

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS

ESCUELA DE POSGRADO

DR. LUIS CLAUDIO CERVANTES LIÑÁN



TESIS

**LA UTILIZACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LOS
RESULTADOS DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
EMPRESA: COMPAÑÍA PERUANA DE BATERÍAS S.A.**

PRESENTADO POR:

CIRA NANCY OZEJO LUDEÑA

Para optar el grado de DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR DE TESIS: Dr. Orlando Cuadra Rodríguez

2 0 1 8

Dedicatoria:

A Dios por darme la vida, salud y fortaleza para continuar en el camino del conocimiento.

A mis maestros y asesores por sus enseñanzas, sus grandes consejos y recomendaciones.

A Luis Fernando, mi hijo adorado, por sus palabras de aliento y su gran apoyo en estos momentos, por comprender a su corta edad que la vida es un continuo aprendizaje y superación y que uno debe buscar la excelencia en cada acción.

A la memoria de Fernando, mi esposo, por compartir conmigo mis sueños y brindarme su apoyo incondicional.

A mis amigos, un cariño muy especial a cada uno de ellos, por permitir que el doctorado fuera una experiencia inolvidable y con muchas lecciones de vida, los tendré por siempre en mi mente y mi corazón y a seguir adelante ya que el poder está en el conocimiento!!!

ÍNDICE

Resumen	04
Abstract.....	06
Introducción	08
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	
1.1 Marco Histórico.....	12
1.2 Marco Filosófico.....	17
1.3 Marco Teórico.....	24
1.4 Investigaciones.....	44
1.5 Marco Conceptual.....	57
Capitulo II: El Problema, objetivos y Variables	
2.1 Planteamiento del Problema	67
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	67
2.1.2 Antecedentes Teóricos.....	69
2.1.3 Definición del Problema	75
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación.....	76
2.2.1 Finalidad	76
2.2.2 Objetivo General y Específicos.....	76
2.2.3 Delimitación del Estudio	76
2.2.4 Justificación e importancia del Estudio.....	76
2.3 Hipótesis y Variables.....	78

2.3.1 Supuestos Teóricos.....	78
2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas... ..	79
2.3.3 Variables e Indicadores... ..	80

Capítulo III: Método, Técnica e instrumento

3.1 Población y Muestra.....	82
3.2 Diseño utilizado en el Estudio	82
3.3 Tipo de Investigación	82
3.4 Nivel de Investigación	82
3.5 Técnica e Instrumento de Recolección de Datos.....	82
3.6 Procesamiento de Datos... ..	83

Capítulo IV: Presentación y Análisis de los Resultados

4.1 Presentación de Resultados... ..	83
4.2 Contrastación de Hipótesis.....	123
4.3 Discusión de Resultados.....	136

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones.....	148
5.2 Recomendaciones.....	150
Bibliografía.....	154

Anexos

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general determinar la influencia del cuadro de mando integral en el planeamiento estratégico de la empresa: Compañía Peruana de Baterías S.A.

Al efectuar el análisis de los resultados obtenidos se pudo concluir que las dimensiones estudiadas en la gestión financiera, gestión clientes, gestión de procesos internos, gestión de aprendizaje organizacional; evidenciaron mejoras significativas en la evaluación del Plan Estratégico de la empresa: Compañía Peruana de Baterías S.A.

En cuanto a la metodología de la investigación se precisa lo siguiente:

- Tipo: Aplicada, busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo.
- Nivel: Explicativa.
- Método: Exposfacto.
- Diseño: No experimental y transversal.
- Población: Se determinó por muestreo no probabilístico.
- Muestra: Muestreo discrecional de tipo Intencionado, donde los sujetos fueron elegidos con un objetivo específico.
- Técnica: observación, entrevista en profundidad, observación sistemática, análisis de contenido, escala de actitudes.
- Instrumentos de Verificación: Lista de cotejo, Notas de campo, Cuadernos de apunte, Cuestionarios, Entrevistas, Licker.
- Procesamiento de Datos :Para el análisis de los datos y las labores sistemáticas relacionados con el ingreso de datos, las tareas de codificación , clasificación, tabulación y finalmente el análisis estadístico, su interpretación, elaboración y que den respuesta a las preguntas de investigación; las hipótesis planteadas. Fueron necesarios el uso de las hojas

de cálculo, el software estadístico SPSS Versión 24, aplicando las herramientas y procedimiento de la estadística descriptiva e inferencial.

Los resultados demostraron que para los directivos, ejecutivos y colaboradores fue de vital importancia la implementación y aplicación del Cuadro de Mando Integral, dado que al evaluar los resultados del mismo fueron factibles la aplicación de medidas correctivas a corto, mediano y largo plazo, que potenciaron los procesos de gestión empresarial.

Palabras claves: Cuadro de mando integral, plan estratégico, instrumento de gestión, problemas sector productivo, desarrollo de la gestión, medidas correctivas.

ABSTRACT

The research was aimed at general objective was to determine the influence of the Integral Control Panel in the Strategic Planning of the company: Compañía Peruana de Baterías S.A.

When analyzing the results obtained, it was possible to conclude that the dimensions studied in financial management, client management, internal process management, organizational learning management; they showed significant improvements in the evaluation of the Strategic Plan of the company: Compañía Peruana de Baterías S.A.

Regarding the methodology of the investigation, the following is required:

- Type: Applied, seeks the generation of knowledge with direct application to the problems of society or the productive sector.
- Level: Explanatory.
- Method: Exposure.
- Design: Non-experimental and transversal.
- Population: It was determined by non-probabilistic sampling.
- Sample: Intentional type discretionary sampling, where the subjects were chosen with a specific objective.
- Technique: observation, in-depth interview, systematic observation, content analysis, attitude scale.
- Verification Instruments: Checklist, Field notes, Notepads, Questionnaires, Interviews, Licker.
- Data Processing: For the analysis of data and systematic work related to data entry, the tasks of coding, classification, tabulation and finally statistical analysis,

interpretation, elaboration and response to research questions; the hypotheses raised. It was necessary to use the spreadsheets, the SPSS Version 24 statistical software, applying the tools and procedure of the descriptive and inferential statistics.

The results showed that the implementation and application of the Integral Scorecard was of vital importance for executives, executives and collaborators, given that when evaluating the results of the same it was feasible to apply corrective measures in the short, medium and long term, which strengthened the business management processes.

Keywords: Integral scorecard, strategic plan, management instrument, productive sector problems, management development, corrective measures.

INTRODUCCIÓN

Planificar es buscar las estrategias que permitan a una organización diseñar un futuro deseado. Generalmente se piensa que solo puede ser aplicado a las organizaciones privadas. Sin embargo cabe mencionar que es una poderosa herramienta para cualquier tipo de organización o institución de los diversos sectores económicos, gobiernos locales, regionales y países. Es importante indicar que estos planeamientos se deben llevar a cabo a la medida de acuerdo a la particularidad de cada organización. Ya que no existe una solución, fórmula o esquema pre establecido que pueda ser generalizado y aplicado a organizaciones similares, **lo que es similar es el procedimiento.**

La Planificación Estratégica utiliza el proceso estratégico para crear estrategias que enrumben a la organización hacia este futuro anhelado en un largo plazo.

Llevar a una organización desde su situación actual a una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- a) Productividad y competitividad. La organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad.
- b) Ética y Legalidad. La organización debe actuar de acuerdo con las reglas de moral y de ley.
- c) Compromiso y responsabilidad social. La organización debe estar comprometida con actividades que beneficien a su comunidad vinculada.

El proceso estratégico deberá ser interactivo e iterativo lo cual significa que debe ser un proceso colegiado que requiere la participación de todas las personas dentro de la organización y que se debe llevar un monitoreo del entorno a fin de ajustar el proceso y mantenerlo actualizado.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral proporciona una base estructural que permite identificar los procesos más importantes de la organización y formular sus indicadores, dependiendo de la naturaleza de cada empresa. Algunos de los procesos claves en la mayoría de organizaciones son: planes de negocio, administración de los recursos, implementación de estrategias y retroalimentación, ambiente laboral, satisfacción de clientes internos y externos, responsabilidad social empresarial, procesos financieros, entre otros.

Compañía Peruana de Baterías S.A. es una empresa peruana dedicada a la fabricación y comercialización de acumuladores eléctricos con más de 60 años de experiencia, inicialmente solo fabricaba acumuladores automotrices en especial para marcas exclusivas como Volvo, Mercedes Benz, BMW. A partir de 1992 que fue adquirida por sus actuales dueños decidió ampliar su mercado a todo tipo de acumuladores incluido los industriales, mineras y de montacargas, así, como trabajar a nivel nacional e internacional.

A la fecha ha logrado exportar al mercado de Bolivia y Ecuador. A partir de 2015 sus accionistas han decidido incrementar la cuota de participación en el mercado para lo cual a partir del 2016 se ha implementado el Cuadro Integral de Mando en

hojas de cálculo a fin de contar con indicadores que permitan la toma de decisiones de manera más segura y de acuerdo a un plan estratégico.

Frente a esta situación es importante la difusión y el conocimiento de herramientas de gestión que permitan la toma de decisiones asertivas que aseguren el crecimiento de la empresa y dinamicen la economía del país.

El presente trabajo de investigación comprende cinco capítulos.

Capítulo I: Comprende los fundamentos teóricos de la investigación, se presentan el marco histórico, marco filosófico, marco teórico, investigaciones y marco conceptual.

Capítulo II: Se presenta el problema, objetivos, hipótesis y variables, comprende el planteamiento donde se describe la realidad problemática, se presentan los antecedentes teóricos como investigaciones relacionadas al objeto de estudio, la definición del problema, la finalidad y objetivos de la investigación finalizando con las hipótesis y variables.

Capítulo III: Se presenta el método, la técnica e instrumento. Contiene la población, muestra, diseño utilizado en la investigación, técnica e instrumentos de recolección y procesamiento de datos.

Capítulo IV: Encontramos la presentación y análisis de los resultados, se desarrolló con la utilización de procedimiento estadístico que facilitaron la elaboración a través de cuadros y gráficos estadísticos respecto a las variables de estudio, para luego proceder con la contrastación de las hipótesis y culminar con la discusión de resultados.

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones contienen las conclusiones que fueron obtenidas como resultado de la contrastación de la hipótesis y finaliza con las recomendaciones.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Histórico

Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, "The Balanced Scorecard-Measures that drive performance" la evolución del Cuadro Integral de Mando (CMI) en adelante, ha sido muy importante. Durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) **cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros**. El CMI cierra un ciclo que había estado incompleto, ya que los estudios de la administración estratégica habían centrado su atención en los aspectos de la planeación, dejando poco o nada al proceso de la ejecución.

Después de varios años, con la publicación del libro de Kaplan y Norton en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la visión y la estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.

La publicación del libro de Kaplan y Norton, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología CMI como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. **En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición-implantación de la estrategia así como para ayudar a los líderes a comunicar-cambiar los comportamientos organizativos clave.**

Según el Balanced Scorecard Institute más del 50% de las empresas grandes en Estados Unidos utiliza el Balanced ScoreCard (BSC). Lo mismo ocurre en Europa y Asia, tanto como en el Medio Oriente y África, según el Gartner Group. Si bien aún no se cuenta con una estadística para América Latina, esta

herramienta ya ha sido seleccionada por los editores del Harvard Business Review como una de las ideas más influyentes de los últimos 75 años.

