquellos que se encuentren alineados a los objetivos de la empresa.

Metas

Representan aquellos valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo.

Responsable

Personal o Equipo de Trabajo encargado de ejecutar las acciones planteadas y de dar seguimiento.

Acciones

Son actividades que deben desarrollarse para lograr los objetivos y metas de la empresa.

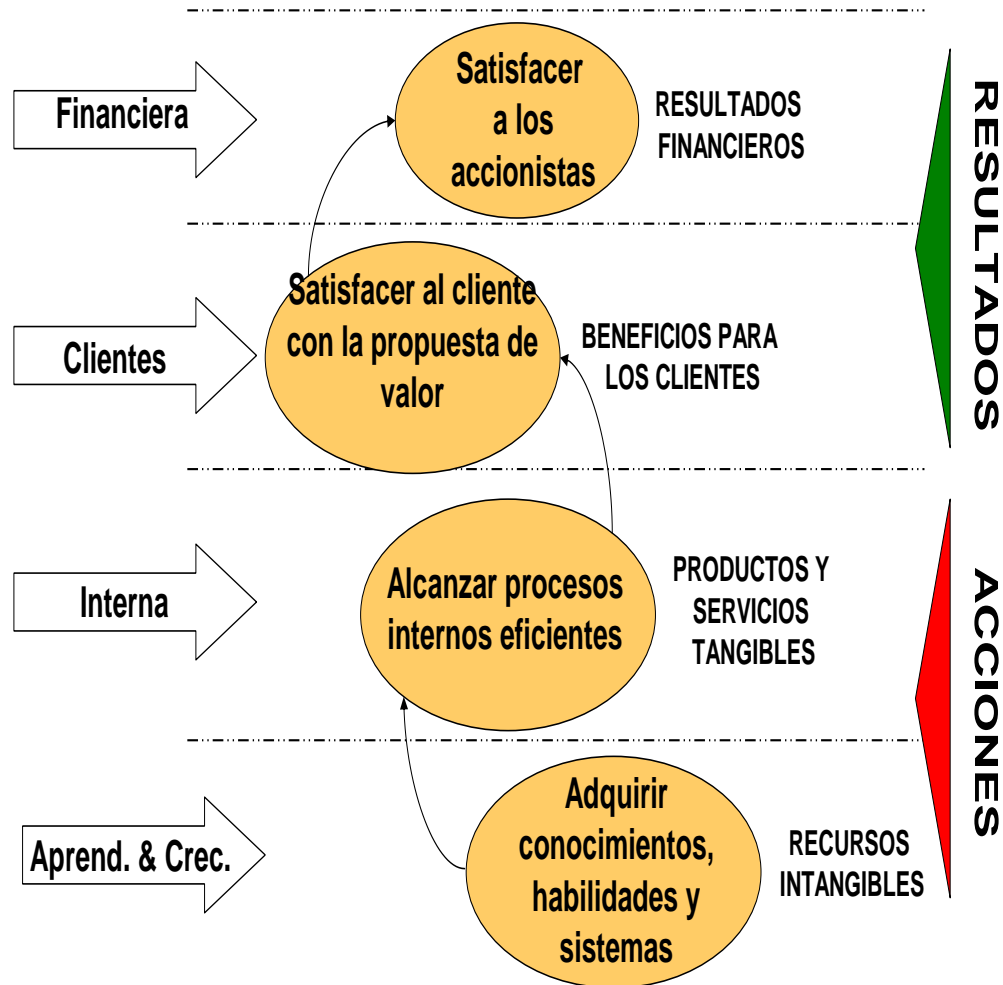
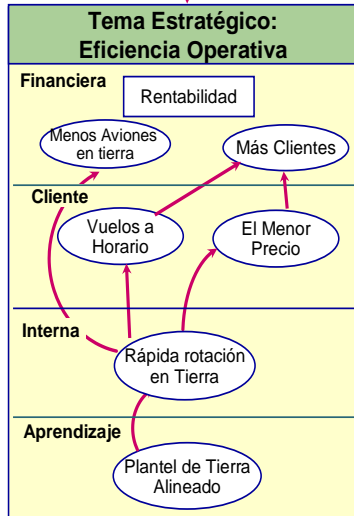


Figura 15: Lógica natural de causa efecto

A estas **ESTRATEGIAS** y **OBJETIVOS ORGANIZACIONALES** se plantean los **INDICADORES DE CONTROL** requeridos, y ahí es donde se integra por medio del Cuadro de Mando Integral, se elabora y se define el definitivo Cuadro de Mando Integral.

Diagrama de relaciones de Causa y Efecto entre objetivos estratégicos



Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito

Cómo será medido y rastreado el éxito en el cumplimiento de la estrategia

El nivel de desempeño o tasa de mejora necesaria

Programas de acción clave requeridos para alcanzar los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
<ul style="list-style-type: none"> Rápida Rotación en tierra 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo en Tierra Salidas a tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> 30 Minutos 90% 	<ul style="list-style-type: none"> Programa de optimización del tiempo de ciclo

Figura 16: Componentes del Balanced Scorecard

Las Iniciativas se definen para ayudar a cerrar el Gap de desempeño

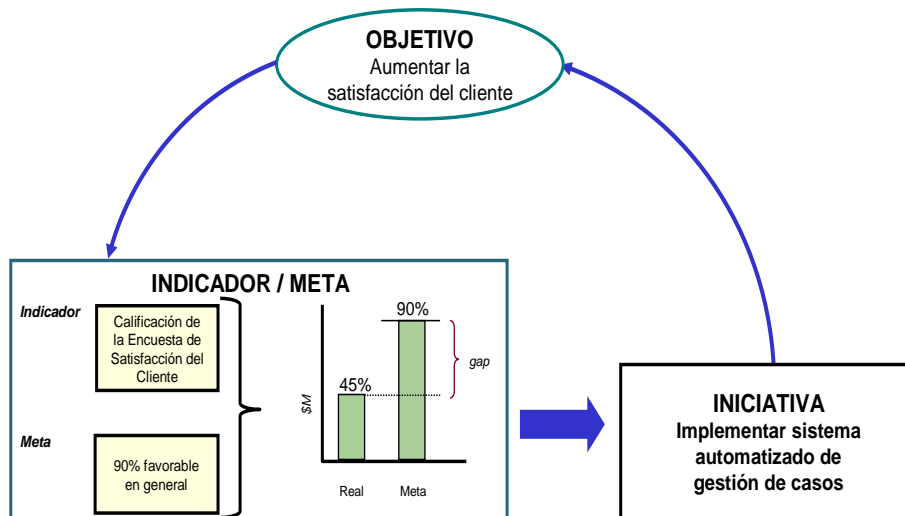


Figura 17: Propósito de las iniciativas estratégicas

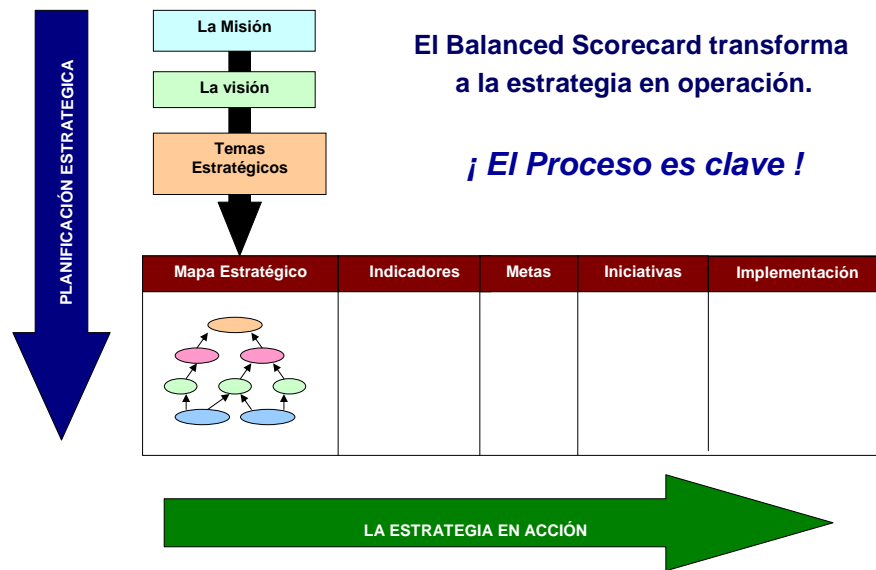


Figura 18: El Balanced Scorecard transforma la estrategia en operación

Pasos para la Implementación

Cada empresa es única y tiene su propia forma de construir un Cuadro de Mando Integral. Sin embargo, en el libro de Kaplan y Norton se describe un plan de desarrollo típico y sistemático.

Definir la arquitectura de la medición

Tarea1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada

El responsable debe definir el alcance adecuado un cuadro de mando integral de alto nivel. El proceso inicial de Cuadro de Mando Integral funciona eficazmente en una unidad estratégica de negocios, y lo ideal es que se

realice actividades en toda una cadena de valor. Debería ser una unidad donde fuera relativamente fácil de construir indicadores de actuación financiera, sin las complicaciones relacionadas a los costes y precios de transferencias de productos y servicios.

El Cuadros de Mando Integral ha sido desarrollado para complejas funciones de apoyo, proyectos conjuntos, y empresas sin ánimo de lucro.

Tarea 2: La identificación de las vinculaciones entre las corporaciones y las UEN

Una vez que se ha definido y seleccionado la UEN, el responsable debe averiguar e informarse de las relaciones de la UEN con las demás UEN y con la organización divisional y corporativa. El responsable se entrevista con la Alta Dirección y de la corporación para averiguar:

Los objetivos financieros para la UEN, temas corporativos decisivos y vínculos con las demás UEN.

Este conocimiento es vital para guiar el proceso de desarrollo a fin de que la UEN no desarrolle objetivos e indicadores que optimicen a la UEN a costa de otras UEN. La identificación de los vínculos UEN visibilizan las limitaciones y de oportunidades, que tal vez no serían aparentes si la UEN fuera considerada como una unidad completamente independiente de la organización.

Tarea 3: Realizar la primera ronda de entrevistas

El responsable prepara material de información básica y antecedentes sobre el Cuadro de Mando Integral, así como, los documentos sobre la

visión, misión y estrategia de la empresa y de la UEN. Este material se proporciona a cada alto directivo de cada unidad de negocio; acostumbran ser entre 6 a 12 ejecutivos.

Después de que la alta dirección haya tenido oportunidad de revisar el material, el responsable realiza unas entrevistas de aproximadamente 90 minutos cada una solo con la dirección. Durante estas entrevistas, el responsable obtiene sus inputs sobre los objetivos estratégicos de la empresa y las propuestas experimentales para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en las cuatro perspectivas.

Tarea 4: Sesión de Síntesis

Después de que se hayan realizado todas las entrevistas, el responsable y los miembros del equipo de diseño se reúnen para debatir las respuestas de las entrevistas y desarrollar una lista de objetivos e indicadores que proporcionarán la base para la primera reunión del equipo de altos directivos.

Tarea 5: Taller ejecutivo: Primera Ronda

El responsable programa y dirige la reunión con el equipo de altos directivos para iniciar el proceso de obtención del consenso en el Cuadro de Mando Integral. Durante el taller, el responsable facilita el debate de grupos sobre las declaraciones de misión y estrategia, hasta que se alcanza un consenso.

Seleccionar y diseñar indicadores

Tarea 6: Reuniones de subgrupos

El responsable trabaja con los subgrupos individuales durante varias reuniones, para conseguir los cuatro objetivos principales:

- Parafrasear de los objetivos estratégicos.
- Identificar los objetivos, indicador(es)
- Identificar los indicadores propuestos y fuentes de información.
- Identificar las perspectivas y los vínculos entre los indicadores.

El arte de seleccionar y diseñar indicadores

Tarea 7: Taller ejecutivo: Segunda Ronda

Un segundo taller, involucrará al equipo de altos directivos, subordinados directos y mandos intermedios, debaten la visión de la organización, las declaraciones de estrategia y los objetivos e indicadores provisionales para el Cuadro de Mando Integral.

La construcción del plan de implantación

Tarea 8: El desarrollo del plan de implantación

Un equipo de nueva constitución, con frecuencia formado por los líderes de cada subgrupo, formaliza las metas y desarrolla un plan de implantación para el Cuadro de Mando Integral.

Tarea 9: Taller ejecutivo: Tercera Ronda

El equipo de alta dirección se reúne una tercera vez para llegar a un consenso final sobre la visión, objetivos y mediciones desarrolladas en los

dos primeros talleres, y para convalidar las metas propuestas por el equipo de implantación.

Tarea 10: Finalizar el plan de implantación

Para que un Cuadro de Mando Integral genere valor, debe estar integrado en el Sistema de Gestión de la empresa. La recomendación es que se empiece a utilizar el Cuadro de Mando Integral en un plazo de 60 días.

Cuadro de Mando Integral en la actualidad

En el Perú la herramienta de gestión ha evolucionado, diversas empresas grandes medianas y pequeñas han ejecutado de manera exitosa. Ubicar un Cuadro de Mando Integral de alguna institución subida al internet es complicada, debido a que esta herramienta al ser tan clara y precisa puede ser usada por la competencia y generarle problemas a futuro.

La aplicación de la herramienta puede variar por cada empresa, si bien es cierto Kaplan y Norton establecieron pasos a seguir para su desarrollo, sin embargo, no es la única manera de implementar un Cuadro de Mando Integral, ya que esto es una manera referencial.

En instituciones financieras es común encontrar un Cuadro de Mando Integral, debido a que se necesita llevar un control eficiente y esta herramienta cumple con dicho objetivo. En otros sectores también se aplica el Cuadro de Mando Integral, por ejemplo, en el sector plástico aún no es muy conocida la aplicación, pero en la presente investigación se mostrará pautas y adecuaciones al modelo básico, y se adaptará a la realidad de la empresa en donde se desarrolle la presente investigación.

2.3.4 Competitividad

La necesidad del conocimiento de las variables viene a ser la parte que da lugar a aquellos planes de acción que la empresa debe tomar en cuenta para el monitoreo constante, con la finalidad de dar énfasis a las ventajas que la empresa tiene con respecto a sus competidores. En ese sentido Araoz (1993), señala que la competitividad permite entrelazar los hechos económicos, geográficos, sociales y políticos que sirven de base fundamental en el desarrollo de una nación.

Una empresa competitiva direcciona sus estrategias para generar valor a sus clientes, monitoreando sus actividades de manera constante, de modo que se suprima todo aquello que pueda generar cuellos de botella, de manera que los procesos se manejen de manera eficaz.

Porter (2009), señala que las nuevas tendencias vinculadas al énfasis competitivo que se practica tanto desde aspectos teóricos y prácticos surgieron en 1979 donde el autor señala que los rendimientos empresariales sin importar el giro del negocio se subdividen en: el área de actuación del negocio y la rentabilidad que la empresa puede obtener.

Por otro lado, Markusen (1992), señala que las empresas deben considerar por lo menos la estandarización de sus costos unitarios con la competencia, con la finalidad de lograr estándares que pueden ser superados por ellos mismos con el manejo adecuado de sus procesos.

La competitividad no es un “estado” a alcanzar, sino un proceso continuo de esfuerzo conjunto hacia la adquisición de atributos diferenciables (...) en el que los resultados se obtienen a largo plazo (Horta y Jung 2002, p.6).

Por ende, el énfasis para que una empresa pueda ser competitiva debe atribuir “El diagnóstico de las cinco fuerzas formado por el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevas entradas, la amenaza de los sustitutos y la intensidad de la rivalidad” (Porter, 2009, p. 61).

Las cinco fuerzas entonces en la piedra angular de cualquier empresa para mantener ventaja competitiva, de manera que la empresa obtenga la rentabilidad tan anhelada en el plazo adecuado de acuerdo a la actividad que esté inmersa que le permite enfatizar acciones favorables para que la empresa pueda tener ventaja competitiva.

2.3.4.2 La estrategia competitiva

Para Porter (2009), la teoría de estrategia subyace en el posicionamiento estratégico, debido a que estas se apoyan de todas aquellas actividades que generan valor en función a toda la cadena productiva.

Todas las actividades de la empresa deben orientarse a la búsqueda de la mejora continua que permita a la empresa siempre estar un paso adelante respecto a su competencia. Por ello, la estrategia competitiva es aquella que permite reformular las actividades de la empresa, haciendo que se cumpla con los requerimientos de los principales clientes de modo que la empresa pueda obtener mayor ventaja respecto a sus principales competidores.

Frecuentemente se usa la expresión pérdida de competitividad para describir una situación de aumento de los costes de producción, ya que eso

afectará negativamente al precio o al margen de beneficio, sin aportar mejoras a la calidad del producto.

Competitividad tiene que ver, en consecuencia, con un desempeño internacional que debe estar permanente proceso de evaluación. Nadie nace competitivo; la competitividad se construye y debe mantenerse en el tiempo.

Para ser competitivo no basta con tener recursos naturales abundantes o disponer de mano de obra barata; las empresas deben diseñar estrategias competitivas, tener un entorno competitivo y, por supuesto, también una mentalidad competitiva.

2.3.4.3 Las cinco fuerzas competitivas que modelan la estrategia

Porter (2009) señala que la estrategia se fundamenta en la capacidad de comprender y hacer frente a los competidores, no obstante, esta característica es vista por algunos directivos de manera inadecuada dando énfasis solo a la competencia como factor fundamental, sin embargo, esta debe estructurar sus estrategias para alcanzar los objetivos hacia: clientes, proveedores, como también a nuevos posibles ingresos al mercado y asimismo a los productos sustitutos. Todo lo antes mencionado engloba el proceso de competitividad que realmente se debe tomar en cuenta para elaborar una estrategia.

Pese a que toda industria o giro de negocio es diferente, la principal característica de empezar una actividad económica, es la generación de rentabilidad para los dueños del negocio. Por ende se debe analizar cuál es la estructura que se maneja para identificar las cinco fuerzas.

La forma de configurar las cinco fuerzas es diferente según el giro del negocio, debido a que depende de la actividad existe un factor predominante que puede ser aprovechado por la empresa.

1. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores con alto poder influenciativo pueden colocar costos elevados, de manera que la empresa no tenga aquellos mecanismos propios de negociación, haciendo que la ventaja competitiva se pierda. En tal sentido, la concentración de los precios puede ser negativa y la empresa debe tener los mecanismos que la favorezcan de manera global

2. Amenaza de nuevos aspirantes

La existencia de un mercado atractivo en el cual la empresa se encuentra permite entender que éstos nuevos aspirantes van a querer apoderarse de una parte potencial de cuota de mercado, generando con ello una lucha por el abaratamiento de precios y costos. Para ello, la empresa debe ser rentable, de modo que se afronte con éxito esta posible guerra.

Otro aspecto a tomar en cuenta, son aquellas barreras que puede tener el negocio, de manera que la amenaza no sea desfavorable para la industria. Las barreras de entrada vienen a ser aquellas ventajas con las que gozan algunas economías. De la cuales se despenden las siguientes fuentes:

- a) Economías de escala por parte de la oferta. Se generan cuando existe la producción de una gran cantidad, en consecuencia los precios se mantienen más bajos, ya que se puede dividir el costo unitario por

entre más unidades producidas. Otro factor a considerar es que estas economías gozan de las ventajas de tener más tecnología que lo favorece de manera eficiente, como también está la exigencia hacia los proveedores. Las economías de escala se pueden encontrar en cualquier industria, sin embargo, deben ser importantes para llamar la atención de grandes inversionistas.

- b) Beneficios de escala por parte de la demanda. Estas surgen cuando existen compradores con suficiente poder adquisitivo para comprar los productos ofrecidos por la empresa. Muchas veces si los productos están de moda, todos los clientes los desearán.
- c) Costos por el cambio de clientes. Si los clientes requieren de productos con nuevas especificaciones, la empresa debe cambiar de proveedores, entonces estos deben asumir los costos fijos en los que la empresa pueda incurrir por realizar esta operación.
- d) Requisitos del capital. La existencia de inversión en recursos financieros se convierte en una necesidad, ya que esto puede disminuir las aspiraciones de los nuevos competidores. El capital permite que no solo se pueda invertir en activos fijos, sino también en la adquisición de líneas de crédito que permitan tener un adecuado financiamiento.

3. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos que pueden reemplazar al producto original y la consideración más importante es que estos productos siempre están presentes, sin embargo, las empresas dejan de lado porque son totalmente diferentes. Es necesario que se tomen en

cuenta porque cuando las empresas no toman las provisiones respectivas, puede originar pérdidas de rentabilidad.

Los productos sustitutos van a restringir no solo cuando existan tiempos difíciles o fáciles, van a estar presentes en todo momento, por ello, surge la necesidad de realizar planes de acción que consideren los efectos negativos que puedan ocasionar.

Las estrategias también deberían considerar aquellos cambios existentes en otras industrias, de modo que no se conviertan en sustitutos atractivos.

4. Rivalidad entre los competidores existentes

Esta rivalidad abarca diversas formas, una de las más conocidas es la guerra de precios, productos mejorados, publicidad agresiva. Este contexto puede ser totalmente desfavorable para la empresa porque podrá hacer que las ganancias sean menores a las esperadas y como consecuencia de ello existan bajas en la rentabilidad. Por tanto, la necesidad de analizar a la competencia es fundamental porque si la empresa toma ventaja puede lograr beneficios favorables de manera sostenida.

5. Poder de negociación de los compradores

Los clientes también pueden influir en los precios y por consecuencia la disminución del margen o de acuerdo a los insights pueden aumentar el margen, todo depende de cómo perciban ellos el producto ofrecido. Si los clientes tienen la suficiente fuerza pueden ocasionar que el mercado abarate o incremente los precios existentes. Los clientes que compran

2.3.4.2 Ventaja competitiva

La competitividad puede definirse de manera clara, cada vez que la empresa puede aplicar estrategias concretas a su mercado objetivo. Entonces la empresa debe mantener su estándar de producción, ya que si no se originaría una descompensación de la ventaja competitiva.

Para Alberto Wilensky (1997), la competitividad tiene que definirse en términos de su impacto en la oferta y en la demanda.

La competitividad se entiende como la integración de aquellas ventajas en función a la demanda que se evidencia sobre la oferta, teniendo en cuenta la capacidad para diseñar y construir de manera eficaz todos aquellos recursos en la generación de productos y/o servicios, generando valor agregados para los clientes.

Andrew. (2000), define la competitividad como aquella capacidad que tienen las economías de alcanzar el crecimiento económico de manera sostenible.

En el contexto de la Mypes, el concepto de competitividad se relaciona con aquella capacidad que tienen las empresas para aprovechar con efectividad las grandes ventajas y ser mejores que su principal competencia.

Una definición más elaborada de competitividad es la que se han desarrollado conjuntamente el Sistema Económico Latinoamericano (SELA), la entonces Junta de Acuerdo de Cartagena (JUNAC) y el instituto Latinoamericano de Ciencias Agrícolas (IICA) que lo consideran como:

“(...) el proceso integral, de carácter estructural y sistemático y de naturaleza muy dinámica, que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo del país para captar, mantener e incrementar mercados nacionales, subregionales, internacionales y globales; y, sobre esa base, elevar el nivel de vida y el grado de bienestar de nuestra sociedad en su conjunto...”

2.4 Marco Conceptual o Glosario

Proceso: Según Pérez (2012) define proceso como “secuencia de actividades que tiene un producto con valor.

Chase (2009) define “todo conjunto de actividades que desempeña una organización que toma insumos y los transforma en productos, los cuales, en un plan ideal, representan mayor valor para ella que los insumos originales”.

Sistema: En la norma ISO 9000:2005 se define como “conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan”.

Gestión: En la norma ISO 9000:2005 se define como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

Pérez (2012) considera “hacer adecuadamente las cosas, previamente planificadas, para conseguir objetivos (comprobando posteriormente el nivel de consecución)”.

Sistema de Gestión: En la norma ISO 9000:2005 se define como “sistema para elaborar la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos”.

Competitividad: Según Pérez (2012) “Capacidad de la empresa para suministrar productos o prestar servicios con la calidad deseada y exigida por sus clientes al coste más bajo posible”.

Productividad: Chase (2009) “la proporción de productos a insumos. Si se toma el valor en dólares el producto y se divide entre el valor en dólares de los insumos se estará midiendo la productividad total de los factores. Por otro lado, se mide la productividad parcial de los factores con base en un insumo individual y rara vez se calcula utilizando valores en dólares (un ejemplo sería unidades/personas).

Ventaja competitiva: David (2008) “Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”.

Estrategia: David (2008) “son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

Cliente: En la norma ISO 9000:2005 se define como “organización o persona que recibe un producto y/o servicio”.

Reproceso: En la norma ISO 9000:2005 se define como “acción tomada sobre un producto no conforme para que cumpla con los requisitos”.

Indicador: Según la UNE 66175 define “datos o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad”.

Plástico: Según Aguirre (2013) “Conjunto de materiales poliméricos orgánicos (los compuestos por moléculas orgánica gigantes) que son plásticos, es decir, que quedan deformarse hasta conseguir una forma deseada por medio de extrusión, molde o hilado. Los plásticos se caracterizan por una relación resistencia/densidad alta, unas propiedades excelentes para el aislamiento térmico y eléctrico y una buena resistencia a los ácidos, álcalis y disolventes”.

Extrusión de polímero: Es la operación de transformación en la que un material fundido es forzado a atravesar una boquilla para producir un artículo de sección transversal constante y, en principio, longitud indefinida, Anguita (1977).

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN

3.1 Propuesta para la solución del problema

La metodología propuesta consta de 4 Fases: Explorando el negocio, construyendo el Cuadro de Mando Integral, despliegue e implementación y monitoreo. Asimismo, se busca cumplir el objetivo de reducir los problemas encontrados en la empresa y busca mejorar la competitividad.

La propuesta utiliza como base el Cuadro de Mando Integral formulada por Kaplan y Norton, a esta metodología se agregan pasos adicionales a los ya establecidos por los autores, con el propósito de mejorar la situación actual de la empresa a través de esta implementación.

Tabla 7: Representación del diseño

Grupo	Preprueba	Tratamiento	Pos prueba
GE	Y ₁	X	Y ₂

Elaboración

Propia

F1. EXPLORANDO EL NEGOCIO

En esta fase se analiza la situación de la empresa, así como, su problemática a través de herramientas que permiten tener una mejor visualización de la problemática encontrada.

F1.1-Definición del Negocio

Se muestra la herramienta del modelo de negocio propuesto por Alexander Osterwalder quien, a través de los 9 bloques, describe como la empresa produce, distribuye y obtiene valor.

Del anexo 1, se puede apreciar el despliegue de los 9 bloques aplicados a la empresa, este diseño de modelo de negocio tiene como finalidad dar un mejor entendimiento a la alta dirección de cómo es actualmente el negocio de la empresa y se pueda tener un panorama óptimo de que aspectos se pueden mejorar y cual es principalmente la propuesta de valor que tiene la empresa.

Entre otras de las herramientas que se utiliza para el análisis de la exploración del negocio es la matriz cliente producto, esta herramienta facilita la identificación de los productos que ofrece la empresa y a que segmento de mercado están dirigido, lo cual permite tener un panorama amplio sobre los productos y clientes.

Del anexo 2, se observa los productos que ofrece la empresa, y que productos van dirigidos a los diferentes segmentos de clientes que tiene la empresa.

F1.2-Análisis Situacional

En esta sub-fase se analiza todas las causas posibles que genere la problemática actual, a través de la herramienta de Ishikawa diagrama causa-efecto, el cual sirve para evaluar las acciones o medidas y dar solución a todos los problemas identificados.

Del anexo 3, se aprecia que la falta de competitividad de la empresa es debido a diversos factores que a su vez tienen otros factores que influyen en una baja competitividad de la empresa.

F1.3-Riesgos

Dentro de la evaluación situacional descritas, cabe precisar que ante las situaciones existentes se evalúa también los posibles riesgos que implica los procesos. Para el análisis de los riesgos se utilizó la herramienta AMFE, descrita en el anexo 4, el cual describe los posibles fallos, las consecuencias de no tomar acciones ante los fallos identificados y permite priorizar las acciones para tomar las decisiones y evitar posibles errores que puedan suscitar en los procesos.

F1.4-Plan estratégico

Del análisis realizado en las subfases previas se realizó algunas modificaciones al plan estratégico, el cual se aprecia en el anexo 5. Además se realizó un análisis FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) dio como resultado estrategias para mejorar la empresa.

F2. CONSTRUYENDO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Para esta fase es importante recopilar la información de la exploración situacional, ya que servirá de input para elaborar las estrategias, que se verán en esta fase.

F2.1-Definición de perspectivas

Se definen 4 perspectivas tomando en consideración el modelo propuesto por Kaplan y Norton, las perspectivas se describen a continuación:

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

Para la elaboración de esta perspectiva se aprecia que dentro de la problemática identificada en las fases previas del análisis, se identifican brechas entre lo que debería tener el personal y el personal actual que ocupa dicho cargo.

Otro aspecto identificado es el tiempo que se tarda en conseguir a un personal, en algunos casos supera el mes.

Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva se busca optimizar los procesos, así como mejorar el tiempo de respuesta en la entrega de los pedidos.

Además se tratara de conseguir eficiencia en las máquinas de extrusión de la empresa, con la finalidad de optimizar el rendimiento de las mismas.

Perspectiva de clientes

En esta perspectiva se tratará de que los clientes estén satisfechos con el servicio brindado, así como, buscar mayor participación en el sector.

Perspectiva financiera

En esta perspectiva busca reducir los costos de producción y cualquier otro costo que no genere valor a la empresa. Además se trata de incrementar las ventas en los diversos productos ofrecidos y de incrementar la rentabilidad.

F2.2-Definición de objetivos estratégicos

Objetivos de la perspectiva Procesos.

Objetivos de la perspectiva financiera

Mejorar la productividad del personal.

Incrementar rentabilidad.

Optimizar los procesos operativos.

Objetivos de la perspectiva Clientes

Objetivos de la perspectiva Aprendizaje

Incrementar la satisfacción del cliente.

Mejorar la satisfacción del personal.

Aumentar la cartera de clientes.

Mejorar la competitividad del personal.

Luego de definir los objetivos estratégicos de la empresa, se construye el mapa estratégico según se muestra en la figura 19. En el mapa estratégico resume de forma gráfica la relación que existe entre los objetivos estratégicos, además de los nombres de los responsables de la ejecución y supervisión por cada objetivo estratégico.