El término estrategia viene del griego Strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acudillar”. El verbo griego, Stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años. En caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto estrategia tienen un atractivo evidente. Aunque los estrategas de las empresas no “proyectan la destrucción” ineludible de sus competidores, la mayoría sí tratan de vender más que sus rivales o de obtener mejores resultados que ellos. Mintzberg H.; Brian J.; Voyer J. (1997).

Las estrategias administrativas han evolucionado en el tiempo según el nivel de cambio en los procesos, fue alrededor de los años sesenta cuando se dio el surgimiento de la Administración estratégica empresarial. **Tres grandes periodos de evolución administrativa han ocurrido durante el siglo XX:**

- a) La Administración Clásica o Científica de Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol, con base en los principios universales y en la inspección (a comienzos del siglo XX).
- b) La Administración de la Calidad Total (TQM) de William Edwards Deming, con Josep Juran, y Philip Crosby como continuadores, basada en el mejoramiento continuo de los procesos y en la reacción en cadena de la calidad (a comienzos de la década de 1950).
- c) La Reingeniería de los Procesos (BPR) de Michael Hammer y James Champy, la administración con base en el rediseño radical de los procesos (a comienzos de la década de 1990). Tanto la Administración de la Calidad Total como la Reingeniería de los Procesos han originado cambios culturales

y/o estructurales de las organizaciones. Cada corriente administrativa a contado con un facilitador fundamental, como en el caso de: la inspección, con lo visual; el mejoramiento continuo, con el control estadístico; y la reingeniería, con las tecnologías de la información. D'alessio F. (2013).

La Administración Estratégica es un término definido en la segunda mitad del siglo XX, como una herramienta establecida para mejorar la competitividad de las organizaciones, definitivamente la historia de la humanidad muestra que de alguna forma ésta existió en el desarrollo de las grandes civilizaciones. Las Pirámides de Giza en Egipto, la ciudad de Persépolis del imperio Persa, el Partenón en Grecia, la tumba del Zheng con sus 7000 guerreros en Terracota (en China), el Coliseo Romano en Italia, las Pirámides de Chichen Itza en México, son testimonio viviente de la grandeza visualizada y cristalizada por los líderes de estas culturas. Cada una de estas grandes civilizaciones, comenzando en la edad antigua, hace aproximadamente 6,000 años fue desarrollando ventajas competitivas y estratégicas que las llevaron a ser sociedades dominantes. Gallardo, J. (2012).

La historia de la administración nos revela como las teorías y conceptos que le sirven de sustento han sufrido una larga evolución. **En la primera mitad del siglo XX el énfasis estuvo puesto en los presupuestos y el control, bajo la idea de que el futuro era una extensión del pasado.**

Los primeros que asociaron el concepto de estrategia con los negocios fueron John Von Neumann y Oscar Morgenstern en su obra Theory of Games and Economic Behavior (1944), la cual abrió un insospechado campo de estudio en el que actualmente trabajan miles de especialistas de todo el mundo. Ellos explican la estrategia como “una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta”.

Peter Drucker, considerado como el padre de la teoría de la gestión corporativa moderna en 1954, en su obra Practice of Management menciona:

“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber qué recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”.

La Administración Estratégica formal tiene su inicio con Alfred D. Chandler, en 1962 basada en la historia empresarial posterior a la segunda guerra mundial y la evolución de compañías como Sears, General Motors, entre otros.

En 1963 tienen inicio muchas de las casas consultores destacando el Bostong Consulting Group (BCG), la importancia radica en que crearon nuevos conceptos que ayudaron a las organizaciones a identificar el ciclo de vida de sus productos.

En 1966 los profesores de la Universidad de Harvard, Kenneth Andrews y C, Roland Christensen articularon el concepto de estrategia como una herramienta para enlazar las funciones de una organización y evaluar sus fortalezas y debilidades. Estos conceptos le darían origen a lo que se conoce como FODA (fuerzas, oportunidades, Debilidades, y Amenazas) desarrollado en 1969 por los mismos autores.

En 1970 la casa de consultoria McKinsey & Co. Ayudo a General Electric (GE) a ver a sus productos en termino de unidades estratégicas de negocios (UEN). Esto perfilo a GE como pionero en la planificación estratégica.

Las crisis petroleras de 1970 y 1974 obligaron a las organizaciones a tomar conciencia de que el futuro no siempre era predecible, y en los principales centros académicos del mundo se incorporaron esos temas a las maestrías de administración.

En 1980 Michael E. Porter, profesor de La Universidad de Harvard, publicó su libro *Estrategia Competitiva*, proporcionando a una nueva generación de ejecutivos modelos para trazar la estrategia basada en teorías económicas.

En 1983, el recién nombrado presidente de General Electric, Jack Welch, recortó al grupo de planificación corporativa y purgo a un gran número de planificadores de sus unidades de negocio. Numerosas empresas siguieron su ejemplo.

Después del lunes negro (19 de octubre 1987) este día los inversionistas perdieron en conjunto cerca de un trillón de dólares, Muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza termino por desarticular los conceptos de la planeación estratégica. Para fines de 1980, la perdida de dirección impulso a los corporativos en el mundo a iniciar reducciones masivas y reingeniería de las operaciones para aumentar la eficiencia y la productividad. Según Peter Senge es muy importante la creación de una comunidad de líderes y aprendices, capaces de introducir y desarrollar nuevas ideas.

El gran aporte de Henry Mintzberg consistió en integrar las diferentes perspectivas bajo el concepto de “aprendizaje estratégico”, donde ningún estratega” piensa unos días y trabaja otros”; por el contrario está en constante sincronización “ideas, acción”.

La década de los noventa y hasta el final del siglo XX terminaron dejando tras de sí una crisis económica que afecto a la tercera parte de los países del mundo. El primer decenio del siglo XXI nos lleva a redescubrir la importancia de las bases estructurales en la organización. Ante los escándalos empresariales de Enron, Woeld Com. Tycon, Parmalat y la peor crisis de la historia mundial originada por las hipotecas subprime en los EEUU, los conceptos de Misión, Visión y Valores se están discutiendo ampliamente en los ámbitos empresariales y académicos. Gallardo, J. (2012).

1.2 Marco Filosófico

Los cuestionamientos sobre los orígenes, la naturaleza, procesos, avances y límites del conocimiento y prácticas científicas de las ciencias administrativas, se intentan responder con el supuesto epistemológico básico que se sustenta en los avances del conocimiento científico a través de la exposición a procesos críticos de la comunidad científica, **El fundamento filosófico de la administración hace referencia al análisis epistemológico de la cientificidad del conocimiento que se sustenta en convenciones epistemológicas que son autoevidentes pero que involucran supuestos ontológicos acerca de la naturaleza del mundo (Bhaskar, 1975) citado por (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).**

Peter Drucker (2007), en su libro “enseñanzas de Peter Drucker”; plantea algunas consideraciones relacionadas con la filosofía de la gerencia que pueden servir a los administradores para realizar mayores estudios e investigaciones. La filosofía de Peter Drucker, se expresa en categorías bien definidas, que convergen en el seno de las organizaciones y permiten un proceso indefinido de gestión empresarial.

La epistemología clarifica los alcances y límites de los procesos de investigación científica al igual que en la práctica de la administración, se requieren de sustento epistemológico para dar el sentido a los fenómenos y eventos administrativos (Mintzberg, 1973; Schon, 1983) citado por (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).

Sin embargo, se puede destacar que la epistemología da sustancia a la forma en que se construye la comprensión de la realidad y la naturaleza de las disciplinas administrativas, la investigación y la práctica administrativa. Las fronteras entre los diferentes enfoques metodológicos y ontológicos a pesar de sus propios elementos a veces muy marcados, tienden a borrarse o entrelazarse dependiendo de los grupos que favorecen esas tendencias o corrientes teórico - metodológicos. (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).

La corriente administrativa, los procesos de investigación y la práctica administrativa tiende a formar puentes de conocimientos que generar nuevas

verdades epistemológicas, Por otro lado, podemos afirmar que la epistemología de las ciencias administrativas es presentada desde una perspectiva dialógica que la identifica como objetivas y al mismo tiempo como relativo, lo cual niega toda posibilidad de una epistemología monista. Esta dualidad del desarrollo de las ciencias administrativas es una categoría cognitiva básica que considera una orientación dura, neopositivista, sistemática y funcional y una orientación suave, humanista, interpretativa y hermenéutica (Sułkowski, 2010); sin embargo, desde estos paradigmas de la epistemología de las ciencias administrativas, se expresan procesos de agrupamiento de las diferentes escuelas de la administración bajo supuestos encubiertos y usualmente inconscientes que afectan el desarrollo epistemológico de una muy cuestionada separación cognitiva de las diversas teorías administrativas. (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).

La metodología de investigación positivista hace referencia a los procedimientos que se asocian con la estadística inferencial, la prueba de hipótesis, el análisis matemático y los eventos descriptivos de la realidad. Los procesos epistemológicos cuantitativos de las ciencias administrativas se orientan a las organizaciones modernas que tienen la intención de “racionalizar” los flujos y procesos de trabajo a través de la diferenciación de funciones y tareas específicas, siempre buscando el crecimiento cuantitativo y medido en términos de logro de resultados económicos, posicionamiento, responsabilidad social, etc.

Para Comte, era prioritaria la unificación de las ciencias; **el conocimiento científico como única forma válida para construir ciencia debe tener un orden preestablecido**. Trasladó el método científico inductivo de las ciencias físico-naturales a las ciencias sociales, desarrollando un modelo desde la perspectiva de la ciencia empírica experimental para alcanzar la percepción de los fenómenos naturales y sociales. Su fundamentación es sencilla: “lo único que se puede conocer es el hecho” (Cappelletti, 1994, p. 12). **Según la visión de Cappelletti, por “hecho” se entiende el fenómeno estudiado, lo que aparece ante nuestros sentidos, pero no es algo puesto por el sujeto, es decir, creado o manipulado,**

sino que es algo dado por el entorno, que no tiene ni esencia ni sustancia alguna, por lo que es lo mismo estudiar cosas orgánicas que inorgánicas.

La Influencia de la Corriente Positivista en la Ciencia administrativa, se genera debido a que la administración estudia los hechos económicos dados en el entorno (sociedad) para proporcionar información y para analizar estos hechos o fenómenos utilizando los mismos métodos que se usan para estudiar un ser vivo.

El positivismo nace como respuesta a las limitaciones impuestas por el pensamiento baconiano, cartesiano y newtoniano de la ciencia, que tuvieron mucho que ver con que se obviara el ambiente, el hombre y sus condiciones en un proceso de investigación.

La esencia de la administración es hacer productivo el conocimiento que sólo existe en la aplicación. En la concepción filosófica del conocimiento, cuando este aparece y es exclusivo significa una reinversión para la empresa y el mundo. El conocimiento que se incorpora a la empresa se traslada a los productos o servicios que llevan al mercado un valor real para los clientes.