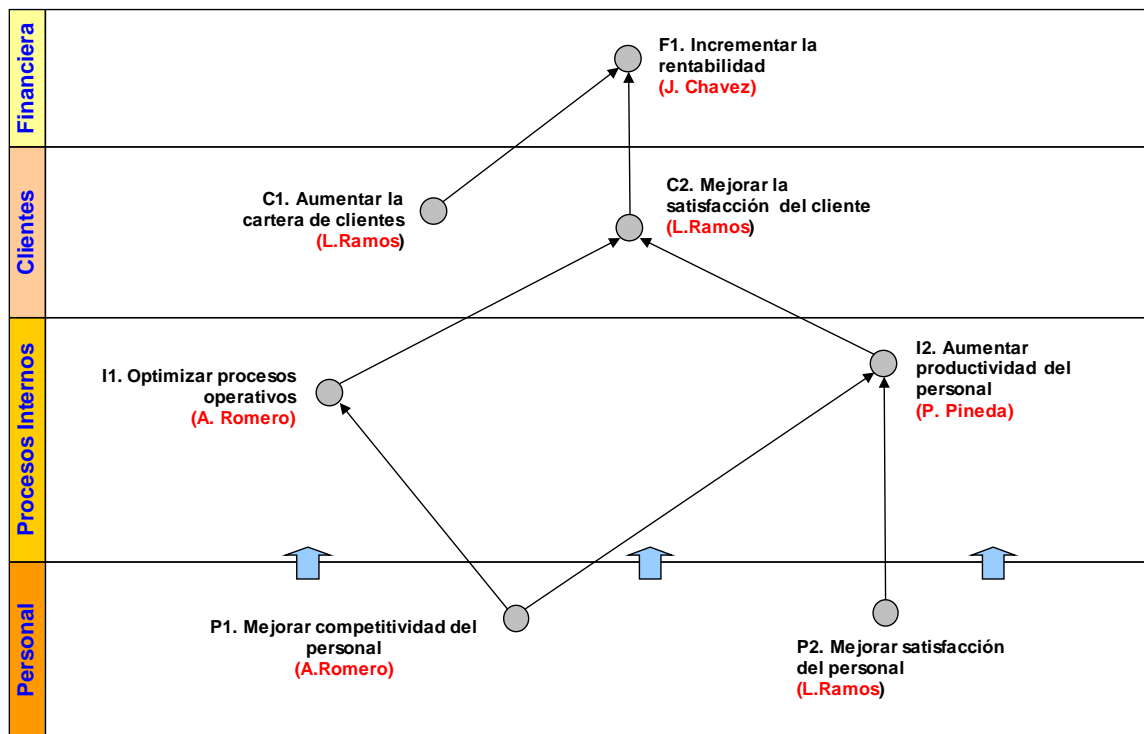


Figura 19: Mapa Estratégico

F.2.3-Definición de indicadores e iniciativas

De la tabla 8, se aprecia los objetivos estratégicos, indicadores y las iniciativas que se han de tomar para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Tabla 8: Definición de indicadores e iniciativas

Pers-pectiva	Objetivos			Indicadores / Iniciativas				
	Título	=>	Resp.	Título	Resp.			
Financiera	F1. Incrementar la rentabilidad	F1	O. Chavez	F1.a Rentabilidad de la línea de producción	M. Castillo			
				F1.1 Reducción de costos	O.Chavez			
				F1.2 Incremento de ventas	L.Ramos			
				F1.3 Búsqueda de nuevos proveedores	S.Camara			
				F1.4 Búsqueda de alianzas estratégicas (atención a clientes)	S.Camara			
Clientes	C1. Aumentar la cartera de clientes	C1	L. Ramos	C1.a Nivel de satisfacción de los clientes	L. Ramos			
				C1.1 Segmentación de clientes	L. Ramos			
				C1.2 Programación de encuestas periódicas	L. Ramos			
	C2. Mejorar la satisfacción del cliente	C2	L. Ramos	C2.a Incremento de Clientes	L. Ramos			
				C2.1 Estudio de mercado de los posibles mercados donde vender	L. Ramos			
				C2.2 Plan de marketing	L. Ramos			
Interna	I1. Optimizar procesos operativos	I1	A. Romero	I1.a Eficiencia de los procesos operativos	A. Romero			
				I1.1 Diseño de gestión por procesos	A. Romero			
				I1.2 Toma de tiempos de los procesos	A. Romero			
				I1.3 Redimensionamiento de personal	A. Romero			
				I1.4 Implementación de métodos de trabajo	A. Romero			
				I1.5 Elaboración de plan de producción	A. Romero			
				I1.6 Catalogación de insumos y materiales	A. Romero			
	I2. Aumentar productividad del personal	I2	P. Pineda	I2.a Productividad del personal	P. Pineda			
				I2.1 Multifuncionalidad del personal	S. Puchoc			
				I2.2 Definición de metas	S. Puchoc			
				Personal	P1	A. Romero	P2.a Porcentaje del personal competente	S.Huanca
							P2.1 Plan de capacitación	S.Huanca
							P2.2 Elaboración de perfiles	S.Huanca
P2.3 Plan de selección de personal	S.Huanca							
P2.4 Evaluación del personal	A.Palacios							
P2. Mejorar satisfacción del personal	P2	L. Ramos	P1.a Porcentaje del personal satisfecho	A. Romero				
			P1.1 Realizar planes integración	M. Castillo				
			P1.2 Sensibilizar al personal sobre importancia de su trabajo	M. Castillo				

Fuente: Elaboración propia

F2.4-Definición de metas

De las tablas 9,10 y 11, se aprecia el Cuadro de Mando Integral formulado como consecuencia de la elaboración de los objetivos estratégicos y de los indicadores. Después de tener los indicadores establecidos se define las metas a cumplir, en algunos casos la definición de metas se da de acuerdo a un histórico de información con lo cual se estima que logró se puede conseguir.

Las metas pueden ir variando en el tiempo de acuerdo como se van implementando las actividades y pueden sufrir precisiones con la finalidad de medir con mayor eficacia.

Tabla 9: Cuadro de Mando Integral - A

Perspectiva	Objetivos		Indicadores / Iniciativas														
	Titulo	Titulo	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador / Indice de Plazos)	Cumplimiento (0 - 100%)	Datos Indicador						
											2016-1 Base	2016-2 Meta	2016-3 Meta	2016-4 Meta	2016-5 Meta	2016-6 Meta	
Resultados	F1. Incrementar la rentabilidad	F1.a Rentabilidad de la línea de producción	C	%	OC	15%	●	▲	13.20	0%	0.05						
		F1.1 Reducción de costos	C	Informe	OC		●	◀◀		0%							
		F1.2 Incremento de ventas	C	Informe	LR		●	◀◀		0%							
		F1.3 Búsqueda de nuevos proveedores	C	Informe	SC		●	◀◀		0%							
		F1.4 Búsqueda de alianzas estratégicas (atención a clientes)	C	Informe	SC		●	◀◀		0%							
Clientes	C1. Aumentar la cartera de clientes	C1.a Nivel de satisfacción de los clientes	C	Unidad	LR	10%	●	◀◀		0%	2.00						
		C1.1 Segmentación de clientes	C	Informe	LR		●	◀◀		0%							
		C1.2 Programación de encuestas periódicas	C	Formato	LR		●	▲		0%							
	C2. Mejorar la satisfacción del cliente	C2.a Incremento de Clientes	C	%	LR	10%	●	▲		0%	0.70						
		C2.1 Estudio de mercado de los posibles mercados donde vender	C	Informe	LR		●	▲		0%							
		C2.2 Plan de marketing	C	Informe	LR		●	◀◀		0%							

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Cuadro de Mando Integral - B

Perspectiva	Objetivos		Indicadores / Iniciativas													
	Titulo	Titulo	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador / Índice de Plazos)	Cumplimiento (0 - 100%)	Datos Indicador					
											2016-1	2016-2	2016-3	2016-4	2016-5	2016-6
											Base	Meta	Meta	Meta	Meta	Meta
Interna	● I1. Optimizar procesos operativos	● I1.a Eficiencia de los procesos operativos	C	%	AR	20%	●	◀◀		0%	0.80					
		● I1.1 Diseño de gestión por procesos	C	MGPP	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.2 Toma de tiempos de los procesos	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.3 Redimensionamiento de personal	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.4 Implementación de métodos de trabajo	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.5 Elaboración de plan de producción	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.6 Catalogación de insumos y materiales	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						
		● I1.7 Elaboración de indicadores operativos de control	C	Informe	AR		●	◀◀		0%						

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Cuadro de Mando Integral - C

Perspectiva	Objetivos	Indicadores / Iniciativas														
	Título	Título	Tipo IND	Unidad	Resp.	Peso	Anterior	Variación	Estado (Valor Indicador / Índice de Plazos)	Cumplimiento (0 - 100%)	Datos Indicador					
											2016-1 Base	2016-2 Meta	2016-3 Meta	2016-4 Meta	2016-5 Meta	2016-6 Meta
Personal	P1. Mejorar competitividad del personal	● P1.a Porcentaje del personal competente	C	%	SP	15%	●	◀◀		0%	0.70					
		● P1.1 Plan de capacitación	C	Actas	SH		●	◀◀		0%						
		● P1.2 Elaboración de perfiles	C	Informe	SH		●	◀◀		0%						
		● P1.3 Plan de selección de personal	C	Informe	SH		●	◀◀		0%						
		● P1.4 Evaluación del personal	C	Informe, actas	AP		●	▼		0%						
	● P2. Mejorar satisfacción del personal	● P2.a Porcentaje del personal satisfecho	C	%	AR	15%	●	▲		0%	0.70					
		● P2.1 Realizar planes integración	C	Plan de capacitación	MC		●	◀◀		0%						
		● P2.2 Sensibilizar al personal sobre importancia de su trabajo	C	Actas	MC		●	◀◀		0%						
Totales - Actividades de Cambio						100%	Desempeño =>			0%						

Fuente: Elaboración propia

F3. DESPLIEGUE E IMPLEMENTACIÓN

Cuando se finaliza con la elaboración del Cuadro de Mando Integral, sigue la siguiente fase que es la planificación de la implementación de todas las iniciativas que se definieron con los responsables de las áreas de la empresa.

En esta fase se definen los tiempos que demandará la ejecución de las actividades e iniciativas. Se muestra también el responsable de la ejecución de las actividades mencionadas como se pueden apreciar en la tabla 12.

Como parte de la implementación se realizaron las actividades de elaborar un análisis de brechas como parte de la actividad elaboración de perfiles los cuales se muestran desde el anexo 10 al anexo 17, donde se evidencia las brechas existentes entre el perfil inicial del puesto con el perfil del puesto que debería de tener ese puesto y cuáles son las brechas existentes.

Dentro de las actividades de la perspectiva de procesos internos en el anexo 25 se aprecia el mapa de procesos el cual representa los procesos que tiene la empresa. Del anexo 26 al 29 se muestra los principales diagramas de flujo de la empresa los cuales contribuyen para mejorar los procesos y brindar un mejor servicio.

Tabla 12: Plan del despliegue del Cuadro de Mando Integral

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesora	Nombres de los recursos
Implementación del Cuadro de Mando Integral	115 días	lun 04/01/16	vie 10/06/16		
Perspectiva financiera	60 días	lun 04/01/16	vie 25/03/16		
F1.a Rentabilidad de la línea de producción	60 días	lun 04/01/16	vie 25/03/16		O. Chavez
<i>F1.1 Reducción de costos</i>	15 días	lun 04/01/16	vie 22/01/16		O. Chavez
<i>F1.2 Incremento de ventas</i>	30 días	lun 04/01/16	vie 12/02/16		L. Ramos
<i>F1.3 Búsqueda de nuevos proveedores</i>	30 días	lun 04/01/16	vie 12/02/16		S. Camara
<i>F1.4 Búsqueda de alianzas estratégicas (atención a cli</i>	30 días	lun 15/02/16	vie 25/03/16	6	S. Camara
Perspectiva Cliente	65 días	lun 04/01/16	vie 01/04/16		
C1.a Nivel de satisfacción de los clientes	40 días	lun 04/01/16	vie 26/02/16		L. Ramos
<i>C1.1 Segmentación de clientes</i>	20 días	lun 04/01/16	vie 29/01/16		L. Ramos
<i>C1.2 Programación de encuestas periódicas</i>	20 días	lun 01/02/16	vie 26/02/16	10	L. Ramos
C2.a Incremento de Clientes	25 días	lun 29/02/16	vie 01/04/16		L. Ramos
<i>C2.1 Estudio de mercado de los posibles mercados donde vender</i>	25 días	lun 29/02/16	vie 01/04/16	11	L. Ramos
<i>C2.2 Plan de marketing</i>	25 días	lun 29/02/16	vie 01/04/16	11	L. Ramos
Perspectiva Procesos internos	115 días	lun 04/01/16	vie 10/06/16		
I1.a Eficiencia de los procesos operativos	115 días	lun 04/01/16	vie 10/06/16		A. Romero
<i>I1.1 Diseño de gestión por procesos</i>	50 días	lun 04/01/16	vie 11/03/16		A. Romero
<i>I1.2 Toma de tiempos de los procesos</i>	30 días	lun 14/03/16	vie 22/04/16	17	A. Romero
<i>I1.3 Redimensionamiento de personal</i>	20 días	lun 25/04/16	vie 20/05/16	18	A. Romero
<i>I1.4 Implementación de métodos de trabajo</i>	15 días	lun 25/04/16	vie 13/05/16	18	A. Romero
<i>I1.5 Elaboración de plan de producción</i>	20 días	lun 16/05/16	vie 10/06/16	20	A. Romero
<i>I1.6 Catalogación de insumos y materiales</i>	20 días	lun 16/05/16	vie 10/06/16	20	A. Romero
<i>I1.7 Elaboración de indicadores operativos de control</i>	10 días	lun 16/05/16	vie 27/05/16	20	A. Romero
I2.a Porcentaje de Productividad del personal	15 días	lun 16/05/16	vie 03/06/16		P. Pineda
<i>I2.1 Multifuncionalidad del personal</i>	15 días	lun 16/05/16	vie 03/06/16	20	S. Puchoc
<i>I2.2 Definición de metas</i>	5 días	lun 16/05/16	vie 20/05/16	20	S. Puchoc
Perspectiva personal	75 días	lun 04/01/16	vie 15/04/16		
P1.a Porcentaje del personal competente	75 días	lun 04/01/16	vie 15/04/16		S. Huanca
<i>P1.1 Plan de capacitación</i>	5 días	lun 04/01/16	vie 08/01/16		S. Huanca
<i>P1.2 Elaboración de perfiles</i>	30 días	lun 11/01/16	vie 19/02/16	29	S. Huanca
<i>P1.3 Plan de selección de personal</i>	15 días	lun 22/02/16	vie 11/03/16	30	S. Huanca
<i>P1.4 Evaluación del personal</i>	25 días	lun 14/03/16	vie 15/04/16	31	A. Palacios
P2.a Porcentaje del personal satisfecho	40 días	lun 04/01/16	vie 26/02/16		A. Romero
<i>P2.1 Realizar planes integración</i>	10 días	lun 04/01/16	vie 15/01/16		M. Castillo
<i>P2.2 Sensibilizar al personal sobre importancia de su</i>	30 días	lun 18/01/16	vie 26/02/16	34	M. Castillo

Fuente: Elaboración propia

F4.MONITOREO

Durante el proceso de la implementación del Cuadro de Mando Integral es bueno considerar el monitoreo, de esta manera dar seguimiento a las actividades planificadas y revisar si se cumple con lo establecido. En la tabla 13 se aprecia el reporte de gestión que se emite al término de la reunión semanal de seguimiento y monitoreo.

Tabla 13: Reporte de Gestión

Reporte de Gestión: Semana 09

Responsable:	RA	Actualización:	03-mar
Secretario(a):		Próx. Actualización:	10-mar
Ultima Reunión de Apoyo:	Comité de Operaciones	Fecha:	03-mar
Asistentes:	OC, LR, SC, AR, PP, JR	Hora de Inicio:	04:30 p.m.
		Hora de término:	06:30 p.m.
		Duración:	02:00

Tema / Subtema	Análisis	Acciones	ST	Resp.	Involu- crados	Fecha de Termin (opcional)	% Av.
F1. Rentabilidad de la líneas y productos							
Iniciativa: Reducción de costos	Los clientes se quejan de que los precios de los productos son elevados respecto la competencia	Revisar de los costos por cada producto y servicio brindado por la empresa	B	AR	AR, OC	14-abr	15%
	Las cuentas por cobrar han aumentado en los últimos meses	Realizar seguimiento de los clientes que tienen mayor cantidad de morosidad y evaluar	B	OC	JR, SH	05-may	10%
C1. Clientes nuevos							
Iniciativa: Fidelización de Clientes	Los clientes se van retirando a la competencia, por mal servicio recibido	Dar seguimiento a clientes potenciales	B	LR	LR, SH	06-jul	10%
		Planificar un plan de incentivos para los clientes	C	LR	SH	04-abr	0%
P2. Porcentaje de personal competente							
Iniciativa: Mejorar las competencias del personal	EL personal no cumple con las competencias que demanda el puesto	Elaborar el perfil del personal actual	B	AR	AR, SH	15-abr	25%
		Realizar las brechas de los puestos	B	RA	RA	05-jun	5%

Leyenda:

(1) ST = Secuencia de Termino:

A = Se terminará antes de la prox. Actualización

B = Se avanzará

C = No se avanzará

3.3 Beneficios que aporta la propuesta

- La empresa a través de procesos eficientes y tener una mejor imagen al cliente para obtener mejores utilidades.
- Tener un sistema de gestión el cual lleve a la empresa a ser competitiva en el mercado donde se encuentran.
- Conseguir que los procesos sean eficientes a través de la medición constante.
- Identificar de manera oportuna las mejoras en los procesos de la empresa.
- Asegurar a los clientes que los productos que se elaboran son de calidad.
- La imagen de la empresa se ve mejorada en el sector.
- Fortalecer la búsqueda por optimizar la satisfacción del cliente.
- Ofrecer productos de calidad, lo que permite que se ofrezca al mercado una oferta con valor añadido.
- Aumentar la participación, confianza y comunicación interna dentro de la empresa.
- Al ser un sistema gestión implica un uso, desarrollo y mantenimiento más fácil tanto a mediano como a largo plazo.

- El personal de la empresa tendrá un mejor perfil profesional.
- Los procesos se encontrarán bajo control y medidos constantemente.
- El personal se sentirá más identificado con la empresa y conocerá cual es el objetivo de sus puestos que se desenvuelven.
- Existirá un mejor control en cuanto a los costos y reprocesos. Al tener mejores procesos y productos de calidad incrementará las ventas
- Se tendrá precios competitivos en el mercado del sector plástico.
- La competitividad aumentará en el sector plástico, lo cual beneficiará a los clientes.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS DEL PROCEO DE IMPLEMENTACIÓN

4.1 Análisis, interpretación y discusión de resultados

Análisis e interpretación de los resultados

Tabla 15: Competitividad de la empresa

			Medición		
			Pre test	post test	Total
Competitividad de la empresa	Regular	% dentro de Medición	100,0%	0,0%	50,0%
	Bueno	% dentro de Medición	0,0%	100,0%	50,0%
Total		% dentro de Medición	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación:

En la tabla 15, se observa que la empresa ha tenido un cambio significativo, debido a que como se puede apreciar, los procesos existentes en el pre test se encontraban en un nivel regular. Posterior a la aplicación del sistema de gestión a través del Cuadro de Mando Integral la competitividad, se puede evidenciar las mejoras sustanciales, orientando las actividades que dieron un resultado positivo, que permite afirmar que la empresa se encuentra en un nivel bueno. Lo que garantiza que el programa implementado dio resultados positivos y se alcanzó el objetivo planificado de la investigación.

Tabla 16: Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial

			Medición		
			Pre test	post test	Total
Contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial	Deficiente	% dentro de Medición	100,0%	0,0%	50,0%
	Bueno	% dentro de Medición	0,0%	100,0%	50,0%
Total		% dentro de Medición	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación:

En la tabla 16, se observa que la empresa ha tenido un cambio significativo, debido a que como se puede apreciar, el contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial existentes en el pre test se encontraba en un nivel deficiente. Luego de la aplicación del sistema de gestión a través del Cuadro de Mando Integral el contexto para la estrategia y la rivalidad empresarial se puede evidenciar las mejoras sustanciales, orientando las actividades que dieron un resultado positivo, que permite afirmar que la

empresa se encuentra en un nivel bueno. Lo que garantiza que el programa implementado dio resultados positivos y se alcanzó el objetivo planificado en la investigación.

Tabla 17: Condiciones de la demanda

			Medición		
			Pre test	post test	Total
Condiciones de la demanda	Deficiente	% dentro de Medición	100,0%	0,0%	50,0%
	Bueno	% dentro de Medición	0,0%	100,0%	50,0%
Total		% dentro de Medición	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación:

En la tabla 17, se observa que la empresa ha tenido un cambio significativo, en cuanto a las condiciones de la demanda por lo cual se puede apreciar, que los procesos existentes en el pre test se encontraban en un nivel deficiente. Luego de la aplicación del sistema de gestión a través del Cuadro de Mando Integral la competitividad se puede evidenciar las mejoras sustanciales, orientando las actividades que dieron un resultado positivo, que permite afirmar que la empresa se encuentra en un nivel bueno. Lo que garantiza que el programa implementado brindó buenos resultados y alcanzó el objetivo propuesto en la investigación.

Tabla 18: Sectores relacionados y de apoyo

			Medición		
			Pre test	post test	Total
Sectores relacionados y de apoyo	Regular	% dentro de Medición	100,0%	0,0%	50,0%
	Excelente	% dentro de Medición	0,0%	100,0%	50,0%
Total		% dentro de Medición	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación:

En la tabla 18, se observa que la empresa obtuvo cambios positivos, debido a los sectores relacionados y de apoyo como se puede apreciar, los procesos existentes en el pre test se encontraban en un nivel regular. Con el pasar del tiempo y luego de la aplicación del sistema de gestión a través del Cuadro de Mando Integral la competitividad se puede evidenciar mejoras significativas, orientando las actividades que dieron un mejor resultado, que permite afirmar que la empresa se encuentra en un nivel excelente. Lo que evidencia que el programa implementado dio buenos resultados y logró el objetivo propuesto en la investigación.

Tabla 19: Condiciones de los insumos

		Medición		
		Pre test	post test	Total
Condiciones de los insumos	Deficiente % dentro de Medición	100,0%	0,0%	50,0%
	Bueno % dentro de Medición	0,0%	100,0%	50,0%
Total	% dentro de Medición	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Base de datos de la investigación

Interpretación:

En la tabla 19, se observa que la empresa ha mejorado, debido como se puede apreciar, en cuanto a las condiciones de los insumos en el pre test se encontraba en un nivel deficiente. Luego de la aplicación del sistema de gestión a través del Cuadro de Mando Integral la competitividad se puede evidenciar las mejoras, orientando las actividades que dieron un resultado positivo, que permite afirmar que la empresa se encuentra en un nivel bueno. Lo que muestra que el programa implementado obtuvo buenos resultados y alcanzó el objetivo planificado en la investigación.

4.2 Pruebas de hipótesis

El proceso de contrastación de las hipótesis es fundamental para saber si el investigador va a aceptar aquellas propuestas iniciales, por consecuencia estas pruebas se caracterizan por tener una estructura, tal como lo señala Fisher. En esta investigación se seguirá el ritual de contrastación de hipótesis de la siguiente forma:

4.2.1 Prueba de hipótesis general

Paso 1: Señalar las hipótesis a contrastar.

HO: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral no mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016

H1: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016

Paso 2: Elegir el nivel de significancia o error de estimación.

En este caso se utilizará el 5% o 0.05 en cifras decimales

Paso 3: Elegir la prueba estadística.

Tabla 20: Prueba de hipótesis general

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,002		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Paso 4: Analizar el nivel de significancia o p-valor

Se evidencia que el resultado del p valor o nivel de significancia resultó de 0.002, que es menor que 0.005, permite afirmar que el programa resultó favorable para la empresa.

Paso 5: Tomar una decisión

Interpretación: Dado el análisis estadístico de contrastación de hipótesis, ha dado cuenta que existen evidencias suficientes para aceptar la hipótesis de investigación y rechazar la hipótesis nula, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002, lo que permite afirmar que: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016.

4.2.2 Prueba de hipótesis específicas

4.2.2.1 Prueba de hipótesis específica uno.

HO: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** no mejora la **estrategia y la rivalidad empresarial** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

H1: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora la **estrategia y la rivalidad empresarial** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

Paso 2: Elegir el nivel de significancia o error de estimación.

En este caso se utilizará el 5% o 0.005 en cifras decimales

Paso 3: Elegir la prueba estadística.

Tabla 21: Prueba de hipótesis específica uno

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	Df	Significación (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Paso 4: Analizar el nivel de significancia o p-valor

Se evidencia que el resultado del p valor o nivel de significancia resultó de 0.001, que es menor que 0.005, permite afirmar que el programa resultó favorable para la empresa.

Paso 5: Tomar una decisión

Interpretación: Dado el análisis estadístico de contrastación de hipótesis, ha dado cuenta que existen evidencias suficientes para aceptar la hipótesis específica uno y rechazar la hipótesis nula, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001, lo que permite afirmar que: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

4.2.2.2 Prueba de hipótesis específica dos.

HO: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral no mejora las condiciones de la demanda** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

H1: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

Paso 2: Elegir el nivel de significancia o error de estimación.

En este caso se utilizará el 5% o 0.005 en cifras decimales

Paso 3: Elegir la prueba estadística.

Tabla 22: Prueba de hipótesis específica dos

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Paso 4: Analizar el nivel de significancia o p-valor

Se evidencia que el resultado del p valor o nivel de significancia resultó de 0.001, que es menor que 0.005, permite afirmar que el programa resultó favorable para la empresa.

Paso 5: Tomar una decisión

Interpretación: Dado el análisis estadístico de contrastación de hipótesis, ha dado cuenta que existen evidencias suficientes para aceptar la hipótesis específica dos y rechazar la hipótesis nula, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001, lo que permite afirmar que: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

4.2.2.3 Prueba de hipótesis específica tres.

HO: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** no mejora **los sectores relacionados y de apoyo** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

H1: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora **los sectores relacionados y de apoyo** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

Paso 2: Elegir el nivel de significancia o error de estimación.

En este caso se utilizará el 5% ó 0.005 en cifras decimales

Paso 3: Elegir la prueba estadística.

Tabla 23: Prueba de hipótesis específica tres

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación (bilateral)	Significación (bilateral)	Significación (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,002		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Paso 4: Analizar el nivel de significancia o p-valor

Se evidencia que el resultado del p valor o nivel de significancia resultó de 0.001, que es menor que 0.005, permite afirmar que el programa resultó favorable para la empresa.

Paso 5: Tomar una decisión

Interpretación: Dado el análisis estadístico de contrastación de hipótesis, ha dado cuenta que existen evidencias suficientes para aceptar la hipótesis específica tres y rechazar la hipótesis nula, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002, lo que permite afirmar que: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora los sectores relacionados y de apoyo de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

4.2.2.4 Prueba de hipótesis específica cuatro.

Ho: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** no mejora **las condiciones de factores (insumos)** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

H1: La implementación de un **Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral** mejora **las condiciones de factores (insumos)** de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016

Paso 2: Elegir el nivel de significancia o error de estimación.

En este caso se utilizará el 5% ó 0.005 en cifras decimales

Paso 3: Elegir la prueba estadística.

Tabla 24: Prueba de hipótesis específica cuatro

Pruebas de chi-cuadrado					
	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2,000 ^a	1	,001		
Corrección de continuidad ^b	,000	1	1,000		
Razón de verosimilitud	2,773	1	,096		
Prueba exacta de Fisher				1,000	,500
Asociación lineal por lineal	1,000	1	,317		
N de casos válidos	2				

a. 4 casillas (100.0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es .50.

b. Sólo se ha calculado para una tabla 2x2

Paso 4: Analizar el nivel de significancia o p-valor

Se evidencia que el resultado del p valor o nivel de significancia resultó de 0.001, que es menor que 0.005, permite afirmar que el programa resultó favorable para la empresa.

Paso 5: Tomar una decisión

Interpretación: Dado el análisis estadístico de contrastación de hipótesis, ha dado cuenta que existen evidencias suficientes para aceptar la hipótesis específica cuatro y rechazar la hipótesis nula, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001, lo que permite afirmar que: La implementación de un Sistema de Gestión a Través del

Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de factores (insumos) de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo general de la presente investigación fue Implementar un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016, objetivo que se desarrolló en el presente estudio. Dadas las evidencias presentadas en los resultados podemos inferir que este se alcanzó satisfactoriamente la meta propuesta. En cuanto a la validez interna de la investigación es menester señalar que dada la rigurosidad de los procedimientos estadísticos y dada la calidad del instrumento utilizado para la medición de la competitividad se evidenció que la consistencia de los instrumentos es alta, dada la naturaleza de las teorías revisadas y tomadas en cuenta en la fundamentación teórica del estudio revalidan dichos resultados.

Con el fin de mostrar una visión global de los resultados en esta discusión amerita señalar que: el proceso de producción se manifiesta como una percepción no tan favorable esto debido que se presenta una gran cantidad de reprocesos en el laminado de la producción, teniendo 58 reprocesos en el semestre 2014-2, esto lleva a no descuidar el proceso. Mientras que la queja de parte de los clientes ha ido incrementando en los últimos años uno de las principales causas es la entrega a destiempo. Dado

que la empresa no se vea afectada en su productividad ya que el aporte dentro de la sociedad como un soporte económico para un total de 35 trabajadores es significativo.

Para contrastar los principales hallazgos de esta tesis con estudios similares, es necesario analizar en primer lugar el estudio de Pérez (2008), en su investigación se propuso como objetivo general: “Demostrar si el Balanced Scorecard influye en el desarrollo empresarial de las empresas de telefonía del Perú”, el estudio buscó implementar la herramienta del BSC para maximizar la rentabilidad y alinear los indicadores de la empresa, con la finalidad de que la empresa obtenga las utilidades propuestas. El autor tomó como referente teórico a Kaplan y Norton, los cuales inciden también en la medición como factor fundamental en una empresa. Se coincide con los resultados obtenidos por el investigador, consistentes en que sus estudios implementaron la herramienta BSC, les facilitó la implementación de nuevos modelos de gestión, tal como ocurre en el presente caso, ya que los porcentajes obtenidos en cuanto a la medición de la variable independiente es favorable haciendo que la empresa tenga un nivel bueno en cuanto a competitividad y de acuerdo a la implementación efectuada al 100%. Aspectos como el analizado en esta tesis que consistió en la contribución para la maximización de la rentabilidad, ayudando a alinear los indicadores estratégicos en todos sus niveles y facilitando la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.

Para Aparicio (2016), planteo en su tesis como objetivo general: “Implementar indicadores en los procesos que son estratégicos y que estén alineados con el planeamiento a largo plazo de la Corporación gráfica Huascarán”, objetivo que tiene similitud directa con este estudio realizado en la empresa Huascarán. La implementación ayudó a corregir los procesos del

planeamiento estratégico y ser equilibrado, la empresa ahora cuenta con indicadores más competitivos, lo que permite seguir creciendo. Tal cual como en la empresa de plásticos donde se logró la implementación al 100% y dado el resultado Chi cuadrado = 2,000 y p valor =0.002 permitió afirmar la hipótesis de investigación en el marco del desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Tinoco (2015), en su investigación titulada: “La Gerencia Integral como un factor de Competitividad Institucional en SENATI., consideró como el propósito principal de su investigación: “Implementar el modelo de gerencia integral en el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial (SENATI) para mejorar su competitividad institucional”. En consecuencia, permite comparar el resultado de la implementación en la empresa de plásticos, ya que el autor determinó que el Cuadro de Mando Integral conforma un patrón a seguir en la administración estratégica, por ser más que una herramienta de mejora al convertirse en una filosofía de trabajo que con el pasar del tiempo viene convirtiéndose en la mejor forma de estructurar las actividades de una empresa que se ajusta para los propósitos del presente análisis.

Además Pariona (2007), en su investigación propuso como el objetivo principal: “Establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados”. Lo cual da las luces necesarias adaptadas a los propósitos de la investigación donde el proceso se considera no solo los aspectos tradicionales de la empresa, sino también otros aspectos importantes

intangibles que percibe el cliente a fin de superar los obstáculos que se pudieran presentar, generando valor de acuerdo a la implementación y el seguimiento necesario para las empresas. Que se ajusta a los resultados obtenidos en esta investigación de la empresa de plásticos donde permitieron concluir que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002.

Ñopo y Tocto (2014) en su estudio desarrollado en “Similitud de estructura entre un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo de Gestión por Procesos” con la finalidad de la obtención del grado académico de Magíster en Gestión por procesos, donde los autores señalaron que el objetivo central de su investigación fue: “Identificar similitud de estructura entre un Modelo de Gestión Estratégica Balanced Scorecard (BSC) y el Modelo de Gestión por Procesos; lo cual a través de la aplicación de las herramientas de gestión como es el caso del Cuadro de Mando Integral se aplican en todas las empresas, indistintamente del giro del negocio a la que pertenecen. Asimismo, estos procesos de mejora continua permiten alcanzar la eficacia y eficiencia que las organizaciones deben alcanzar y que es congruente con el primer objetivos específico de la investigación permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001.

En el estudio desarrollado por Silva y Tejedor (2014) con el motivo de la obtención del título profesional de “Dirección y gestión estratégica”. El

título de la investigación fue: “Análisis comparativo de los modelos de excelencia en gestión European Foundation Quality Management (EFQM), Baldrige Performance Excellence Program (BPEP) y Modelo de Gestión (MEG)”. El propósito principal de su estudio: “Hacer un análisis comparativo de los modelos de excelencia en gestión European Foundation Quality Management (EFQM), Baldrige Performance Excellence Program (BPEP) y Modelo de Gestión (MEG), utilizando como instrumento de medición de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Los resultados son congruentes con el segundo objetivo específico de investigación lo cual permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001.