La epistemología genética de Piaget y la epistemología de la complejidad de Morín han aportado principios epistemológicos a las ciencias administrativas a través de la revelación de las raíces de las diferentes variedades del conocimiento y de sus formas más elementales hasta el desarrollo del complejo pensamiento científico en sus niveles más altos. **La epistemología de la complejidad permite la reflexión sobre las cuestiones de las ciencias administrativas y organizacionales. La complejidad de la relación entre el sujeto y el objeto se resuelve permitiendo al sujeto cognoscente ser al mismo tiempo objeto y sujeto de su conocimiento. Lo que se requiere no es solamente una epistemología de los sistemas observados sino también una epistemología de los sistemas que observan (Foerster, 1980, p.17). El cambio de paradigmas epistemológicos del positivista a uno centrado en la complejidad en las ciencias administrativas, también considera el desarrollo del pensamiento complejo que combine la epistemología y la acción (Larrasquet, 1999). El principio dialógico del**

pensamiento complejo (Bachelard, 1971, p. 15; Morin, 1990, 1994) trasciende la dualidad de los acercamientos epistemológicos para crear un todo, una unidad, la epistemología dialógica, citado por (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).

Existen distintos tipos de saberes, los cuales al referirse a la Administración, como práctica social o como práctica científica, si son saberes explícitos pueden describir o explicar en qué consisten estas prácticas. Por otro lado, si son saberes implícitos pueden estar inconscientes en el actuar de un individuo, permitiéndole hacer correcta o incorrectamente la actividad de administrar o la de teorizar el ámbito de las organizaciones y la administración respectivamente.

Las reflexiones de la filosofía de la ciencia sobre la actividad científica de la Administración, aplicada a la Administración corresponden a un análisis conceptual sobre la actividad científica de la disciplina administrativa. El siguiente cuadro resume los puntos importantes.

Cuadro No.1 Filosofía de la Ciencia aplicada a la Administración y la disciplina administrativa



Fuente: Elkin Fabián Pineda

Es de gran importancia señalar que se deben considerar los dos tipos de actividades de la disciplina administrativa la Administración como actividad científica de las ciencias sociales y como actividad o práctica social para determinar un criterio para el sentido de la formación de esta disciplina. Por un lado, la actividad práctica de administrar es estudiada por las teorías administrativas. Las cuales generan tanto conocimientos que explican ese fenómeno como conocimientos que son aplicables a la labor de administrar. Por otro lado, la actividad científica de la disciplina Administrativa es estudiada por las teorías epistemológicas, ontológicas, metodológicas y semánticas que surgen de la filosofía de la ciencia, estas permiten comprender en qué consiste esta actividad científica y, también, cómo se debe realizar.

Debemos precisar que la evolución de la teoría del conocimiento permite encontrar diversos enfoques ante el mismo problema, la relación entre sujeto que conoce y objeto que es conocido.

- ✓ El dogmatismo, es una visión que basa dicha relación en una confianza total y absoluta en la razón humana, la cual no ha sido debilitada por la duda.

Según Kant (1952), en su *Crítica a la razón pura*: “El dogmatismo es la conducta dogmática de la razón pura, que no formula la crítica de su propio poder.” (Flores Jiménez, Ivette y cols: 2010).

- ✓ El escepticismo, es un enfoque que niega la posibilidad de aprender el objeto. “Extrema se tangun”, los extremos se tocan; por lo tanto, el sujeto no puede expresar ningún juicio acerca del objeto. A decir de Hessen (1975, p. 46): “El dogmatismo en cierta forma ignora al sujeto; el escepticismo desconoce al objeto.”
- ✓ El subjetivismo, limita la validez de la verdad acerca de lo conocido al sujeto que conoce y juzga la realidad del objeto conocido; pudiendo aplicarse la categoría de sujeto a una dimensión de persona, de sujeto individual, o a una dimensión a escala humana, de sujeto general.
- ✓ El relativismo, afirma que no existe la verdad absoluta, no existe ninguna verdad universalmente válida. Todas las verdades son relativas teniendo niveles de certidumbre muy restringidas. Según este enfoque los conocimientos humanos dependen absolutamente de factores exógenos al hombre, tales como la influencia del medio, la época histórica en la cual se construyen los sistemas de conocimiento, los lazos de afiliación (ideologías, religión), el contexto cultural (creencias, costumbres), constituyendo, entre otros factores, entornos que le asignan una gran relatividad al conocimiento que adquieren los hombres acerca de la realidad.
- ✓ El pragmatismo, que es una corriente moderna del conocimiento, asume que el conocimiento está radicado en lo útil, lo valioso, lo que es alentador de la vida. El hombre se constituye, en cuanto a sujeto, en un ser práctico, que aplica su potencialidad intelectual al servicio de la voluntad y de la acción. La inteligencia sirve al hombre para indagar y conocer acerca de la realidad para saber qué hacer en ella y con ella, más que para buscar la verdad. Según Simmel citado por Hessen (1975, p. 59), en su *Filosofía del dinero*, “.son verdaderas todas las representaciones que han originado principios de acción acertada y vital.”

- ✓ El criticismo, admite una confianza básica en la razón humana, existiendo dentro de sus seguidores la confianza más absoluta de que la verdad existe y de que es posible llegar a conocerla. Apuesta a la confiabilidad en el conocimiento humano, examinando todas y cada una de las afirmaciones que la razón humana elabora para aproximarse a la verdad, negándose a aceptar una cuota de verdad con indiferencia. En todos los conocimientos investiga cuáles son los principios que los sustentan y regulan, exigiendo siempre una relación coherente con el aporte de la razón humana.
- ✓ El racionalismo, se asemeja mucho al criticismo, ya que sostiene que la causa principal del conocimiento reside en el pensamiento humano, en la razón. Un conocimiento es propiamente tal cuando posee consistencia lógica y validez universal. “Esto es, cuando nuestra razón estima que una cosa es como es y que no puede ser de otro modo; y cuando juzga que, por ser como es, debe ser así siempre y en todas partes, entonces y sólo entonces, según el racionalismo, estaremos ante un conocimiento real.” (Hessen, Op. Cit. p. 67).
- ✓ En el caso del empirismo, la única causa del conocimiento humano es la experiencia. La conciencia acerca de lo conocido se estructura en torno a la experiencia humana directa, más que a la razón ejercida como reflexión en relación a lo que se conoce. El espíritu humano por naturaleza está desprovisto de todo conocimiento, es, a decir de Aristóteles (Citado por During en 2005), una “tabla rasa”, una base en blanco sobre la cual se escribe el repertorio de experiencias que el sujeto experimenta en su devenir. Dichas experiencias pueden ser internas, es decir, basadas en la percepción que el propio sujeto hace de éstas; o pueden ser externas, basadas en la percepción que hacen de la realidad los sentidos. (Cuando el empirismo se focaliza en la segunda alternativa se transforma en sensualismo).
- ✓ En el intelectualismo, encontramos un intento de mediación entre el racionalismo y el empirismo. El intelectualismo asume que la conciencia es capaz de “leer” en la experiencia; el hombre extrae sus conceptualizaciones acerca de la realidad desde la experiencia. “Nihil est in intellectu quod prius

non fuerit in sensu... (Nada existe en el entendimiento que no haya estado antes en el sentido)” (Hessen, Op. Cit, p. 82).

- ✓ Por último, para obtener una visión panorámica de los enfoques encontrados en la Teoría del Conocimiento, encontramos el apriorismo, el cual también considera que tanto la razón como la experiencia son causas del conocimiento. La diferencia radica en la creencia de que existen en nuestro conocimiento algunos elementos “a priori” que son independientes de la experiencia. Estos contenidos a priori adquieren formas de conocimiento en su relación con la experiencia. “El principio del apriorismo dice: **los conceptos sin las intuiciones son vacuos; las intuiciones sin los conceptos son ciegas.**” (Hessen, 1975, p. 85), citado por (Vargas Hernández, José G. y cols: 2013).

1.3 Marco Teórico

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión, porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las teorías administrativas que sustentan la variable Cuadro de Mando Integral se puede visualizar de manera resumida en los siguientes cuadros:

Tabla A.1
Teorías Fundamentales de Gerencia

Teoría	Descripción general	Atributos		
La teoría de la administración científica de Taylor (Estados Unidos) (Enfoque distintivo de los sistemas racionales)	Un enfoque altamente pragmático. El planteamiento del trabajo fue distinguido del desempeño en el trabajo. Preocupado, principalmente, por los métodos de elaboración de planes de trabajo, y la organización del trabajo para ejecutarlo de la mejor forma posible.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Encontrar 10 o 15 hombres distintos (preferentemente en establecimientos separados y diferentes partes del país) que son hábiles en hacer el trabajo particular que será analizado. 2) Estudiar las series exactas de operaciones elementales o movimientos que cada uno de estos hombres utiliza al hacer el trabajo a ser investigado, así como los implementos que utiliza cada uno. 3) Estudiar con un cronómetro el tiempo requerido para hacer cada uno de estos movimientos elementales, y luego seleccionar la forma más rápida para hacer cada elemento componente del trabajo. 4) Eliminar todos los movimientos innecesarios, lentos, e inútiles. 5) Luego de eliminar los movimientos innecesarios, recolectar en una serie los movimientos más rápidos y los mejores, así como las más importantes herramientas. 		
La teoría administrativa de Fayol (Francia) (Enfoque distintivo de los sistemas racionales)	Un enfoque menos pragmático y más prescriptivo. Los principios generales de la administración pueden ser concebidos para guiar a los gerentes mientras diseñan sus organizaciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1) División del trabajo 2) Autoridad y responsabilidad 3) Disciplina 4) Unidad de mando 5) Unidad de dirección 6) Subordinación del interés individual al interés general 7) Remuneración del personal 8) Centralización 9) Cadena escalonada (línea de autoridad) 10) Orden 11) Equidad 12) Estabilidad 13) Iniciativa 14) Espíritu de cuerpo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Técnico 2) Comercial 3) Financiero 4) Seguridad 5) Contable 6) Administrativo 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Planear 2) Organizar 3) Dirigir 4) Coordinar 5) Controlar