Por lo tanto se concluye, que se debe seguir investigando con respecto a los objetos de estudio en este caso la implementación de los sistemas de gestión en diversas empresas, ya que permiten mejorar las competitividad de las mismas, haciendo que el proceso productivo sean más eficiente para la búsqueda de mejores técnicas que permitan la optimización de recursos escasos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL:

Se concluye que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:

- La primera conclusión específica permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001.

- La segunda conclusión específica permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de

Mando Integral mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001.

- La tercera conclusión específica permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora los sectores relacionados y de apoyo de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 – 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.002.

- La cuarta conclusión específica permite afirmar que la implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de factores (insumos) de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016, toda vez que el p valor es menor que 0.005, en este caso el valor es de 0.001.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL:

Se recomienda continuar con el mantenimiento del Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015-2016, debido a que dicha implementación ha brindado buenos resultados en la empresa.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:

- La primera recomendación específica es fomentar el incremento en proyectos de innovaciones y el uso adecuado de la tecnología a fin de tener una mejora continua.
- La segunda recomendación específica es seguir mejorando en cuanto a las condiciones de la demanda, satisfacer a los clientes y tratar de encontrar sus necesidades para lograr una fidelidad e incursionar en otros sectores.

- La tercera recomendación específica es continuar con las alianzas estratégicas con los proveedores que estén cumpliendo con los acuerdos, y seguir buscando otros proveedores que tengan un buen producto a un costo razonable y facilidades de pago.
- La cuarta recomendación específica optimizar en las condiciones de los insumos esto quiere decir que la empresa siga fortaleciendo las alianzas estratégicas con las universidades, mejorar la infraestructura y de los ambientes donde se producen los productos. Continuar con la selección de personal competente para asegurar que los procesos sigan siendo eficientes.
- Evaluar la compra de maquinarias para abastecer a los clientes sin tener que recurrir a los clúster salvo en emergencias temporales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, D. (2013). Plástico reciclado como elemento de constructor de la vivienda. Universidad de Cuenca. Ecuador.

Andrew, W (2000), Natural Resource abundance and economic Growth. Center for international development de la Universidad de Harvard. Cambridge, EEUU.

Raoz, M. (1998). La integración como instrumento para incrementar la competitividad en un mundo globalizado: perspectivas en la comunidad andina. CEFIR. Montevideo, Uruguay.

Belotserkovskiy R. (2007). Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica Balanced Scorecard. Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.

- Canals, J. (2001) La Gestión del crecimiento de la empresa. Edit: Mag Graw-Hill de management. Barcelona, España.
- Castro, V. (2003). Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero. UNMSM. Lima Perú.
- Chase R., Jacobs R. y Aquilano, N. (2009). Administración de Operaciones, Producción y Cadena de Suministros. Edit: McGraw Hill. México.
- David, F. (2008). Conceptos de la administración estratégica. México: Edit. Pearson.
- Delgado, R. (2009). Constructos teóricos y prácticos para la laboración de una tesis de maestría y doctorado. (1a ed.). Lima, Perú: Editorial San Marcos E.I.R.L., editor.
- Fernández, A. (2001, marzo 11). El balanced scorecard ayudando a implantar la estrategia. IESE Revista de antiguos alumnos.
- Fernandez, J. (2012). Gestión por procesos. España: Edit. Esic.
- Hernández, R., Fernández C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- HORTA, R. y JUNG, A. (2002). Competitividad e industria manufacturera, Aportes para un marco de análisis. Revista electrónica de la Facultad de ciencias económicas de la universidad Católica. Montevideo.

- Illia, J. (2007). Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico. Pontificia Universidad Católica. Lima, Perú.
- Kaplan, R. y Norton, D. (1997). Principios del Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <http://materias.fi.uba.ar/7131/pub/12Analisis%20Balance%20y%20Tablero%20de%20comando/12-teo-Tablero%20de%20Comando-100513.doc>.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). Cuadro de Mando Integral. (2a ed). Barcelona España: Edit. Gestión 2000
- Kaplan, R. y Norton, D (2008) "The Execution Premiun- Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas" España: Edit. Deusto.
- Kaplan, R. y Norton, D (2008). Mapas estratégicos. España: Edit. Gestión 2000. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/economicas/eva/informatica/Cuadro_mando.doc
- Krugman, P. (1994) Una política comercial estratégica para la nueva economía internacional. Fondo de Cultura Económica, México.
- Markusen, J. (1992). Productivite, competitive, perfomance commerciales et revenu reel: le lien entre quatre concepts. Conseil economique du canada. Ottawa.

Méndez, C. (2012). Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. (4a. Ed.). México D.F. México: Editorial Limusa S.A.

Ministerio de Comercio Exterior (2013), Acuerdos comerciales. Recuperado el 12 de octubre del 2013 de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe>

Muñiz, Luis (2013). COMO IMPLEMENTAR Y EVALUAR UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION. España: Edit. Profit 247 págs.

Parodi, C. (2012). PERÚ: CRECIMIENTO Y DESARROLLO. Recuperado el 3 de marzo del 2012, de <http://blogs.gestion.pe/economiaparatodos/2012/08/peru-crecimiento-y-desarrollo.html>

Pérez, J. (2011), Control de la gestión empresarial, España: Edit: ESIC.

Pérez, J. (2008). Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007. UNMSM. Lima, Perú.

Perú 21 (2013), Perú mejora en el ranking de competitividad. Recuperado el 16 de junio 2013 de <http://peru21.pe/economia/peru-mejora-ranking-competitividad-2133469>

Pisconte, M. (2015), Liderazgo y planeamiento estratégico y su influencia en la mejora continua en una empresa de servicios. Caso: Ariana Publicidad SAC. UNMSM. Lima, Perú

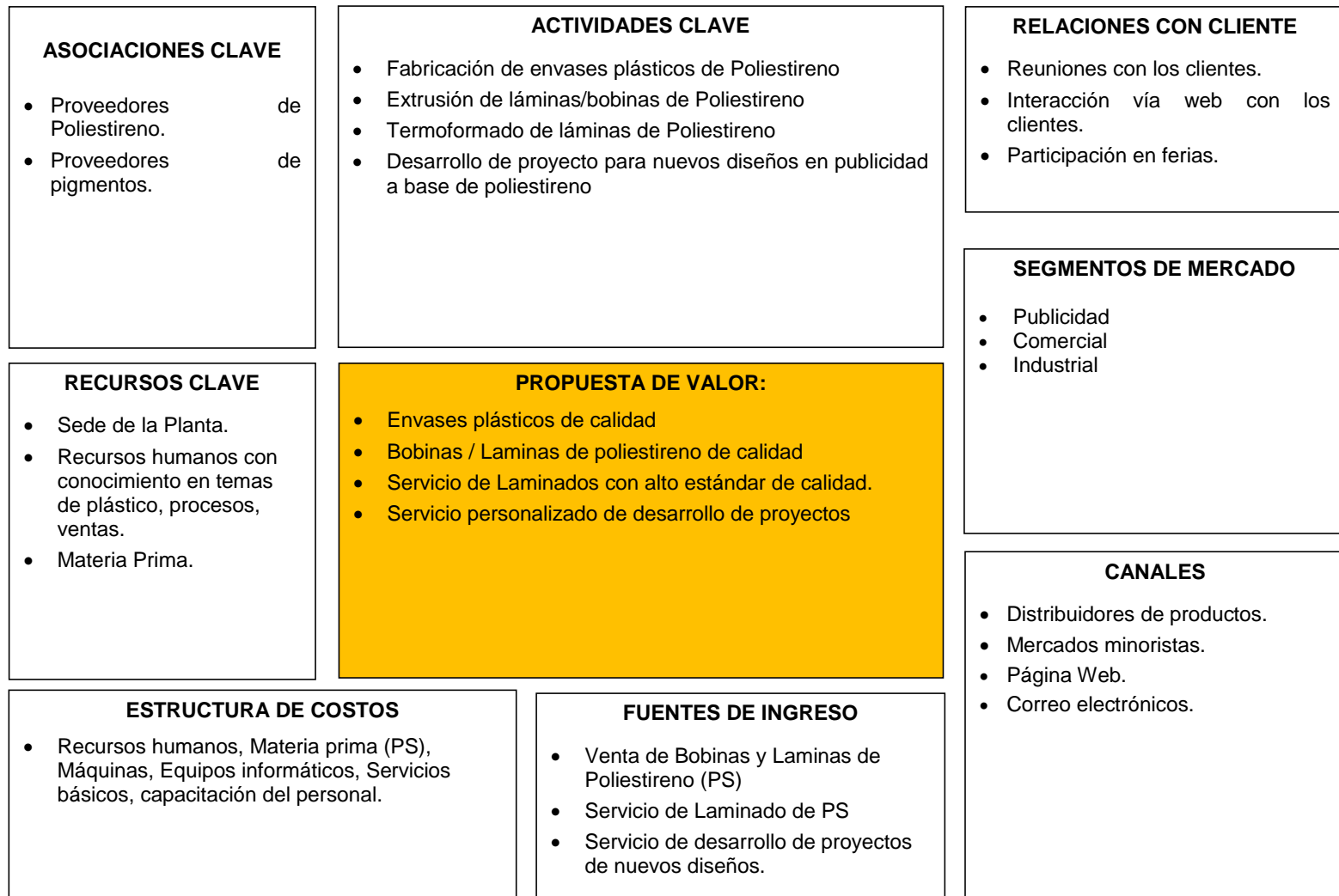
- Porter, M. (1990). The competitiveness Advantage of Nations. Harvard business Review. España. Edit. Deusto.
- Porter, M. (1997). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Edit. INGRAMEX.
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva: España. Edit. Deusto.
- Porter, M. (2009). Ser Competitivo: Edición actualizada y aumentada. (5a ed). Bilbao, España: Ediciones Deusto
- Presas, M. (2007) "BSC de un hipermercado". Universidad CEMA Argentina.
- Quiroga, A. (2000). El Balanced Scorecard aplicado al individuo. Universidad CEMA Argentina.
- Schroeder R., Meyer, S. y Rungtusanatham, M. (2011). Administración de Operaciones. Conceptos y casos contemporáneos. (5a Ed.). México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Supo, J. (Abril de 2010). Evolución del Cuadro de Mando Integral, una herramienta de dirección estratégica para los recursos humanos de las empresas modernas" en Contribuciones a la Economía. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2010a/jlps.htm>
- Valdez, D. (2009). Balanced Scorecard. Recuperado el 17 de Enero del 2013 de <http://www.slideshare.net>

Vergara, G. (31 de marzo 2009). ¿Qué es un Sistema de Gestion? [Mensaje de un blog]. Recuperado de <http://mejoratugestion.com/mejora-tu-gestion/que-es-un-sistema-de-gestion/>

Wilensky, A. (1997). Claves de la estrategia competitiva. Fundación OSDE. Argentina.

ANEXOS

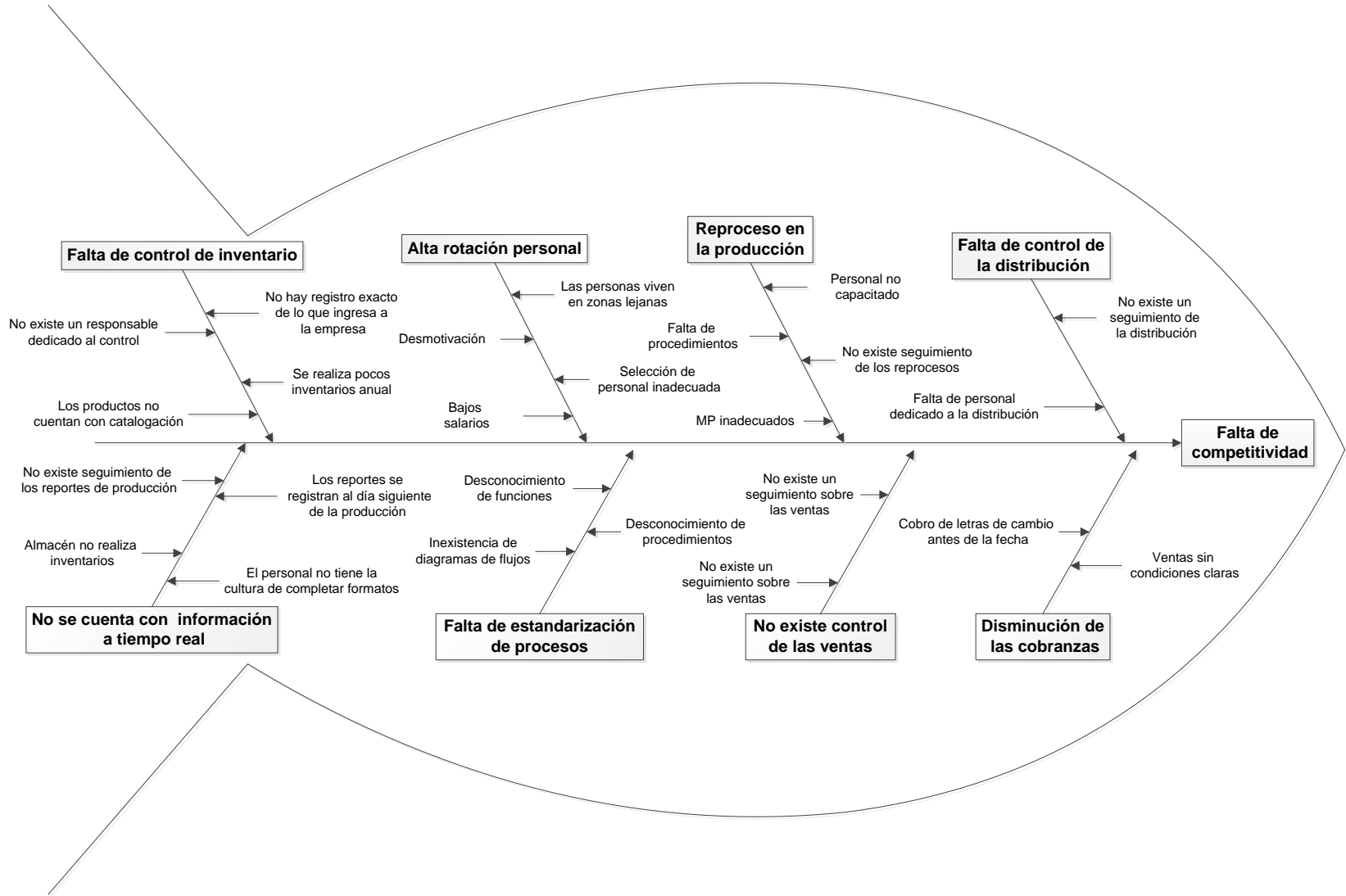
Anexo 1: Modelo de Negocio



Anexo 2: Actividades de la empresa

Producto (Bien o Servicio) Cliente (Destinatario de Bienes y Servicios)			Venta			Servicio			
			Bobinas	Envases plasticos	Laminas	Bobinas	Laminas	Termoformado/ Troquelado	Diseño de nuevos productos
Publicidad (láminas)	E				X			X	X
Comercial (Ventas de envases)	E	Mayoristas		X					
	E	Minoristas		X					
Industrial (bobinas)	E		X		X	X	X		