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general	Atributos
La teoría de la burocracia de Weber (Alemania) (Enfoque distintivo de los sistemas racionales)	Un enfoque menos preocupado con el descubrimiento—pragmático o prescriptivo— de las formas para mejorar las organizaciones que intentando un retrato descriptivo parsimonioso de las características de las estructuras burocráticas que emergieron.	<p>Funcionarios que están designados y funcionan de acuerdo con los siguientes criterios:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Son personas libres y sujetas a la autoridad solo con respecto a sus obligaciones impersonales. 2) Están organizados en una jerarquía claramente definida: de oficinas. 3) Cada oficina tiene una esfera de competencia claramente definida en el sentido legal. 4) La oficina cumple con una relación contractual libre. 5) Los candidatos son designados sobre la base de calificaciones técnicas. 6) Están remunerados con salarios fijos, con derecho a pensión. 7) La oficina está tratada como la única ocupación del titular. 8) Constituye una carrera. La promoción depende del juicio de los superiores. 9) El funcionario trabaja enteramente separado de los propietarios, con los medios para desarrollar su administración sin apropiación de su posición. 10) Son sujetos a disciplina estricta y sistemática, y control de la conducta de la oficina.
La teoría de la conducta administrativa de Simon (Enfoque distintivo de los sistemas racionales)	Un enfoque descriptivo El efecto de las características estructuradas es examinado en los tomadores de decisiones individuales dentro de la organización. Varias decisiones individuales y acciones pueden ser integradas al servicio de metas complejas.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Empezar con la meta general a ser alcanzada. 2) Descubrir un conjunto de medios, generalmente muy específicos, para cumplir con los objetivos. 3) Tomar cada uno de estos medios, sucesivamente, como un nuevo subobjetivo y descubrir un conjunto de medios más detallados para alcanzarlos.
La escuela de relaciones humanas de Mayo (Enfoque distintivo de los sistemas naturales)	Auge en la actividad dirigida al cambio y modificación de la organización, mejorándola como ambiente social. Severa crítica tanto en el terreno ideológico como en el empírico.	<p>Mayo estudió los factores individuales que afectan el trabajo en un intento de determinar la longitud óptima y los períodos de descanso para maximizar la productividad.</p> <p>El experimento Hawthorne en Western Electric.</p> <p>Descubrimiento de procesos de grupos informales en el diseño organizacional que fueron estimulados y que recibieron impulso del pequeño grupo observado en el estudio de conducta llevado a cabo por sociólogos.</p>
El sistema cooperativo de Barnard (Enfoque distintivo de los sistemas naturales)	Toma más en cuenta el entorno. Las organizaciones deben intentar atraer a los participantes.	De primera impresión, pareciera que el elemento de la comunicación en la organización está relacionado solo en parte a la autoridad; pero una consideración más profunda lleva al entendimiento que la comunicación, autoridad, especialización, y propósito son aspectos comprendidos en la coordinación. Toda comunicación se relaciona a la formulación del propósito y la transmisión de las prescripciones coordinadoras para acción, y así se descansa sobre la habilidad de comunicar con aquellos que desean cooperar.

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general	Atributos		
El enfoque institucional de Selznick (Enfoque distintivo de los sistemas naturales)	Considera el ambiente en el análisis de las organizaciones. El ambiente es un enemigo, una fuente de presiones problemáticas.	Esto significa que un sistema empírico dado es considerado que tiene necesidades básicas, esencialmente relacionadas con el automantenimiento; el sistema desarrolla medios repetitivos de autodefensa; y la actividad diaria está interpretada en términos de la función servida por esa actividad para el mantenimiento y defensa del sistema.		
El esquema AGIL de Parsons (Enfoque distintivo de los sistemas naturales) (Adaptation, Goal attainment, Integration, Latency)	Una visión más balanceada del ambiente. La importancia de la organización-relación con el entorno.	Función social	Tipo organizacional.	Ejemplos
		Adaptación	Organizaciones orientadas a la producción económica.	Firmas de negocios
		Logro de objetivos	Organizaciones orientadas a los objetivos políticos.	Agencias de gobierno. Organizaciones que otorgan poder, como los bancos.
		Integración	Organizaciones integradoras.	Juzgados y profesión legal. Agencias de control social. Partidos políticos.
		Latencia	Organizaciones orientadas al mantenimiento de patrones.	Organizaciones culturales como museos, organizaciones educativas, organizaciones religiosas.
El diseño de sistemas (Enfoque distintivo de sistemas abiertos)	La Teoría General de Sistemas es la fuente para mejorar el diseño de la organización determinando el flujo de trabajo adecuado, sistemas de control, proceso de información, mecanismo de planeamiento, y sus relaciones.	Organizaciones como sistemas cibernéticos. Organización en líneas generales como sistemas integrados. Sistemas abiertos y jerárquicos. La organización es una colección de grupos de interés, cada uno intentando obtener algo de su colectividad, interactuando con otros, y cada uno con sus propias preferencias y objetivos.		
La teoría de la contingencia de Galbraith, y de Lawrence y Lorsch (Enfoque distintivo de sistemas abiertos)	Diferentes ambientes determinan diferentes requerimientos en las organizaciones.	No hay mejor forma de organizar; sin embargo, cualquier forma de organizar no es igualmente efectiva. La mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno al cual se relaciona la organización.		

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general	Atributos		
El modelo de organización de Weick (Enfoque distintivo de sistemas abiertos)	Más que enfocarse en las organizaciones, la atención debe estar dirigida a organizar. Los seres humanos se organizan principalmente para reducir la incertidumbre que deben afrontar.	La palabra organizaciones es un nombre y también un mito. Si uno busca una organización no la encontrará. Lo que se encontrará es que hay eventos, unidos o no, que resultan dentro de paredes de concreto y estos tienen secuencias, caminos, tiempos, son formas que erróneamente usamos cuando hablamos de una organización.		
El modelo estructuralista de Etzioni (Combina el enfoque distintivo de los sistemas racional, natural, y abierto)	Sugiere que las perspectivas de los sistemas racional y natural son complementarias enfocándose en las tendencias conflictivas presentes en todas las organizaciones.	El dilema organizacional: las coyunturas –las cuales pueden ser reducidas, pero no eliminadas– entre las necesidades organizacionales y necesidades personales; entre la racionalidad y la no-racionalidad; entre la disciplina y la autonomía; entre las relaciones formales e informales; entre la gerencia y los trabajadores, o más generalmente, entre los rangos y divisiones.		
El modelo contingencial de Lawrence y Lorsch (Combina el enfoque distintivo de los sistemas racional, natural, y abierto)	Todas las organizaciones son sistemas abiertos y las formas racional y natural emergen como estructuras adaptables en respuesta a diferentes fuerzas del entorno.	Si una perspectiva de sistema abierto es tomada –para que cualquier organización dada sea vista no en aislamiento, sino en relación con su ambiente específico–, entonces las perspectivas de los sistemas racional y natural sirven para identificar los diferentes tipos de ambientes.		
El modelo de niveles de Thompson (Combina el enfoque distintivo de los sistemas racional, natural, y abierto)	Las tres perspectivas son diferencialmente aplicables a varios niveles de la estructura de una organización. El sistema abierto es el más apropiado para el nivel institucional, el natural para el nivel gerencial, y el racional para el nivel técnico.	El nivel técnico: la parte de la organización que lleva a cabo las funciones de producción que transforman las entradas en salidas (manufactureros, talleres, laboratorios, salones de clase). El nivel gerencial: la parte de la organización responsable de diseñar y controlar el sistema de producción, para procurar las entradas (insumos) y conseguir las salidas (producto; bienes o servicios), y para asegurar y asignar al personal a las unidades y funciones (ejemplo, ingeniería, marketing, y departamentos de personal). El nivel institucional: la parte de la organización que relaciona la organización con su entorno más amplio, determina su dominio, establece sus lazos, y asegura su legitimidad (ejemplo, la junta de directores, relaciones públicas, y departamentos legales).		

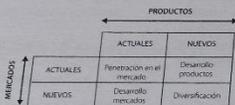
Nota. Adaptado de *The principles of scientific management*, por F. W. Taylor, 1911, New York, NY: Harper & Row. Adaptado de "Administration industrielle et generale: Prevoyance, organisation, commandement, contrôle," por H. Fayol, 1916/1984, *Bulletin de la Société de l'Industrie Minérale* 10, pp. 5-164. Adaptado de *The theory of social and economic organization*, por M. Weber, 1947, New York, NY: Oxford University Press. Adaptado de *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.), por H. A. Simon, 1997, New York, NY: Free Press. Adaptado de *The social problems of an industrial civilization*, por E. Mayo, 1945, Boston, MA: Graduate School of Business Administration. Adaptado de *The functions of the executive*, por Ch. Barnard, 1938, Cambridge, MA: Harvard University Press. Adaptado de "Foundations of the theory of organization," por P. Selznick, 1948, *American Sociological Review*, 13, p. 25-35. Adaptado de *Working papers in the theory of action*, por T. Parsons, R. F. Bales y E. Shils, 1953, New York, NY: The Free Press. Adaptado de *The social system*, por T. Parsons, 1951, Glencoe, IL: Free Press. Adaptado de "Organization design: An information processing view," por J. Galbraith, 1974, *Interfaces*, 4. Adaptado de *Organization and environment: Managing differentiation and integration*, por P. R. Lawrence y J. W. Lorsch, 1967, Boston, MA: Harvard Business School Press. Adaptado de *The social psychology of organizing*, por K. E. Weick, 1969, Reading, MA: Addison-Wesley. Adaptado de *A sociological perspective of organizational behavior*, por A. Stinchcombe, 1985, Boston, MA: PWS-Kent.

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Tabla A.2
Teorías Tradicionales de Gerencia

Teoría	Descripción general	
W. Edwards Deming (Gestión de la Calidad Total)	1) Generar constancia del propósito en mejorar los productos y los servicios para ser competitivos. 2) Adoptar la nueva filosofía del mejoramiento incesante. 3) No depender más en inspecciones masivas, usar estadísticas con base en muestras. 4) Reducir el número de proveedores y las compras con base en el precio. 5) Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. 6) Instituir la capacitación y el entrenamiento en el trabajo. 7) Instituir el liderazgo y la supervisión del mejoramiento. 8) Desterrar los temores, trabajar eficientemente. 9) Mejorar la comunicación y derribar las barreras que existen entre las áreas de la organización. 10) Eliminar los eslóganes, las exhortaciones, y las metas numéricas para la fuerza laboral y enfocarse en mejorar la productividad. 11) Eliminar la administración numérica, mejorar incesantemente. 12) Derribar las barreras que le impidan sentirse orgulloso de hacer bien su trabajo. 13) Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento. 14) Tomar medidas para lograr la transformación.	
Douglas Mc Gregor (Teorías X e Y)	Teoría X	Teoría Y
	A la persona típica no le gusta el trabajo y lo evitará si es posible.	El trabajo es natural como jugar o descansar.
	La persona típica carece de responsabilidad, tiene poca ambición, y sobre todo busca seguridad.	Las personas no son inherentemente perezosas. Se han convertido así como resultado de la experiencia
	Muchas personas deben ser obligadas, controladas, amenazadas con castigos para que trabajen.	Las personas se conducirán con autodirección, autocontrol al servicio de los objetivos con los cuales están comprometidos. Las personas tienen potencial. Bajo condiciones apropiadas aprenden a aceptar y buscar responsabilidades. Tienen imaginación, ingenio, y creatividad que pueden ser aplicadas al trabajo.
Con estas suposiciones el rol gerencial es para obligar y controlar a los empleados.	Con estos supuestos, el rol gerencial desarrollará el potencial en los empleados y los ayudará a liberarlo para alcanzar los objetivos comunes.	

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general			
Peter Drucker (Management)	Siete aspectos del gerente del futuro: 1) Administración con objetivos. 2) Asumir riesgos y tener horizontes de tiempos más largos. 3) Ser capaz de tomar decisiones estratégicas. 4) Ser capaz de conformar equipos integrados. 5) Ser capaz de comunicar la información en forma clara y rápida. 6) Mirar el negocio integralmente. 7) Relacionar el producto y la industria al entorno.			
Igor Ansoff (Concepto de gerencia)	Necesidad que gerentes corporativos se preparen para el futuro: 1) No existe fórmula de éxito universal. 2) Variable conductora que dicta la estrategia es el nivel de turbulencia de su entorno. 3) El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que la agresividad de su estrategia esté alineada con la turbulencia de su entorno. 4) El éxito de una empresa no puede ser optimizado a menos que las capacidades de la gerencia estén alineadas con el entorno. 5) Variables claves de capacidades internas que determinan.			
Henry Mintzberg (Organizaciones)	Propuso una matriz cuyos ejes son los productos (actuales y nuevos) y los mercados (actuales y nuevos), para describir estrategias alternativas de crecimiento.			
				
				
	Configuración	Mecanismo de coordinación principal	Parte clave de la organización	Tipo de descentralización
	Organización emprendedora	Supervisión directa	Cumbre estratégica	Vertical y horizontal
	Organización máquina	Normalización de procesos de trabajo	Tecnoestructura	Descentralización horizontal limitada
	Organización profesional	Normalización de habilidades	Núcleo operativo	Descentralización horizontal
Organización diversificada	Normalización de resultados	Línea media	Descentralización vertical limitada	
Organización innovadora	Ajuste mutuo	Personal de apoyo	Descentralización selectiva	
Organización misionera	Normalización de normas	Ideología	Descentralización	
Organización	Ninguna	Ninguna	Varia	

LIDERAZGO Y ATRIBUTOS GERENCIALES: Una Visión Global y Estratégica

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general				
Tom Peters y Robert Waterman (Excelencia)	Las 7Ss 1) <i>Strategy</i> = Estrategias 5) <i>Style</i> = Estilo 2) <i>Structure</i> = Estructuras 6) <i>Shared values</i> = Valores compartidos 3) <i>Systems</i> = Sistemas 7) <i>Skills</i> = Habilidades 4) <i>Staff</i> = Gerentes				
Warren Bennis (Liderazgo)	Los líderes poseen cuatro competencias vitales: 1) Gerencia de la atención. 2) Gerencia del significado. 3) Gerencia de la confianza. 4) Gerencia de sí mismo.				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Un gerente</th> <th>Un líder</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> <ul style="list-style-type: none"> Administra. Es una copia. Mantiene. Se concentra en el sistema y en la estructura. Se basa en el control. Tiene una visión de corto plazo. Pregunta cómo y cuándo. Tiene los ojos en los plazos. Acepta el <i>statu quo</i>. Es el clásico buen soldado. Hace las cosas bien. </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> Innova. Es un original. Desarrolla. Se concentra en las personas. Inspira confianza. Tiene una perspectiva de largo plazo. Pregunta qué y por qué. Tiene los ojos en el horizonte. Lo desafía/cuestiona. Es su propia persona. Hace lo correcto. </td> </tr> </tbody> </table>	Un gerente	Un líder	<ul style="list-style-type: none"> Administra. Es una copia. Mantiene. Se concentra en el sistema y en la estructura. Se basa en el control. Tiene una visión de corto plazo. Pregunta cómo y cuándo. Tiene los ojos en los plazos. Acepta el <i>statu quo</i>. Es el clásico buen soldado. Hace las cosas bien. 	<ul style="list-style-type: none"> Innova. Es un original. Desarrolla. Se concentra en las personas. Inspira confianza. Tiene una perspectiva de largo plazo. Pregunta qué y por qué. Tiene los ojos en el horizonte. Lo desafía/cuestiona. Es su propia persona. Hace lo correcto.
Un gerente	Un líder				
<ul style="list-style-type: none"> Administra. Es una copia. Mantiene. Se concentra en el sistema y en la estructura. Se basa en el control. Tiene una visión de corto plazo. Pregunta cómo y cuándo. Tiene los ojos en los plazos. Acepta el <i>statu quo</i>. Es el clásico buen soldado. Hace las cosas bien. 	<ul style="list-style-type: none"> Innova. Es un original. Desarrolla. Se concentra en las personas. Inspira confianza. Tiene una perspectiva de largo plazo. Pregunta qué y por qué. Tiene los ojos en el horizonte. Lo desafía/cuestiona. Es su propia persona. Hace lo correcto. 				
Rosabeth Moss Kanter (Nuevos modelos organizacionales)	Siete habilidades y sensibilidades esenciales para los gerentes: 1) Aprender a operar sin el temor de la jerarquía. 2) Aprender a "competir" de una forma que refuerce en vez de menoscabar la cooperación. 3) Operar con los más altos estándares éticos. 4) Poseer una dosis de humildad. 5) Desarrollar un enfoque en los procesos. 6) Ser multifacético y ambidiestro. 7) Obtener satisfacción por los resultados obtenidos.				

Aparición de la taxonomía de las teorías de la Gerencia

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general
Michael Porter (Estrategia competitiva)	Modelo de las 5 fuerzas competitivas que permiten el análisis específico de la estructura y atractividad del sector industrial. 1) Amenazas de los nuevos entrantes. 2) Amenaza de los sustitutos. 3) Poder negociador de los compradores. 4) Poder negociador de los proveedores. 5) Intensidad de la rivalidad entre firmas actuales.
Michael Porter (Cadena del valor)	Describe cómo una empresa gana ventaja sobre sus rivales al introducir una nueva forma de entender lo que hace por medio del concepto de la cadena de valor compuesta por actividades que relacionadas unas con otras representan los bloques elementales que construyen la ventana competitiva, y propone que las estrategias genéricas tienen el propósito de captar y sostener la ventaja competitiva. Estrategias genéricas competitivas: liderazgo en costos, diferenciación, y enfoque.
Michael Porter (Competitividad de las naciones)	Competitividad de las naciones, regiones, ciudades, y su desarrollo económico. La prosperidad de las naciones depende de su competitividad (base en su productividad). La prosperidad no es heredada, sino creada por elecciones estratégicas que se expresan en el modelo del diamante: 1) Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas. 2) Condiciones de la demanda. 3) Sectores relacionados de apoyo. 4) Condiciones de los factores.

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general
<p>M. Hammer y J. Champy (Reingeniería)</p> 	<p>En 1993 definen la reingeniería: No mejorar los procesos, rediseñarlos. Plantean el rediseño radical del proceso, implica comenzar de nuevo. Repensar los aspectos y características principales del negocio para lograr la mejora dramática en medidas de desempeño críticas, como: costos, calidad, servicio, y velocidad. Plantean como apoyo el proceso del Diamante del sistema de negocios. En este diamante se unen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nuevo pensamiento gerencial en los procesos del negocio. • Una nueva forma de estructurar la organización y de diseñar las tareas en estos procesos. • La necesidad de medir en ellos la productividad y compararse con la competencia u otras; empresas de calidad mundial (<i>benchmarking</i>). • El cambio de actitud gerencial y de los paradigmas tan arraigados en la forma de manejar las organizaciones en el mundo occidental. <p>El compendio de las ideas se relaciona con el funcionamiento de la empresa, influenciada por factores externos no controlables, así como factores internos controlables, resultado de la influencia macroeconómica (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, y ecológicos), y de la microeconómica (factores de producción, producto, proceso, planta, y trabajo).</p> <p>El funcionamiento debe estar orientado a sacar provecho de las oportunidades y neutralizar o evitar las amenazas, así como optimizar el uso de los factores internos, para incrementar la productividad. Destaca el uso de la tecnología de la información como elemento facilitador, para implementar los cambios dramáticos de <i>downsizing</i>, <i>rightsizing</i>, <i>turnaround</i> la reingeniería.</p>
<p>Arie de Geus (Organización que aprende) (<i>Learning Organization</i>)</p>	<p>Cuestiona si la empresa es una máquina de producir dinero o un ente viviente. Sostiene que las empresas que han tenido larga vida lo han logrado por ser un ente viviente, resaltando los siguientes hábitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fueron sensibles, adaptables al entorno, y aprendieron. • Tuvieron cohesión y un fuerte sentido de identidad. • Fueron tolerantes y supieron establecer relaciones. • Manejaron conservadoramente sus finanzas, su crecimiento y evolución.

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general																																			
<p>Gary Hamel (Gerencia estratégica e internacional)</p>	<p>Autor de conceptos de competencias distintivas (<i>core competence</i>), innovación estratégica (<i>strategic innovation</i>), intención estratégica (<i>strategic intent</i>), prospectiva de la industria (<i>industry foresight</i>), y revolución de la industria (<i>industry revolution</i>). Administrar fuera de las fronteras de la empresa. Se deben considerar seis aspectos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Las cambiantes fronteras de la autoridad. 2) Las confusas fronteras del control. 3) Las cambiantes fronteras de la lealtad y la afiliación. 4) Más allá de las fronteras nacionales. 5) Las cambiantes fronteras entre lo físico y lo intelectual (máquinas vs. personas). 6) Las cambiantes fronteras entre el presente y el futuro. <p>Para tener éxito hay que reflexionar sobre las siguientes interrogantes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo crear una organización que realmente viva en el futuro y pueda interpretar las decisiones de hoy en ese contexto? 2. ¿Cómo se puede desarrollar la imaginación empresarial? 3. ¿Cómo se pueden convertir a los técnicos en soñadores? 4. ¿No habrá otro remedio salvo esperar que un visionario aparezca? 																																			
<p>J.W. Newstrom y K. Davies (Modelos de conducta organizacional) (Una evolución histórica en la práctica de la gestión)</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th data-bbox="695 1455 800 1476">Autocrático</th> <th data-bbox="808 1455 914 1476">De custodia</th> <th data-bbox="922 1455 1027 1476">De apoyo</th> <th data-bbox="1036 1455 1141 1476">Colegial</th> <th data-bbox="1149 1455 1255 1476">Sistema</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="573 1486 686 1549">Básico en el modelo</td> <td data-bbox="695 1486 800 1549">Poder</td> <td data-bbox="808 1486 914 1549">Recursos económicos</td> <td data-bbox="922 1486 1027 1549">Liderazgo</td> <td data-bbox="1036 1486 1141 1549">Asociación</td> <td data-bbox="1149 1486 1255 1549">Confianza, comunidad, significado</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 1560 686 1612">Orientación gerencial</td> <td data-bbox="695 1560 800 1612">Autoridad</td> <td data-bbox="808 1560 914 1612">Dinero</td> <td data-bbox="922 1560 1027 1612">Apoyo</td> <td data-bbox="1036 1560 1141 1612">Trabajo de equipo</td> <td data-bbox="1149 1560 1255 1612">Solidario, afectuoso, compasión</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 1623 686 1675">Orientación del empleado</td> <td data-bbox="695 1623 800 1675">Obediencia</td> <td data-bbox="808 1623 914 1675">Seguridad y beneficios</td> <td data-bbox="922 1623 1027 1675">Desempeño del trabajo</td> <td data-bbox="1036 1623 1141 1675">Conducta responsable</td> <td data-bbox="1149 1623 1255 1675">Propiedad psicológica</td> </tr> <tr> <td data-bbox="573 1686 686 1734">Resultado Psicológico del empleado</td> <td data-bbox="695 1686 800 1734">Dependencia en el jefe</td> <td data-bbox="808 1686 914 1734">Dependencia en la organización</td> <td data-bbox="922 1686 1027 1734">Participación</td> <td data-bbox="1036 1686 1141 1734">Autodisciplina</td> <td data-bbox="1149 1686 1255 1734">Auto motivación</td> </tr> </tbody> </table>		Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial	Sistema	Básico en el modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado	Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo	Solidario, afectuoso, compasión	Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad y beneficios	Desempeño del trabajo	Conducta responsable	Propiedad psicológica	Resultado Psicológico del empleado	Dependencia en el jefe	Dependencia en la organización	Participación	Autodisciplina	Auto motivación					
	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegial	Sistema																															
Básico en el modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado																															
Orientación gerencial	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de equipo	Solidario, afectuoso, compasión																															
Orientación del empleado	Obediencia	Seguridad y beneficios	Desempeño del trabajo	Conducta responsable	Propiedad psicológica																															
Resultado Psicológico del empleado	Dependencia en el jefe	Dependencia en la organización	Participación	Autodisciplina	Auto motivación																															