Anexo 3: Diagrama Causa - Efecto



Anexo 4: Procesos de la empresa

N°	ACTIVIDAD	POSIBLE FALLO	MODO POTENCIAL DEL FALLO	CONSECUENCIA / EFECTO POTENCIAL DE FALLO	GRAVEDAD	OCURRENCIA	CAUSAS POTENCIALES DE FALLO	CONTROLES ACTUALES	RIESGO	NUMERO DE PRIORIDAD DE RIESGO	ACCIONES RECOMENDADAS	RESPONSABLE
1	Producción	No se esta cumpliendo con lo especificado por el cliente	Productos que no cumplen por lo especificado por el cliente	1) Retraso en los otros pedidos. 2) Demora en la entrega de los pedidos 3) Elevar costos de producción 4) Reproceso en la producción	8	8	1) No existe procedimientos establecidos 2) El personal no esta capacitado adecuadamente	Excel de seguimiento	8	512	1) Realizar capacitación al personal. 2) Elaborar procedimientos 3) Generar mecanismos de seguimiento y control	Jefe de producción
2	Cotización	Falta de seguimiento al pedido	Retraso en el pedido de la cotización	1) Los clientes se sientan no atendidos. 2) Generen incomodidad en los clientes 3) Hayas quejas y reclamos	6	4	1) No existe un procedimiento 2) No estan claro las políticas en cuanto al tiempo máximo para atender las cotizaciones	No existe seguimiento	8	192	1) Capacitar al personal que atiende a los clientes. 2) Realizar seguimiento sobre la entrega de cotizaciones 3) Llevar control de los pedidos de cotización	Jefe de planificación
3	Despacho de materiales	No exista una buena verificación sobre los productos a entregar	Entrega de productos que no sean de acuerdo a lo solicitado	1) Demora en el proceso de producción 2) Reproceso en la producción	6	5	1) Falta de seguimiento en cuanto a los materiales entregados a producción 2) Personal no esta capacitado	Kardex	8	240	1) Capacitar al personal de almacen sobre los productos. 2) Elaborar una catalogación de productos 3) Realizar seguimiento sobre la entrega de productos	Jefe de Almacén
4	Despacho de productos a clientes	No tener un seguimiento de las prioridades de los pedidos	Demora en la entrega de los productos a los clientes	1) Clientes tengan quejas 2) Clientes busquen a otras empresas	5	5	1) No tener un mecanismo de seguimiento a los pedidos 2) Falta de personal capacitado en temas de atenciones	Excel de entregas de pedidos	5	125	1) Capacitar al personal para que gestionen de manera adecuada los pedidos. 2) Generar excel con alarmas para dar seguimiento a los pedidos 3) Implementar políticas con tiempos establecidos de los pedidos	Jefe de Almacén

Anexo 5: FODA Cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1	Adaptabilidad a los requerimientos del cliente	No existe Planeamiento Estratégico
	2	Pago puntual a los trabajadores	Inadecuado clima Laboral
	3	Calidad en el servicio brindado	No se cuenta con personal para realizar estudios de mercado
	4	Precios de venta competitivos de acuerdo al mercado	No existe área comercial (ventas, marketing)
	5	Adecuado posicionamiento en el mercado	Mal posicionamiento en el mercado respecto a la competencia
	6	Pagos oportunos al proveedor	Inadecuado costeo de los productos fabricados
	7	Adecuada capacidad instalada	No se cuenta con maquinaria moderna
	8	Operarios con experiencia	Procesos ineficientes
	9	Uso de insumos de buena calidad	Inexistencia de un sistema de información
	10	Buena relación con los proveedores y distribuidores	Personal poco capacitado en los puestos administrativos
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Crecimiento de las industrias alimentarias que utilizan envases plásticos	F7-O1: Concentrar la estrategia de ventas en el sector de industrias alimentarias. F1,F7-O4: Incursionar a nuevos mercados a nivel nacional (Lima y provincias).	D1,D4-O1: Desarrollar estudios de mercado que permitan determinar las demandas potenciales del sector de industrias alimentarias. D10-O1: Desarrollar programas de capacitación y desarrollo para cubrir las brechas del personal.
2	Convenios con Institutos o Universidades para captar jóvenes profesionales		D3-O2: Realizar convenios con instituciones técnicas que permitan el reclutamiento de personal capacitado.
3	Leyes que favorezcan la importación/exportación	O3-F9: Identificar proveedores con insumos de calidad y precios competitivos	D7-A3: Adquirir maquinaria moderna para la fabricación de nuevos productos de manera eficiente.
4	Red de distribuidores		D3,D8,D10-O2: Desarrollar programas de reclutamiento y selección adecuados para capturar personal idóneo a las necesidades de la empresa.
5	Participación en Ferias Internacionales		
6	Certificaciones internacionales	F1-O10,F3,F8-O6: Implementación del ISO 9001 en la empresa.	D5,D8-O6: Implementación del ISO 9001 en la empresa.
7	Cantidad apreciable de Distribuidores	F5-O7: Incursionar en nuevos sectores de mercado	
8	Proveedores internacionales	F6-O8: Negociar mejores precios con los proveedores	
9	Diversos aplicativos que automatizan las cadenas de suministros	F10-O9: Implementación de una cadena de abastecimiento en la empresa	D6,D7,D8,D9,D10-O9,O10: Adquisición de aplicativos que permitan tener información en línea de los costos, producción, mermas, reprocesos, etc.
10	Automatización de las líneas de producción	F9,F10-O10: Incursionar en nuevos sectores de mercado	D7-O10: Buscar la adquisición paulatina de maquinaria moderna que optimice el proceso productivo.

Anexo 6: Matriz FODA

	AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	Inestabilidad del sector manufacturero chino o asiático	F9-O1: Identificar proveedores con insumos de calidad y precios competitivos	
2	Inestabilidad económica de los países de donde nos proveen insumos		
3	Tendencia de la población a marcas conocidas	F7-A3: Incursionar a nuevos mercados a nivel nacional (Lima y provincias).	D3,D4,D5-A3: Programar la creación del área comercial en el mas breve plazo.
4	Poca disposición de la población al consumo de productos derivados del plástico	F3,F9-A4: Desarrollar campañas publicitarias mas agresivas para impulsar nuestros productos	
5	Leyes que incrementen los aranceles	F6-A5: Negociar mejores precios con los proveedores	
6	Personal calificado de la competencia	F8-A6: Desarrollar planes de capacitación que fortalezcan nuestras capacidades y nos permitan ser competitivos	D2-A6: Trabajar en el mejoramiento de la cultura organizacional y el clima laboral que permitan comprometer al personal con los objetivos de la empresa.
7	Precios bajos de la competencia	F3-O7, O9: Desarrollar campañas publicitarias mas agresivas para impulsar nuestros productos	
8	Experiencia de los competidores		
9	Presencia de empresas nuevas en el sector		
10	Acceso de la competencia a equipos de control de Planta y Almacenes	F3-O10: Implementer equipos para el control de planta y almacenes que permitan mejorar nuestro proceso logístico.	

Anexo 7: Matriz de consistencia

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento		
General	General	General	Sistema integrado de gestión	Finanzas	Ventas	Intervalo	Ratios del cuadro de mando integral		
¿La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?	Implementar un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para mejorar la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2016	La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la Competitividad de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2016			Clientes			Merma	
								Rentabilidad	
								Alianzas estratégicas	
								Satisfacción	
								Participación	
								Procesos	Proyecto ejecutados
								Proyectos abandonados	
								Rendimiento de Maquinaria	
								Cumplimiento	
								Personal	Compromiso
								Horas de Capacitación	
			Tiempo de Elección de terna						
Rotación									
General	General	General	Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Instrumento		
¿La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?	Implementar de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para la mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora la estrategia y la rivalidad empresarial de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	COMPETITIVIDAD	CONTEXTO PARA LA ESTRATEGIA Y LA RIVALIDAD EMPRESARIAL	Inversión local	Ordinal	Lista de cotejo		
					Existencia de innovación				
					Uso de tecnología				
					CONDICIONES DE LA DEMANDA			Demanda	
					Necesidades de los clientes				
					Satisfacción del cliente				
					Clientes exigentes				
					SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO			Presencia de proveedores locales	
					Empresas relacionadas				
					Presencia de clusters en vez de industria aislada				
					CONDICIONES DE LOS INSUMOS			Recursos humanos de gran calidad, en especial personal, Sólida infraestructura básica de investigación en las	
					Infraestructura de información de alta calidad				
Maquinaria y equipo									
Materia prima									
Específicos	Específicos	Específicos							
¿La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?	Implementar de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para la mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de la demanda de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES DE LA DEMANDA	Demanda	Ordinal	Lista de cotejo		
					Necesidades de los clientes				
					Satisfacción del cliente				
					Clientes exigentes				
¿La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora los sectores relacionados y de apoyo de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?	Implementar de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para la mejora los sectores relacionados y de apoyo de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora los sectores relacionados y de apoyo de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	COMPETITIVIDAD	SECTORES RELACIONADOS Y DE APOYO	Presencia de proveedores locales	Ordinal	Lista de cotejo		
					Empresas relacionadas				
					Presencia de clusters en vez de industria aislada				
					CONDICIONES DE LOS INSUMOS			Recursos humanos de gran calidad, en especial personal, Sólida infraestructura básica de investigación en las	
Infraestructura de información de alta calidad									
Maquinaria y equipo									
Materia prima									
¿La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de factores (insumos) de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016?	Implementar de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral para la mejora las condiciones de factores (insumos) de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	La implementación de un Sistema de Gestión a Través del Cuadro de Mando Integral mejora las condiciones de factores (insumos) de una empresa del sector plástico, ubicado en el distrito de Chorrillos: 2015 - 2016	COMPETITIVIDAD	CONDICIONES DE LOS INSUMOS	Recursos humanos de gran calidad, en especial personal, Sólida infraestructura básica de investigación en las	Ordinal	Lista de cotejo		
					Infraestructura de información de alta calidad				
					Maquinaria y equipo				
					Materia prima				

Anexo 8: Evaluación de factores externos

OPORTUNIDADES	PESO	Penetración de mercados										Desarrollo de producto					
		Concentrar la estrategia de ventas en el sector de industrias alimentarias.		Desarrollar estudios de mercado que permitan determinar las demandas potenciales del sector de industrias alimentarias		Incorporar en nuevos sectores de mercado		Programar la creación del área comercial en el mas breve plazo		Desarrollar campañas publicitarias mas agresivas para impulsar nuestros productos		Adquirir maquinaria moderna para la fabricación de nuevos productos de manera eficiente		Implementación de ISO 9001 en la empresa		Adquisición paulatina de maquinaria moderna que optimice el proceso productivo	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Crecimiento de las industrias alimentarias que utilizan envases plásticos	5%	4	0.22	2	0.11	2	0.11	4	0.22	2	0.11	2	0.11	3	0.16	3	0.16
Convenios con Institutos o Universidades para captar jóvenes profesionales	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.16	2	0.11	1	0.05
Leyes que favorezcan la importación	5%	1	0.05	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.05	3	0.16	1	0.05	4	0.22
Leyes que favorezcan la exportación	4%	2	0.11	2	0.11	4	0.22	2	0.11	1	0.05	2	0.11	4	0.22	2	0.11
Participación en Ferias Internacionales	4%	2	0.11	2	0.11	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22
Certificaciones internacionales	5%	4	0.22	4	0.22	4	0.22	3	0.16	4	0.22	3	0.16	4	0.22	2	0.11
Cantidad apreciable de Distribuidores	4%	3	0.16	4	0.22	3	0.16	3	0.16	4	0.22	2	0.11	4	0.22	2	0.11
Diversos proveedores internacionales	5%	1	0.05	2	0.11	2	0.11	3	0.16	2	0.11	1	0.05	3	0.16	4	0.22
Diversos aplicativos que automatizan las cadenas de suministros	4%	2	0.11	1	0.05	1	0.05	2	0.11	2	0.11	3	0.16	4	0.22	4	0.22
Automatización de las líneas de producción	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.11	1	0.05	4	0.22	4	0.22	4	0.22
AMENAZAS																	
Inestabilidad del sector manufacturero chino o asiático	5%	1	0.05	1	0.05	2	0.11	2	0.11	1	0.05	3	0.16	1	0.05	3	0.16
Estabilidad económica de los países de donde nos proveen insumos	4%	1	0.05	1	0.05	2	0.11	2	0.11	1	0.05	2	0.11	1	0.05	3	0.16
Tendencia de la población a marcas conocidas	5%	3	0.16	2	0.11	4	0.22	3	0.16	4	0.22	2	0.11	4	0.22	2	0.11
Poca disposición de la población al consumo de productos derivados del plástico	4%	2	0.11	1	0.05	4	0.22	2	0.11	4	0.22	2	0.11	2	0.11	2	0.11
Leyes que incrementen los aranceles	5%	1	0.05	2	0.11	3	0.16	2	0.11	2	0.11	4	0.22	2	0.11	4	0.22
Personal operativo calificado de la competencia	5%	1	0.05	2	0.11	2	0.11	3	0.16	4	0.22	3	0.16	2	0.11	1	0.05
Precios bajos de la competencia	5%	4	0.22	2	0.11	3	0.16	4	0.22	4	0.22	2	0.11	2	0.11	3	0.16
Experiencia de competidores	4%	4	0.22	4	0.22	3	0.16	3	0.16	2	0.11	2	0.11	3	0.16	2	0.11
Presencia de empresas nuevas en el sector	4%	3	0.16	3	0.16	4	0.22	3	0.16	3	0.16		0.00	2	0.11	2	0.11
Acceso de la competencia a equipos de control de Planta y Almacenes	5%	2	0.11	3	0.16	3	0.16	2	0.11	2	0.11		0.00	2	0.11	4	0.22

Anexo 9: Evaluación de factores internos

FORTALEZAS																		
Adaptabilidad a los requerimientos del cliente	4%	3	0.16	1	0.05	3	0.16	4	0.22	1	0.05	4	0.22	4	0.22	4	0.22	
Pago puntual a los trabajadores	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Calidad en el servicio brindado	5%	4	0.22	3	0.16	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	
Precios de venta competitivos de acuerdo al mercado	4%	4	0.22	3	0.16	4	0.22	4	0.22	4	0.22	3	0.16	4	0.22	3	0.16	
Adecuado posicionamiento en el mercado	5%	4	0.22	3	0.16	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	3	0.16	
Pagos oportunos al proveedor	4%	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.05	2	0.11	
Adecuada capacidad instalada	4%	2	0.11	1	0.05	2	0.11	2	0.11	1	0.05	4	0.22	3	0.16	3	0.16	
Operarios con experiencia	5%	2	0.11	1	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05	3	0.16	3	0.16	2	0.11	
Uso de insumos de buena calidad	5%	4	0.22	2	0.11	4	0.22	3	0.16	4	0.22	2	0.11	2	0.11	2	0.11	
Buena relación con los proveedores y distribuidores	5%	4	0.22	2	0.11	2	0.11	2	0.11	4	0.22	3	0.16	2	0.11	2	0.11	
DEBILIDADES																		
No existe planeamiento estratégico	5%	3	0.16	4	0.22	4	0.22	3	0.16	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	
Inadecuado clima laboral	5%	2	0.11	1	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
Personal poco capacitado en los puestos administrativos	5%	4	0.22	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
No se cuenta con personal para realizar estudios de mercado	5%	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	1	0.05	2	0.11	1	0.05	
No existe área comercial (ventas, marketing)	4%	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	1	0.05	4	0.22	2	0.11	
Inadecuado costo de los productos fabricados	3%	2	0.11	2	0.11	2	0.11	1	0.05	1	0.05	2	0.11	3	0.16	3	0.16	
Mal posicionamiento en el mercado respecto a la competencia	4%	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	4	0.22	2	0.11	
No se cuenta con maquinaria moderna	4%	3	0.16	1	0.05	2	0.11	1	0.05	1	0.05	4	0.22	3	0.16	4	0.22	
Procesos ineficientes	5%	2	0.11	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.11	4	0.22	4	0.22	4	0.22	
Inexistencia de un sistema de información	5%	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.11	3	0.16	4	0.22	
		2.00		5.54		4.57		5.82		5.43		5.38		5.49		6.03		5.87

PRIORIDAD	4	8	3	6	7	5	1	2
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Anexo 10: Brechas identificadas en el personal - A

PUESTO:	PLANIFICADOR
----------------	---------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formación	Bachiller de ingeniería o técnico en administración industrial.	Secundaria completa Estudios de diseño gráfico	<i>No tiene la formación requerida pero cuenta con experiencia en el puesto.</i>
Experiencia	Experiencia no menor de 1 año.	Experiencia de 3 años	
Conocimientos	Programación y planificación de producción.	-	<i>Requiere capacitación.</i>
	Office intermedio	Office intermedio	-
	Conocimiento en sistemas de gestión (no obligatorio)	-	<i>Requiere capacitación (no prioritaria).</i>
	Sistema de costeo	-	<i>Requiere capacitación.</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad de trabajo	Alto	-
	Iniciativa	Baja	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
Cognitivas	Pensamiento analítico	Alto	-
Efectividad personal	Flexibilidad	Mediano	<i>Requiere charlas en gestión del cambio (no prioritaria)</i>
	Compromiso organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
	Comunicación	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
De dirección	No aplica	-	-
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Bajo	<i>Requiere capacitación.</i>
	Orientación de servicio al cliente	Mediano	<i>Requiere capacitación.</i>