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría	Descripción general					
J.W. Newstrom y K. Davies (Modelos de conducta organizacional) (Una evolución histórica en la práctica de la gestión)	Se satisfacen las necesidades del empleado	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Rango amplio
	Resultado del desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Despierta el impulso	Entusiasmo moderado	Pasión y compromiso con las metas organizacionales

Nota. Adaptado de *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, por W. E. Deming, 1989, Madrid, España: Díaz de Santos. Adaptado de *The human side of enterprise*, por D. M. McGregor, 1960, New York, NY: McGraw-Hill. Adaptado de *The practice of management*, por P. Drucker, 1954, New York: Harper & Row. Adaptado de *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, por H. I. Ansoff, 1965, New York, NY: McGraw-Hill. Adaptado de Mintzberg on management. *Inside our strange world of organizations*, por H. Mintzberg, 1989, New York, NY: The Free Press. Adaptado de *En busca de la excelencia: experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*, por T. J. Peters y R. H. Waterman, 1984, Bogotá, Colombia: Norma. Adaptado de *On becoming a leader*, por W. G. Bennis, 1994, Reading, MA: Addison-Wesley. Adaptado de *When Giants Learn to Dance*, por R. Moss Kanter, 1989, New York, NY: Simon&Schuster. Adaptado de *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, por M. E. Porter, 1980, New York, NY: The Free Press. Adaptado de *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*, por M. E. Porter, 1985, New York, NY: The Free Press. Adaptado de *The competitive advantage of nations*, por M. E. Porter, 1990, New York, NY: The Free Press. Adaptado de *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, por M. Hammer y J. Champy, 1993, New York, NY: HarperCollins. Adaptado de *The living company. Growth, learning and longevity in business*, por A. de Geus, 1998, London, England: Nicholas Brealey Publishing. Adaptado de *Competing for the future*, por G. Hammel y C. K. Prahalad, 1994, Cambridge, MA: Harvard Business School Press. Adaptado de *Organizational behavior. Human behavior at work* (11th ed.), por J. W. Newstrom y K. Davies, 2002, New York, NY: McGraw-Hill Irwin.

Fuente: D'Alessio, F. (2017) Liderazgo y Atributos Gerenciales

Teoría Financiera

Pascale, R. Pascale, G. (XXXI Jornadas de Administración Financiera-SADAF) en su trabajo Teoría de las Finanzas sus Supuestos, Neoclasicismo y Psicología cognitiva (2011) Uruguay; menciona que el campo de la economía financiera se encuentra contemporáneamente en medio de un debate acerca de qué paradigma prima para enmarcar la toma de decisiones económicas de los individuos. Estos dos paradigmas son:

- a) El neoclásico, que se asienta en el *homo economicus*, de racionalidad perfecta individual y colectiva, omnisciente, donde el cálculo y el propio interés son elementos dominantes. En este paradigma se centran aun hoy lo que habitualmente conocemos como Finanzas Tradicionales (FT) en cuando a toma de decisiones se refiere.
- b) El paradigma en donde los aspectos psicológicos, sean estos comportamentales cognitivos o emocionales, toman el lugar central (la literatura anglosajona se refiere a esta corriente como *Cognitive Finance* o *Behavioural Finance*, en adelante (BF). Para sumarizar, BF se refiere a cómo los aspectos psicológicos impactan en las decisiones financieras.

Luego de explicar las diferencias de ambos paradigmas, para una mayor claridad. Se indica la **teoría de la utilidad esperada de von Neumann y Morgenstern (vN-M) (1944), sobre la distribución incierta de la riqueza**. Asimismo, los juicios estadísticos acerca de los datos con que se cuente se basan en técnicas bayesianas.

La *teoría de la utilidad esperada* de vN-M, en la cual se basa la Teoría del Portafolio y el CAPM, tiene su contrapartida en las BF en la *Prospect Theory* de Tversky y Kahneman (1979,1992) y la teoría SP/A de Lopes (1987), y en la *Behavioural Portfolio Theory* y en el *Behavioural CAPM*. Por su parte, la teoría bayesiana, en el campo del segundo paradigma, tiene como contrapartida a los *heurísticos y los sesgos*.

La teoría del riesgo está como tema medular en las principales teorías centrales de las Finanzas Tradicionales.

Hablar de la teoría del riesgo nos lleva casi imperativamente a referirnos a Frank Knight (1921), que efectuó los primeros aportes de significación en el área estableciendo la distinción entre riesgo e incertidumbre. Dice el autor “incertidumbre debe ser tomada en un sentido radicalmente distinto de la noción familiar de riesgo, de la cual nunca ha sido adecuadamente separada... aparecerá que una incertidumbre *mensurable*, o riesgo propiamente dicho, es bien diferente de la *no mensurable* incertidumbre.” Así mismo, hablando del cálculo de probabilidades vinculado al tema, señala que “refleja la tentativa de naturaleza creativa de la mente humana frente a lo desconocido”.

Las expectativas empresariales están asociadas a la Teoría Financiera a través del pronóstico o anticipación de escenarios poco conocidos, las inversiones no se cuantifican con un solo procedimiento y dependen del enfoque matemático y financiero. De la revisión de los antecedentes y en base a las teorías indicadas se puede concluir que la teoría financiera es la base de la dimensión de la gestión financiera del Cuadro de mando integral.

Teoría económica de la Empresa, según el trabajo presentado por Díaz J. Universidad de Extremadura Urbano D. Universidad Autónoma de Barcelona y Hernández, R Universidad de Extremadura (2005) las empresas surgen como una alternativa al mercado en la medida en que reducen los costos de transacción; esto porque en la firma los agentes de producción se pueden contratar bajo un mismo contrato global, en lugar de hacerlo de manera individual como sucede en aquél. En este sentido, tanto el mercado como la empresa se consideran estructuras de gobernabilidad diferenciadas, por medio de las cuales se pueden organizar las transacciones (Powell, 1991).

Por lo tanto, la principal conveniencia de establecer una empresa se da porque: “Un factor de producción (o su dueño) no tienen que hacer una serie de contratos con los factores que cooperan dentro de la empresa, como sería necesario, por supuesto, si esta cooperación fuese resultado directo de la operación del mecanismo de precios. Esta serie de contratos se sustituye por un solo contrato” (Coase, 1996a: 33 y 34). **Al reducirse los costos de transacción de llevar a cabo una transacción en el mercado, las empresas incrementan las utilidades vía la integración vertical (Coase, 1996c).**

De esta manera, los costos de transacción (gastos de búsqueda de información y de elaboración y monitoreo de las cláusulas del contrato, principalmente), influyen en la determinación de comprar (vía mercado/precios) o producir (vía empresa/jerarquía) (Coase, 1994 y 1996b). Aunque, como señala el autor, puede haber mercados dentro de las organizaciones económicas, lo que evidencia que no es fácil establecer la línea divisoria entre ambas formas de coordinación.

Con relación a una transacción, la empresa tiene la opción de comprar o de producir (internar). Si escoge lo último estará eligiendo crecer. Una firma puede lograrlo de dos formas: mediante integración horizontal o vertical. La primera alternativa (que Coase presenta como combinación, o integración lateral) implica reunir las transacciones que realizan dos o más empresas en una sola que se dedique a coordinar los procesos de ambas. Por su parte, la integración vertical requiere que una firma lleve a cabo aquellas transacciones comerciales que antes sub contrataba

(Coase, 1996a). Para seleccionar alguna de estas opciones, el criterio es evaluar los costos de transacción que cada una implica.

De esta manera, una empresa podrá crecer en las siguientes circunstancias:

En tanto que el aumento, absoluto y relativo, de los costos de la organización sean menores a los del mercado; mientras haya pocas probabilidades de que el empresario cometa errores relacionados con el crecimiento del número de transacciones organizadas; en la medida que sea menor la reducción del precio ofertado de los factores de producción para las empresas más grandes; hasta el punto en el cual el aumento en los costos de coordinación de los factores no se expandan más allá que los costos del mercado como consecuencia de las rigidez burocrática y ante los límites que impone organizar transacciones “cualitativamente diferentes” (Coase 1996a y 1996c). En ese caso el medio más importante de coordinación es el precio de transferencia y como ejemplo de esa situación el autor refiere una empresa dividida en varios departamentos o unidades de negocio que intercambian bienes y servicios entre sí (Coase, 1996a).

De acuerdo con Ramírez (2010: 47), Coase “plantea la relevancia de la integración vertical como la esencia de la existencia de la firma, en el sentido de que cuando los diferentes procesos de la firma se llevan a cabo por contratistas independientes, esta producción será coordinada por el mercado, pero cuando los diferentes niveles de la empresa son asumidos por el emprendedor, esta se constituye en una alternativa al mercado, y es allí cuando identifica la firma como un sistema de relaciones que adquieren vida a partir de la dirección de dichos recursos en cabeza de un emprendedor.

Teoría sobre la implementación de un sistema de indicadores

De acuerdo a lo menciona Silva, D. en su trabajo de la universidad Militar Nueva Granada, Colombia Uno de los factores determinantes para que todo proceso, llámese logístico o de producción, se lleve a cabo con éxito, es *implementar un sistema adecuado de indicadores para medir la gestión de los mismos*, con el fin de que se puedan implementar indicadores en posiciones estratégicas que reflejen un

resultado óptimo en el mediano y largo plazo, mediante un buen sistema de información que permita medir las diferentes etapas de los procesos.

Según Peter Druker (de la frase dicha por William Thomson Kelvin (Lord Kelvin), físico y matemático británico (1824 – 1907) todo se puede medir, por lo tanto todo se puede controlar, allí radica el éxito de cualquier operación, no podemos olvidar: *"lo que no se mide, no se puede administrar"*. El adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de productividad y mejoramiento continuo en los procesos de las empresas, serán una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia nacional e internacional.

El siguiente es un procedimiento para implantar un sistema de indicadores en una organización:

1. Crear un grupo de trabajo de indicadores (PLANEAR).
2. Identificar de las actividades a medir (PLANEAR).
3. Establecer en un procedimiento de medición (Objetivo, asignación de responsabilidades preparación de administración del sistema) (PLANEAR).
4. Ejecución del proceso (HACER).
5. Seguimiento al sistema a medir y puesta en marcha de las acciones correctivas (VERIFICAR).
6. Ampliar razonablemente el número de indicadores (ADMINISTRAR).

Cualquier metodología que permita implementar un sistema de indicadores de gestión debe tener en cuenta los elementos asociados con un indicador, para permitir una adecuada retroalimentación, y además presentar información clara y complementarse con otras herramientas de gestión que ayuden a analizar causas y a establecer puntos de mejora para sustentar así la decisión a tomar. Si es posible, debe mostrarse la relación que presenta con otros indicadores.

Teoría del control de gestión

En el trabajo realizado por López, R. de la Universidad Autónoma de Madrid sobre una Nueva Visión del Balanced Scorecard desde la Perspectiva del Entorno y el Mapa Entrópico Organizacional menciona al profesor Bueno Campos (1997) quien propone el siguiente silogismo: **“La organización es la organización de la organización. La primera voz expresa el cuerpo teórico o área de conocimiento... El segundo término representa la función de organizar un sistema complejo... Por último, la tercera voz explica el sujeto organizado”**. Desde este punto de vista, **podemos considerar que el control de gestión es aquel cuerpo teórico**, que mide o estima la organización de la organización, para que sus gestores tomen decisiones acertadas. En entornos cada vez más volátiles, con cambios rápidos y ciclos de vida cada vez más cortos; **los intangibles suponen las fuentes de ventajas competitivas. El cuadro de mando integral, desde que lo crearan Norton y Kaplan, se ha impuesto como modelo de gestión por esta visión tan acertada de aunar la estrategia con los objetivos**. Además es un instrumento que estima los activos tanto tangibles como intangibles de la organización y por lo tanto permite su seguimiento. Se dice, que lo que no se puede medir no se conoce. Tanto las organizaciones como nuestros cerebros están realizando continuamente millones de mediciones al día de la que probablemente no somos conscientes. **Cada decisión tomada está basada en una o más mediciones o estimaciones probabilísticas. De hecho, la principal virtud de la experiencia es la mejora que se produce en las estimaciones por la experiencia en sucesos similares.**

Fundamentos teóricos de las dimensiones del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es un enfoque multidimensional para medir el rendimiento corporativo de una empresa, en donde el desempeño organizacional es visto desde cuatro dimensiones: Financiera, Cliente, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento.

La dimensión Financiera, La expectativa del Accionista o socio es expresada como metas financieras (utilidades sobre el capital, utilidades sobre los activos netos, rendimientos, y otros). La gestión financiera está relacionada con la información que se presenta en los estados financieros. El objetivo básico de la gestión financiera es la creación de riqueza del accionista o socio de la empresa.

La dimensión del Cliente, es expresada como metas del cliente (participación en el mercado, número de quejas o devoluciones, y otros).

La calidad es un concepto que depende de la percepción del cliente, y por tanto ninguna definición tendrá sentido, si no está basada en lo que el cliente quiere.

Para que la empresa obtenga valor añadido necesita crear valor para el cliente, esto es ofrecer una oferta de valor diferenciado, para que aquel pague por los productos o servicios recibidos y la diferencia entre el costo de la empresa y el precio recibido genere valor añadido para la empresa.

La dimensión Interna de la Organización o de Procesos Internos, es expresada como metas operacionales del proceso (tiempo de entrega de pedidos, tiempo del ciclo de desarrollo del producto, costos por unidad de producción, y otros).

La gestión por procesos (calidad) no es un modelo ni una norma de referencia, sino es un conjunto de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, al focalizar el esfuerzo de todos los objetivos comunes de la organización y clientes.

La gestión por procesos esta entre las practicas más avanzadas de gestión empresarial, ya que permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave.

La dimensión de Aprendizaje y Crecimiento, es expresada como metas de aprendizaje e innovación (número de personas capacitadas, porcentaje de puestos ocupados desde dentro, período entre rotaciones de trabajo, número de innovaciones en productos o procesos al año, y otros).

Si una organización aspira a alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo, no puede dejar de invertir en su infraestructura, personal, sistemas y procedimientos.

Las teorías que sustentan la investigación relacionada a la variable Planeamiento estratégico se indica a continuación:

Las redes empresariales y la dinámica de la empresa: aproximación teórica

Según indica su autor Becerra, F. (2005) Colombia. En los sistemas productivos, cada vez cobra mayor importancia la observación y el análisis de los fenómenos asociados con el surgimiento y desarrollo de las empresas en el contexto de las relaciones con agentes externos, los stakeholders, que pueden afectar positiva o negativamente el comportamiento de la empresa, o ser afectados por las acciones, decisiones o planes de esta (Carroll, 1993; Gibson, 2000); en cualquier caso se compromete la capacidad competitiva de la empresa (Drucker, 1984; Porter y Kramer, 2002; citados por Truño et ál., 2005). Las relaciones de las empresas con sus competidores directos dentro de un mercado, así como las que establecen con sus proveedores y clientes y las que construyen con otros agentes gubernamentales y no gubernamentales dentro de una localidad o región, pueden contribuir a crear fuentes de ventaja competitiva para la empresa (Porter, 1991, 1995, 1999), **en especial las pequeñas y medianas empresas, cuyas características las hacen más vulnerables al entorno competitivo actual. Tales relaciones determinan la configuración de redes empresariales (de distinta naturaleza y tipo) como un mecanismo que resulta beneficioso para los integrantes de la red dado el intercambio dinámico entre los integrantes, así como de los recursos que estos poseen (Dabas, 2004) y comparten en un contexto de colaboración y competencia: información, conocimiento y tecnología, entre otros.**

El concepto de red es hoy una vía para explicar el funcionamiento de la sociedad, y es cada vez más popular en muchas disciplinas (Cabus y Vanhaverbeke, 2006); De allí la importancia que se le confiere para comprender fenómenos sociales y económicos donde están inmersos distintos agentes interrelacionados y para explicar el comportamiento individual de estos. En la re-articulación de diferentes agentes que tienen un objetivo que los incita a aliarse bajo este tipo de estructura. Puede tener tamaños diferentes, desde un equipo que trabaje en red, a una red de barrio o de una clase en una escuela, hasta una red internacional. Puede haber

igualmente red de redes, de tal forma que dentro de una red pueden formarse subredes, con objetivos específicos (Dabas, 2004). En ámbitos marcados por la diversidad, la red, como modelo de organización, no busca homogeneizar sino organizar la heterogeneidad, permitiendo la autonomía relativa entre sus integrantes; la red tiene la ventaja de atravesar las fronteras de lo público y lo privado, las instituciones, las empresas o las universidades, las asociaciones o grupos voluntarios (Arvanitis, 1996, p. 41). La red es un sistema abierto en el cual el intercambio entre sus integrantes y con agentes de otros grupos sociales permite la potencialización de los recursos (Dabas, 2004) de los integrantes de forma individual como de la red en su conjunto. La red es una metáfora que permite hablar de relaciones sociales dinámicas.

Estrategia.- Proviene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

Uno de los primeros usos del concepto de estrategia en un contexto mercantil se presentó en la Grecia antigua, cuando Sócrates se enfrentó al militarista griego Nicomáquides. Los atenienses acababan de sostener elecciones para elegir generales. Nicomáquides estaba molesto porque Antistenes, un empresario, le había ganado. Sócrates comparo las actividades de un empresario con las de un general y señaló a Nicomáquides que, en toda tarea, quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos. Mintzberg, H.; Quinn, J.; Voyer, J. (1997).

El diccionario de la Real Academia de la Lengua la define como:

- Arte de dirigir las operaciones militares
- Traza para dirigir un asunto
- Conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

- D'Alessio, F. (2013) menciona en su libro El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia a Hax y Majluf (1991) quien desarrollo un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:
 - a) Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
 - b) Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
 - c) Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
 - d) Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
 - e) Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades del negocio, y en el nivel funcional-procesos.
 - f) Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

- Estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962).
- Estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocio esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es lo que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes, y a la comunidad (Andrews,1971).
- Estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de las elecciones realizadas por una organización determina si tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir obtener clientes y superar a sus competidores. (Fahey, 1995).

- Estrategia es construir una posición Única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa. (Porter, 1996).
- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, como base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Mintzberg, H.; Quinn, J ;Voyer, J. (1997).
- Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.
- Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.
- Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

- Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

- Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la un regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:
 1. El alcance del producto/mercado.
 2. El vector de crecimiento.
 3. La ventaja competitiva.
 4. La sinergia.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). **En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos.** El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de le empresa. **En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación**, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este

análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). **Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos**, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. Pimentel L. (1999).

Planificación.- es “La aplicación de la metodología científica en la resolución de problemas prácticos con el propósito de orientar la acción y realizarla con la mayor eficiencia Molins, (1974).

“Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir en la organización racionalidad en la acción para alcanzar metas y objetivos, habida cuenta que los recursos y medios son escasos “Ander-Egg, (1993). De esta manera podríamos definir a la planificación como una disciplina científica multidisciplinaria, cuyo objeto es facilitar la dirección del funcionamiento y desarrollo de los sistemas sociales, sean estos macro estructurales (nación, región, sector) o micro estructurales (institución), con el propósito de transformar la realidad social, que haya sido diagnosticada a partir de su comportamiento en el presente, con la consiguiente influencia de su devenir histórico y la tendencia que se proyecta que tendrá en el futuro de acuerdo a los escenarios predecibles, en la búsqueda de lograr el cambio previstos como imagen-objetivo, a partir de la aplicación de los medios y acciones establecidos en los programas y proyectos diseñados para lograr dicho proceso de transformación, la planificación contempla en su inicio un estudio de la situación o diagnóstico.

Planeamiento estratégico.- Es un concepto que data de mediados del siglo XX como una herramienta administrativa de alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en una guía que conducirá a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

El autor George Stenier (1983) indica que la planeación estratégica formal (como el la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950 en alguna

de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales de la dirección estratégica.

Para Ackorff Russell (1981), profesor emérito de Warthon Business School de la Universidad de Pensilvania y destacado consultor y considerado el padre del Planeamiento Estratégico nos manifiesta “el plan... se anticipa a las toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. También indica es “La habilidad de una persona para llevar a cabo la administración de sus asuntos o los de su sociedad depende más de su comprensión y actitud hacia el mundo, que de su ciencia y su tecnología”.

Otro autor, Goodstein D. Leonard define el “Plan Estratégico como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén el futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), el Plan Estratégico de la organización se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden como Plan Estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Bonilla Brenes (2003) en su definición de Plan Estratégico manifiesta de manera similar a Lumpkin y Dess (2003) considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de la entidad y las acciones y recursos que se necesitan para alcanzar la posición deseada.

Teoría del plan Operativo

Está relacionada con la puesta en ejecución del plan estratégico en el desarrollo de cada una de sus etapas de acuerdo a la misión, objetivo y metas a lograr, en esta actividad se involucran todos los colaboradores de la empresa.

Según señala Frías, R. (2014) en su tesis doctoral; Zavala 2005 “ un plan operativo, es el conjunto de disposiciones concretas que hacen posible la ejecución de un determinado objetivo socioeconómico básico, comprendido por el conjunto de objetivos específicos, metas y matrices operativas de estas últimas”.

1.4 Investigaciones Antecedentes

internacionales:

Rivera Negrón, Rosario (2015) en su tesis “**Planificación y Medición del Desarrollo Socioeconómico en Puerto Rico: El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Desarrollo Económico y Progreso Como Herramienta de Planificación Estratégica**” para optar el grado académico de Doctor, Universidad de León España.