Anexo 11: Brechas identificadas en el personal - B

PUESTO:	JEFE DE ALMACEN
----------------	------------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Bachiller en ingeniería o administración.	Secundaria completa	<i>No tiene la formación requerida pero cuenta con experiencia en el puesto.</i>
Experiencia	Experiencia no menor de 3 años	Experiencia de 3 años	
Conocimientos	Métodos de almacenaje y distribución.	Cumple	-
	Elaboración y control de inventarios	Cumple	-
	Sistemas de gestión	-	<i>Requiere capacitación</i>
	Office intermedio	Office basico	<i>Requiere capacitación en nivel intermedio</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad de trabajo	Alto	-
Cognitivas	Pensamiento analítico	Alto	-
Efectividad personal	Flexibilidad	Alto	-
	Compromiso organizacional	Medio	<i>Requiere inducción general.</i>
De dirección	Liderazgo	Medio-Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Medio	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Medio-Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Orientación de servicio al cliente	Medio-Bajo	

Anexo 12: Brechas identificadas en el personal - C

PUESTO:	JEFE DE PRODUCCION
----------------	---------------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Profesional en ingeniería o administración.	Técnico en administración	<i>No tiene la formación requerida pero cuenta con experiencia en el puesto.</i>
Experiencia	Experiencia no menor de 3 años	Experiencia de 4 años	
Conocimientos	Programación de producción	Cumple	-
	Balance de línea	-	<i>Requiere capacitación</i>
	Manejo de máquina extrusora	Cumple	-
	Office nivel intermedio	-	<i>Requiere capacitación en nivel intermedio</i>
	Sistemas de gestión	-	<i>Requiere capacitación</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orientación al logro	Bajo	<i>Requiere capacitación</i>
	Orden y calidad de trabajo	Bajo	
Cognitivas	Pensamiento analítico	Medio	-
Efectividad personal	Flexibilidad	Bajo	<i>Requiere capacitación</i>
	Compromiso organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
	Coordinación	Medio	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Comunicación	Medio	
De dirección	Liderazgo	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Dar instrucciones	Bajo	
	Desarrollo del personal a su cargo	Bajo	
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Medio-Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Comprensión interpersonal	Medio-Bajo	

Anexo 13: Brechas identificadas en el personal - D

PUESTO:	JEFE DE MANTENIMIENTO
----------------	------------------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Ingeniero mecánico o industrial o técnico en mantenimiento mecánico	Tecnico en mantenimiento mecánico	-
Experiencia	Experiencia no menor de 3 años	Experiencia de 6 años	-
Conocimientos	Electricidad	Cumple	-
	Reparacion de termoformadora, extrusora y troquelador	Cumple	-
	Conocimiento en sistemas de gestión	-	<i>Requiere capacitación</i>
	Conocimiento de Controlador lógico programable (PLC)	-	<i>Requiere capacitación</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad de trabajo	Alto	-
Cognitivas	Pensamiento analítico	Medio	-
Efectividad personal	Coordinación	Medio	-
	Comunicación	Medio	-
De dirección	Liderazgo	Medio	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Dar instrucciones	Medio	-
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Medio	-
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Alto	-

Anexo 14: Brechas identificadas en el personal - E

PUESTO:	ASISTENTE DE ALMACEN
----------------	-----------------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Egresado de ingeniería o administración o técnico en administración	Secundaria completa	<i>No tiene la formación requerida pero cuenta con experiencia en el puesto.</i>
Experiencia	Experiencia no menor de 1 año	Experiencia de 1 año	
Conocimientos	Metodos de almacenaje y distribución	Cumple	-
	Elaboración de inventarios	Bajo	<i>Requiere capacitación.</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad de trabajo	Bajo	<i>Capacitacion en las labores asociadas al puesto de trabajo</i>
	Iniciativa	Medio	-
Cognitivas	Sentido analítico	Medio	-
Efectividad personal	Adaptabilidad	Alta	-
	Compromiso organizacional.	Medio	<i>Requiere inducción general.</i>
	Comunicación	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
De dirección	No aplica	-	
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Medio	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Medio	-
	Orientación de servicio al cliente	Medio	-

Anexo 15: Brechas identificadas en el personal - F

PUESTO:	CONTADOR		
	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Licenciado en Contabilidad	Licenciado en Contabilidad	-
Experiencia	Experiencia no menor de 3 años	Experiencia de 3 años	-
Conocimientos	Software de contabilidad CONCAR	Cumple	-
	Office intermedio	Cumple	-
	Planillas electronicas	Cumple	-
	Conocimiento sobre normas legales y aduanas	-	<i>Requiere capacitación</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad en el trabajo	Medio	<i>Requiere capacitación</i>
Cognitivas	Pensamiento analítico	Pensamiento analítico	-
Efectividad personal	Comunicación	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Flexibilidad	Medio	
	Compromiso organizacional	Medio	<i>Requiere inducción general.</i>
	Coordinación	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
De dirección	Dar instrucciones	Medio	<i>Requiere inducción general.</i>
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Orientación de servicio al cliente	Bajo	<i>Requiere capacitación</i>

Anexo 16: Brechas identificadas en el personal - G

PUESTO:		OPERADOR	
	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formación	Técnico	Secundaria completa	<i>No tiene la formación requerida pero cuenta con experiencia en el puesto.</i>
Experiencia	Experiencia no menor de 1 año	Experiencia de 2 años	
Conocimientos	Elaboración y fabricación de envases plásticos	Cumple	<i>Requiere capacitación en el uso de insumos.</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y acción	Orden y calidad de trabajo	Bajo	<i>Capacitación en las labores asociadas al puesto de trabajo</i>
	Minuciosidad	Medio	-
Cognitivas	Pensamiento analítico	Medio	-
Efectividad personal	Adaptabilidad	Media	-
	Compromiso organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
	Comunicación	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Tolerancia al estrés	Bajo	
	Sociabilidad	Bajo	
De dirección	No aplica	-	-
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Trabajo en equipo y colaboración	Bajo	<i>Requiere capacitación</i>

Anexo 17: Brechas identificadas en el personal - H

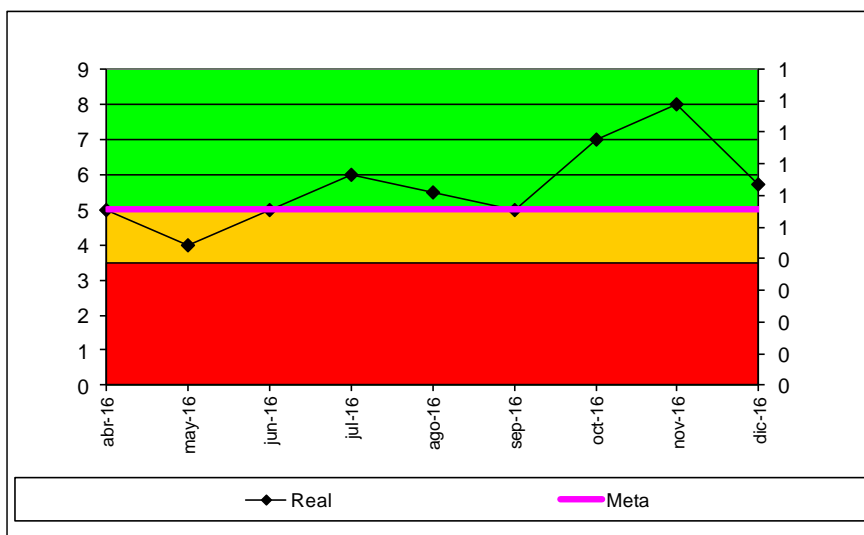
PUESTO:	SECRETARIA
----------------	-------------------

	SITUACION IDEAL	SITUACION ACTUAL	BRECHA
PERFIL MINIMO (Competencias técnicas)			
Formacion	Secretariado ejecutivo	Técnico en secretariado	-
Experiencia	Experiencia no menor de 2 años	Experiencia de 4 años	-
Conocimientos	Office intermedio	Office básico	<i>Requiere capacitación en nivel intermedio</i>
	Buena Redaccion y digitacion	Cumple	-
	Conocimientos básicos en administración y contabilidad	-	<i>Requiere capacitación</i>
COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL CARGO			
Logro y accion	Orden y calidad en el trabajo	Medio	<i>Requiere capacitación</i>
	Minuciosidad	Bajo	
	Iniciativa	Bajo	
Cognitivas	Pensamiento analítico	Bajo	
Efectividad personal	Adaptabilidad	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>
	Compromiso organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
	Comunicación	Medio	-
	Sociabilidad	Medio	-
De dirección	No aplica	-	-
De impacto e influencia	Conocimiento organizacional	Bajo	<i>Requiere inducción general.</i>
De ayuda y servicio	Orientación de servicio al cliente	Alto	-
	Trabajo en equipo y colaboración	Bajo	<i>Requiere talleres de crecimiento personal.</i>

Anexo 18: Ficha de indicador creciente – A

● F1 Rentabilidad de la líneas y productos

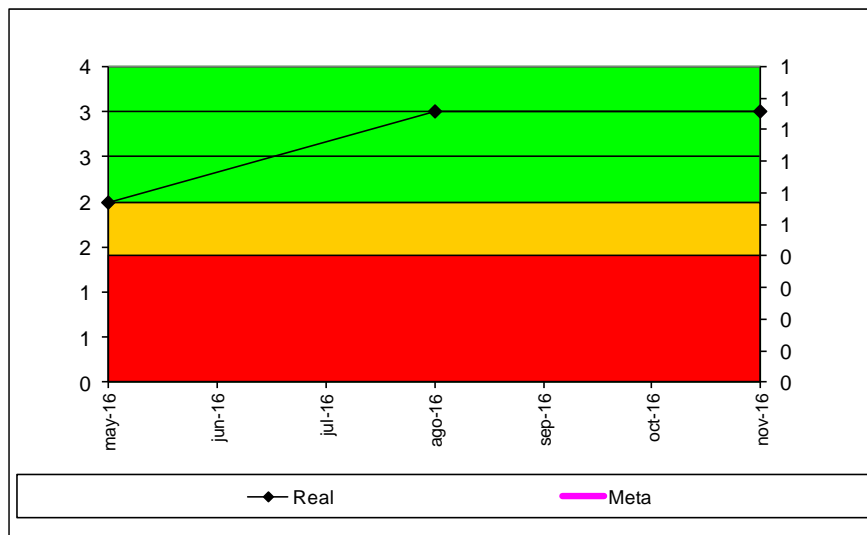
Descripción:	Porcentaje de las utilidades generadas por las ventas de los productos y servicios que ofrece la empresa sobre las ventas realizadas.		
Responsable:	OC	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	$\left[\frac{\text{Ingresos por productos/servicios menos los costos de los productos/servicios}}{\text{Ingresos por productos/servicios del mes}} \right] * 100$		
Fuente / Procesamiento:	Informes de rentabilidad por productos y servicios mensuales, aprobados por contabilidad		
Frecuencia de Medición:	Mensual	Oportunidad de Medición:	Último día de cada mes



Anexo 19: Ficha de indicador creciente – B

● C1 Clientes nuevos

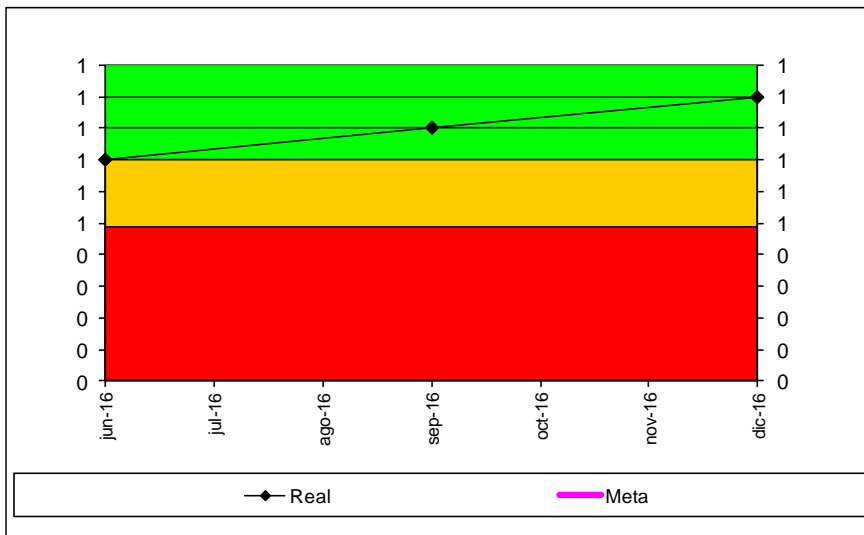
Descripción:	La cantidad de nuevos clientes en el periodo trimestral.		
Responsable:	LR	Unidad:	UN
Formula / Cálculo:	Número de Clientes		
Fuente / Procesamiento:	Informes de la cartera de clientes, aprobados por administración		
Frecuencia de Medición:	trimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada trimestre



Anexo 20: Ficha de indicador creciente – C

● C2 Nivel de satisfacción de clientes

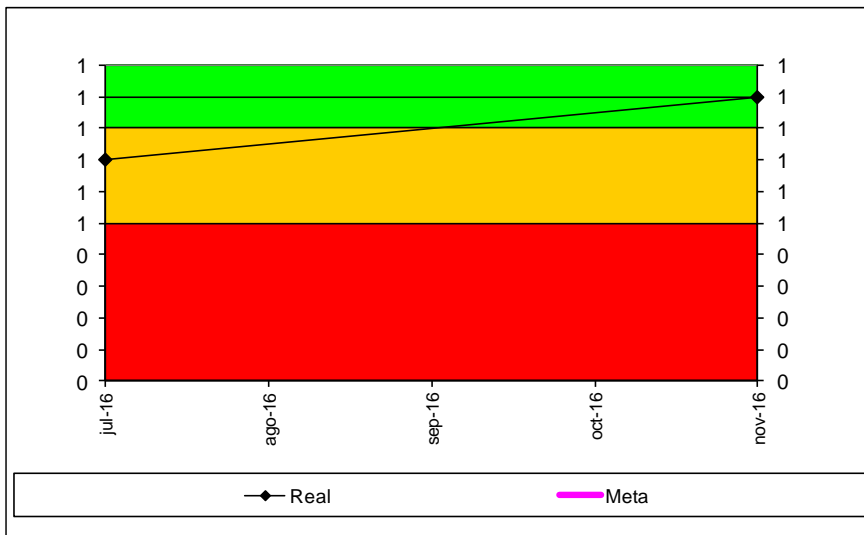
Descripción:	Medición del nivel de satisfacción de los clientes respecto a los servicios y productos ofrecidos.		
Responsable:	LR	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Clientes satisfechos/Total de clientes		
Fuente / Procesamiento:	Informes de la cartera de clientes, aprobados por administración		
Frecuencia de Medición:	trimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada trimestre



Anexo 21: Ficha de indicador creciente – D

● I1 Eficiencia de los procesos operativos

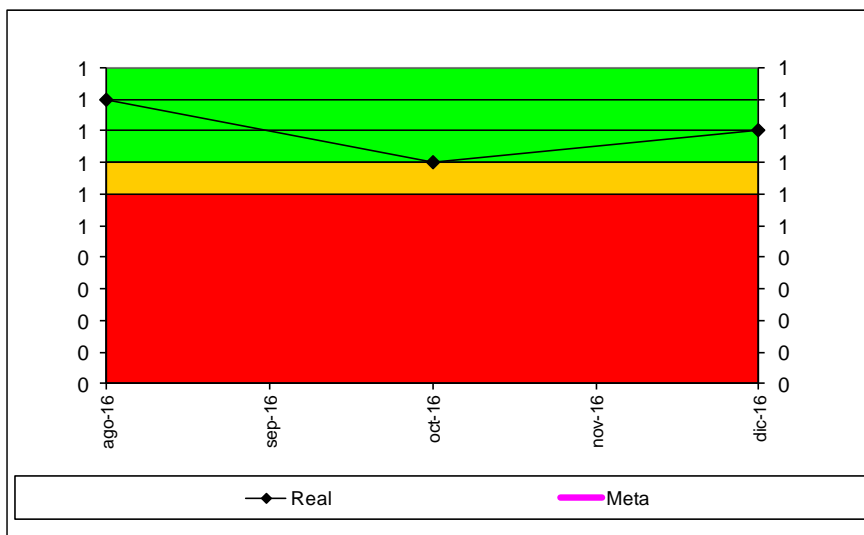
Descripción:	Porcentaje de los procesos eficientes en la empresa.		
Responsable:	AR	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	$(\text{Cantidad de procesos mejorados} / \text{Total de procesos evaluados}) * 100$		
Fuente / Procesamiento:	Informes de la cartera de clientes, aprobados por producción		
Frecuencia de Medición:	Cuatrimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada cuatrimestre



Anexo 22: Ficha de indicador creciente – E

● I2 Productividad del personal

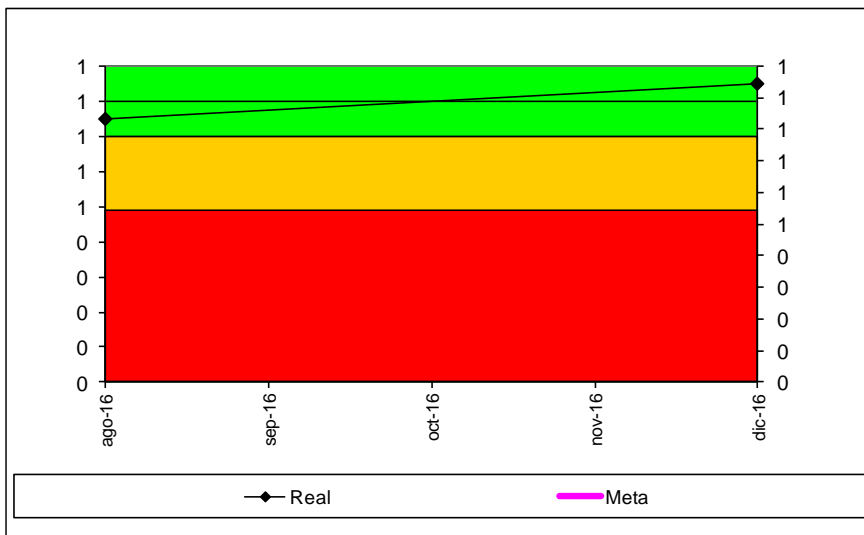
Descripción:	Porcentaje del cumplimiento de las tareas asignadas del personal		
Responsable:	PP	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	$(\text{Personal cumplió tareas} / \text{total del personal}) * 100$		
Fuente / Procesamiento:	Informes mensual de cumplimiento aprobado por producción		
Frecuencia de Medición:	Bimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada bimestre



Anexo 23: Ficha de indicador creciente – F

● P1 Porcentaje de personal competente

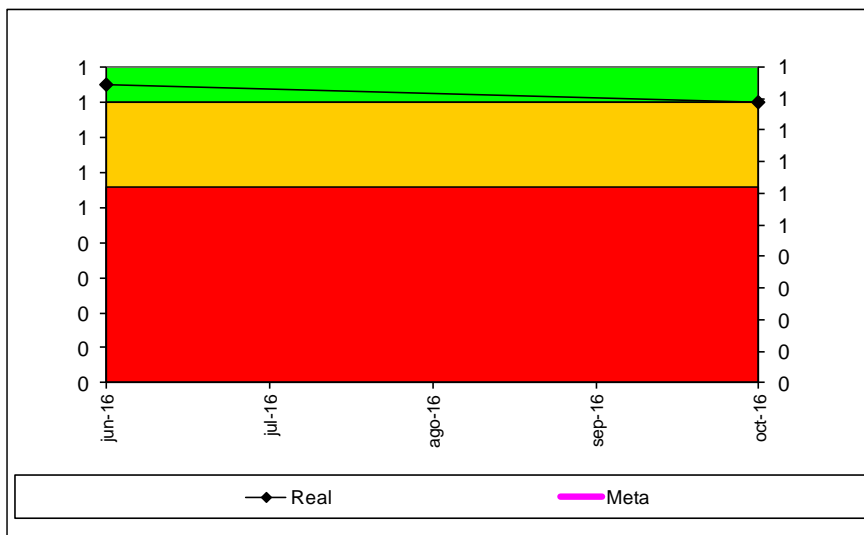
Descripción:	Porcentaje de personal que cumple con el perfil y cumpla con sus actividades de forma eficiente.		
Responsable:	AR	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	$(\text{Cantidad de personal competente} / \text{Total de procesos evaluados}) * 100\%$		
Fuente / Procesamiento:	Reporte de Recursos Humanos aprobado por administración		
Frecuencia de Medición:	Trimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada trimestre



Anexo 24: Ficha de indicador creciente – G

● P1 Porcentaje de personal satisfecho

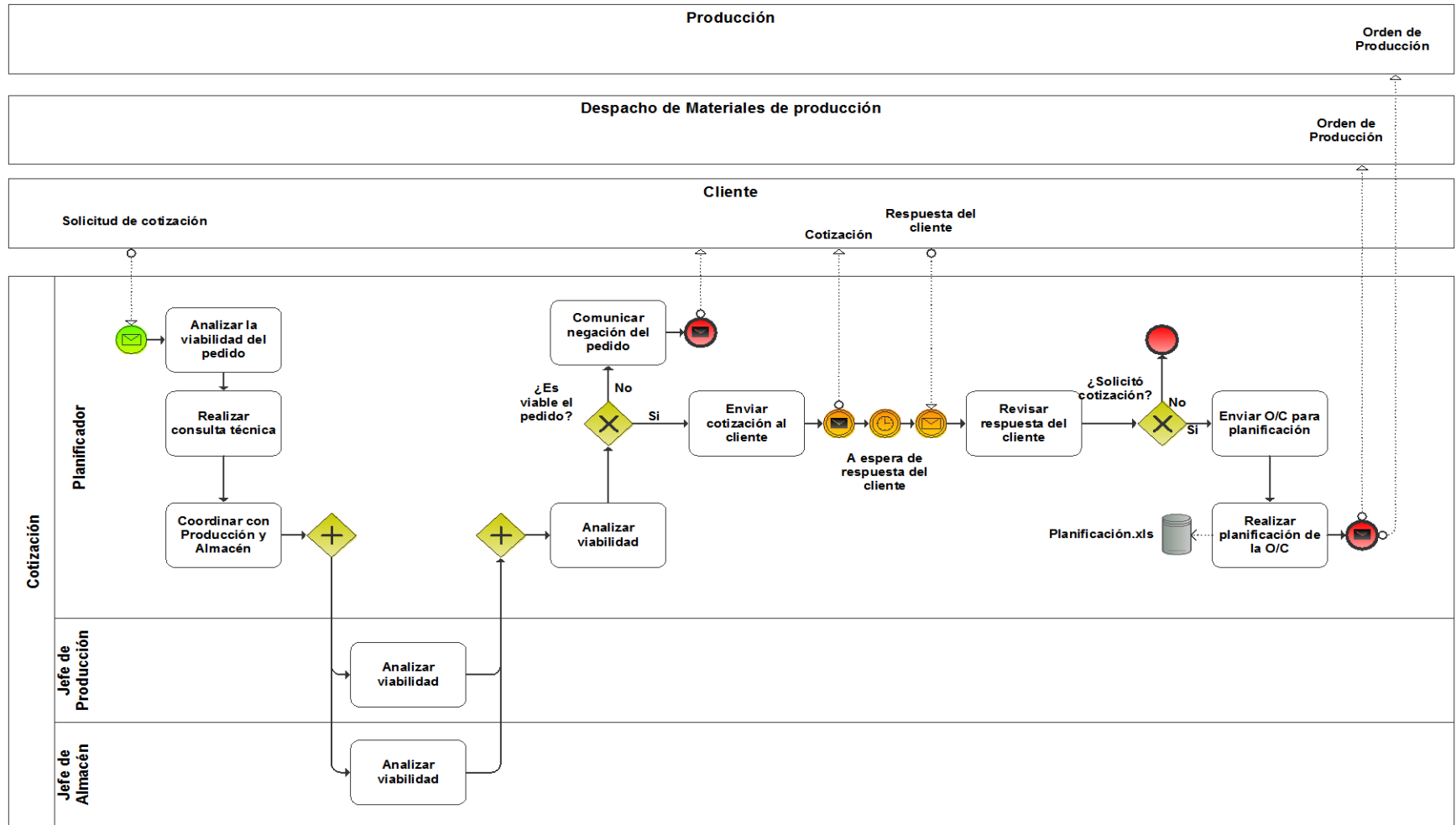
Descripción:	Porcentaje del personal satisfecho, en cuanto a la capacitación y con la empresa		
Responsable:	PP	Unidad:	%
Formula / Cálculo:	Cantidad de personal satisfecho/Total de personal		
Fuente / Procesamiento:	Encuestas de administración		
Frecuencia de Medición:	Trimestral	Oportunidad de Medición:	Último día de cada trimestre



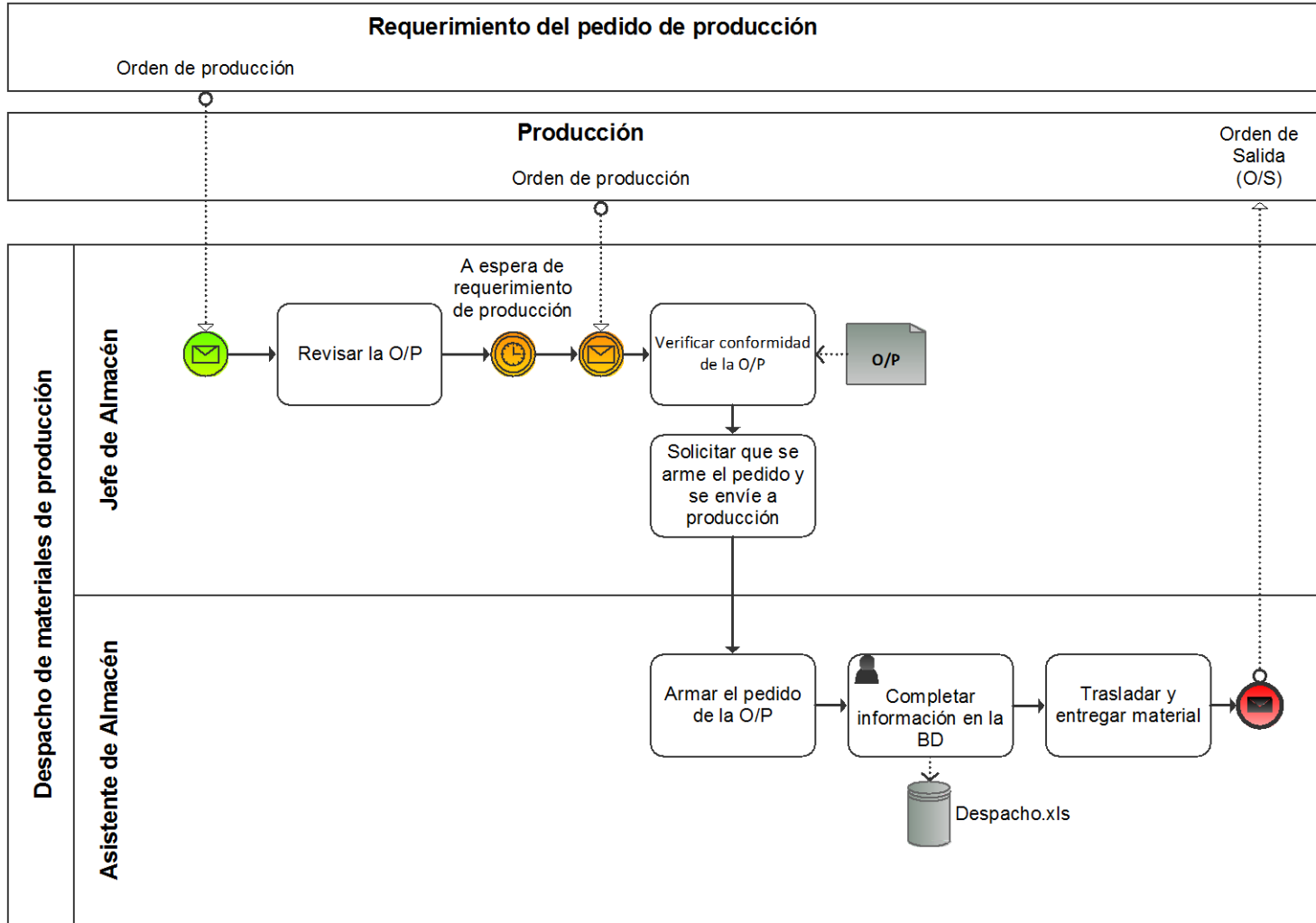
Anexo 25: Mapa de Proceso



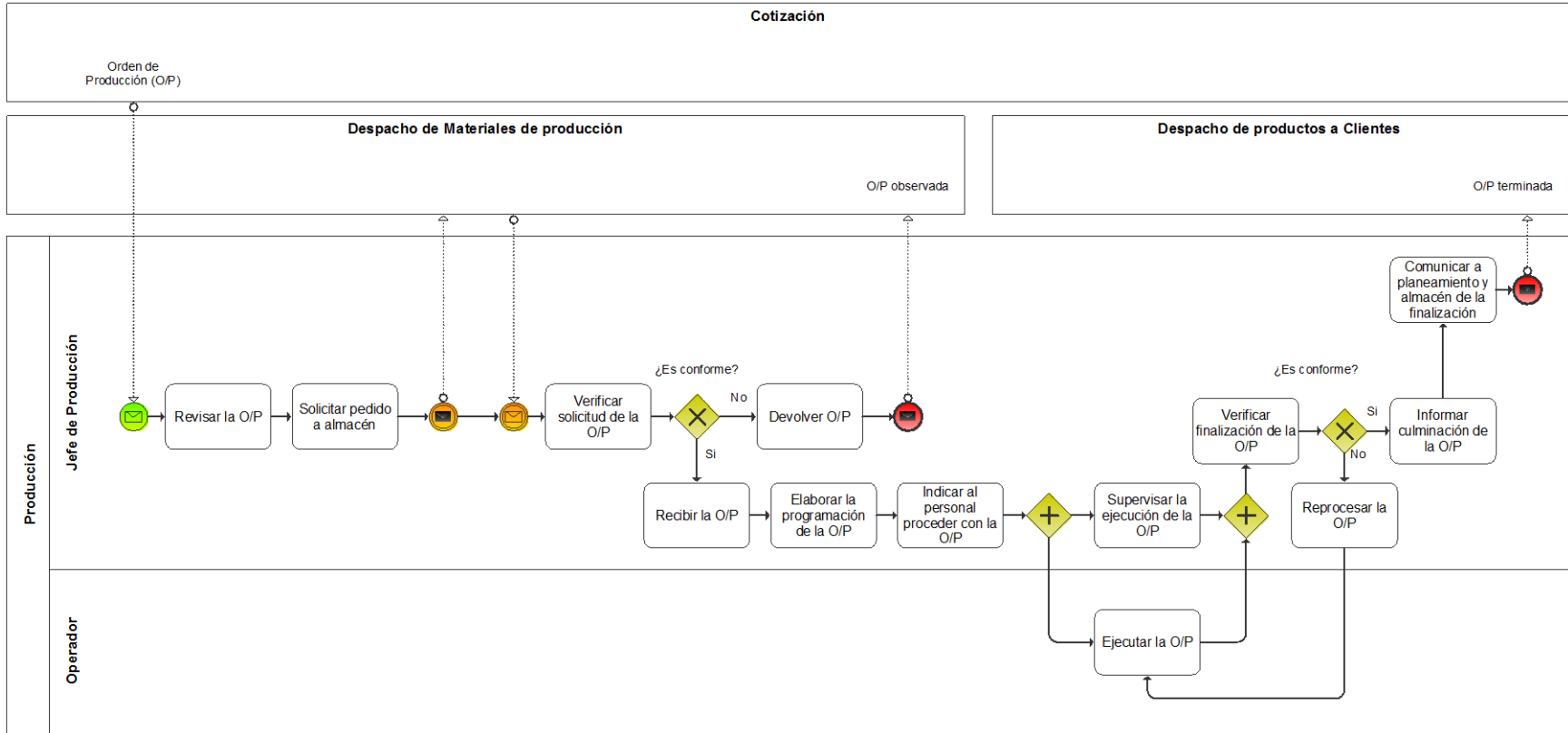
Anexo 26: Cotización



Anexo 27: Despacho de materiales de producción



Anexo 28: Producción



Anexo 29: Despacho de productos al Cliente