Este estudio aborda el tema económico de Puerto Rico desde dos perspectivas amplias e integrales: la planificación estratégica del desarrollo económico y la importancia y uso de indicadores de desarrollo económico, bienestar y/o progreso social como elementos fundamentales de una propuesta estratégica y que permitan abrir el diálogo nacional y la elaboración de política pública para fomentar el desarrollo económico deseado, tan necesario para el país en esta coyuntura histórica.

La importancia que representa este tema es la pertinencia para Puerto Rico de tener un estudio sobre el proceso de planificación estratégica de planes de desarrollo económico que puedan ser aplicables a Puerto Rico y una

metodología que permita medir precisamente el resultado de las políticas económicas que se desprendan de esos planes económicos.

En términos generales, el estudio presenta las bases de lo que podría ser una propuesta metodológica de planificación estratégica de desarrollo económico a fin a las características del país, y como complemento esencial y fundamental, presenta también las bases de una propuesta para adoptar como mecanismos de monitoreo y desempeño estratégico los indicadores de desarrollo sostenible y progreso social aplicables a Puerto Rico y su realidad económica, política y social de acuerdo a las tendencias mundiales.

Presenta también las bases de una propuesta para adoptar como mecanismos de monitoreo y desempeño estratégico los indicadores de desarrollo sostenible y progreso social aplicables a Puerto Rico.

Para lograr la consecución de estos objetivos, en términos específicos este estudio plantea:

- Estudiar experiencias similares sobre planificación estratégica del desarrollo que puedan ser aplicables a Puerto Rico;
- Estudiar y proponer índices e indicadores específicos que permitan identificar problemática específica y áreas de oportunidad de desarrollo.

Ambas propuestas en conjunto presentan opciones de política pública coherente, integrando diversidad de sectores sociales y económicos del país que puedan promover un verdadero desarrollo sustentable en Puerto Rico.

Utiliza una metodología de carácter cualitativo similar a un estudio de caso, el cual permite recopilar información de múltiples métodos para proveer una historia más completa sobre el tema o temas objeto de estudio, se lleva a cabo un análisis documental en los temas de planificación estratégica y desarrollo económico, indicadores de progreso y bienestar social como

alternativas al PIB, tanto para el caso de Puerto Rico como para el plano internacional.

Se plantea y defiende enérgicamente que el sistema nacional de estadísticas de cualquier país debe recibir especial atención si éste desea tener un programa de desarrollo ordenado y definido (Resolución de las Naciones Unidas sobre el Día Internacional de las estadísticas, 2010; Shangodoyin y Lasisi, 2011).

Las mejores prácticas indican que el desarrollo económico debe ser guiado por una estrategia bien definida como parte de un plan de desarrollo más amplio que incluya componentes sociales, económicos y medioambientales.

La documentación revisada evidencia la existencia de mecanismos de gobernanza orientados a resultados que muchos gobiernos han adoptado, como el Cuadro de Mando Integral. El CMI provee mayor potencial de promesa para el desarrollo social y económico de naciones emergentes y en vías de desarrollo, lo cual representa un ejemplo para Puerto Rico dado sus características y situación económica actual, y una oportunidad de construir un modelo dirigido a la recuperación. Esto es porque se identifica una visión social en conjunto con objetivos a largo plazo.

Nicolau, et al citado por Osama (2006) provee al estudio un referente práctico para utilizar el CMI como herramienta integral de desarrollo de estrategias, monitoreo e implementación al definir cada uno de los componentes desde la perspectiva de una organización de desarrollo económico, que en el caso de Puerto Rico podría ser una entidad no-gubernamental o el propio Departamento de Desarrollo Económico y Comercio.

Banda-Cheuquepán (2005) provee una aportación como metodología a explorar para el desarrollo de un CMI para el caso de Puerto Rico antes y

durante el proceso de propuesta del modelo de desarrollo económico y su correspondiente plan estratégico.

Ramírez Madrid, Juan Pablo (2013) en su tesis **“Implementación del Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – CASO QUIPUX”** para obtener el grado de Magister en Ingeniería Informática de la Universidad EAFIT de Colombia.

El objetivo de la investigación fue diseñar e implementar un Balanced Scorecard - BSC para la empresa Quipux SAS a partir del plan estratégico 2013-2016 de la misma.

Este trabajo presentó de forma detallada la forma como se construyó e implantó un Balanced Scorecard para la empresa de Software Quipux, partiendo desde la estrategia, del análisis de los objetivos estratégicos y la definición de las mediciones e indicadores que permiten gestionarlos. Este trabajo puede ser usado como la base para construir un Balanced Scorecard para cualquier empresa de software, no sólo por el resultado final, sino también por la descripción detallada que se hace de la metodología para construirlo e implantarlo.

Las conclusiones que presentaron fueron las siguientes:

- 1.- Para una empresa que no tenga clara su visión y la estrategia que va a seguir para alcanzarla va ser muy difícil implementar un BSC. Durante este trabajo, se decidió que no se iniciaría el diseño del BSC de Quipux hasta no tener claridad sobre estos 2 puntos, ya que primero hay que saber para dónde vamos, antes de iniciar el viaje y medir si estamos avanzando o no.
- 2.- Es muy importante definir qué se debe medir; es posible medirlo todo, pero no es necesario y cada medición tiene sus costos. En este trabajo, Quipux

priorizó e hizo una selección de lo que realmente le interesaba para los próximos 3 años.

3.- En el desarrollo de este trabajo, la metodología que combina BSC + GQ(i)M demostró ser efectiva y permitió ejecutar el proyecto en sus diferentes fases. Saber qué tipo de mediciones se deben implementar de acuerdo con las 4 perspectivas del BSC y desarrollar el trabajo basados en GQ(i)M funcionó bastante bien.

4.- Si bien diseñar un BSC requiere un esfuerzo importante, implementarlo y llevarlo a la realidad del día a día requiere uno mayor. En el caso del BSC de Quipux, aunque se contaban con mediciones previamente definidas, que tenían varios años de uso, fue necesario tomar la decisión de iniciar la implementación con una versión reducida casi a la mitad, porque el ajuste requerido para implementarlo al 100% tomaba por lo menos 2 años.

5.- La dificultad más importante que se identificó durante el diseño del BSC en Quipux fue la necesidad de formalizar varios aspectos en la visión y la estrategia de la empresa, se requerían metas y estrategias claras y medibles.

6.- Las dificultades más importantes que se encontraron durante la implementación del BSC en Quipux fueron la resistencia al cambio y la inexistencia de la información para realizar los cálculos.

7.- Las dificultades más importantes que se encontraron después de implementar el BSC en Quipux fueron la resistencia al cambio y la dificultad para consolidar la información existente.

8.- Un BSC requiere mantenimiento y gestión de forma permanente y este trabajo es intensivo durante los primeros meses de operación. En el caso de Quipux, la primera versión implementada ha requerido varios ajustes, que a

juicio del autor, son naturales ya que sólo con el ejercicio de definir, medir, analizar, decidir, se han podido identificar algunas debilidades y fortalezas de la compañía.

9.- Con este trabajo se comprueba que el BSC, más que un sistema de indicadores, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia. En Quipux se han realizado ajustes importantes a la estrategia gracias a la implementación del BSC, a la capacidad de comunicación que se desarrolla y la retroalimentación que se obtiene de todos los rincones de la compañía.

10.-Los beneficios más importantes que ha tenido Quipux con la implementación del BSC están asociados con la inclusión de los diferentes líderes en la presentación y análisis de resultados que se hace cada mes.

Vallejo Ayala, Nelson Julio (2012) presentó la tesis “**Propuesta Para la Implantación de la Metodología del Balanced Scorecard en los Procesos de la Gerencia Comercial de la Empresa TAME**” para optar el grado académico de Magister en Alta Gerencia de la IAEN - La Universidad de Posgrado del Estado Ecuador su objetivo general fue desarrollar una propuesta para la implementación de la Metodología del Balanced Scorecard en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME, a fin de lograr el monitoreo y control de los procesos redefinición de estrategias, mejora continua y cambio de cultura organizacional.

El estudio fue fundamentalmente descriptivo ya que se contextualiza en una investigación tendiente a evaluar la situación de la empresa para en base a esa información proyectar el comportamiento de la misma en el tiempo. Parte importante y trascendente del trabajo de investigación lo constituye el diagnóstico el mismo que se lo efectúa mediante la recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias, que son sometidos a análisis que

finalmente arrojan información concluyente en los aspectos internos y externos de la organización y su efecto en el logro de los objetivos.

La implementación del Cuadro de Mando Integral brinda a la organización, flexibilidad y optimización de los recursos, a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes y difíciles.

Finalmente, y en base a la información del análisis situacional se establece un planteamiento estratégico, cuyos objetivos se los alinean a las perspectivas del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard; para cada objetivo se diseñan indicadores y escalas de rendimiento que son la base para construir el tablero de control que permitirá el monitoreo de cada uno de los procesos estratégicos de la gerencia comercial de la empresa TAME y se constituirá en el insumo que oriente a la dirección en la toma de decisiones.

Mitre Hernández, Hugo Arnaldo (2010) en su tesis doctoral “**Alineación de la Gestión Estratégica con la medición de Productos y Procesos para Organizaciones de Ingeniería del Software de la Universidad Carlos III de Madrid**” Cuyo objetivo fue definir, soportar, y validar un método formalizado que integre prácticas de gestión estratégica, mejora del proceso software y medición.

La investigación a fin de resolver el problema del cómo integrar efectivamente la gestión estratégica, la mejora del proceso y la medición para gestionar eficientemente la competitividad de las organizaciones de software. Realizó un estado del arte, en el que se estudió la situación actual de la gestión estratégica en la industria del software, se realizó un análisis de las contribuciones de las propuestas dentro del proceso de la gestión estratégica y la importancia de estas en relación con el problema a resolver. En base a las

aportaciones más importantes encontradas en el estado del arte, se logró definir el método objetivo-preguntas balanceado (BOQM, A Balanced Objective – Questions Method). Este método tiene como objetivo formular una estrategia para la SEO, capaz de alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de mejora mediante medidas presentadas de una forma balanceada desde cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (BSC, Balanced Scorecard).

a) En cuanto a la facilidad de comprensión de los conceptos necesarios para el alineamiento de la gestión estratégica, mejora de procesos y medición de procesos y productos software, se identificó que:

- BOQM genera información de medición para controlar proyectos, la información de medición es diseñada en base a la visión y estrategia de la SEO y en un ambiente competitivo.

- BOQM presenta de información para definir correctamente indicadores, los algoritmos y cómo especificar cada medida, desde su nombre hasta cómo recogerlo y de dónde.

- BOQM tiene roles predefinidos, como el bibliotecario y el analista de medición para recoger y analizar datos de medición y reportar la información. Además de otros roles, como los mandos directivos, tácticos y operativos, que son los usuarios encargados de tomar las decisiones y realizar las acciones correctivas. Además, los constructores de medición están diseñados para ofrecer un criterio de decisión, un conocimiento operativo de la SEO y resultados cuantificables.

- BOQM ofrece una gran variedad de beneficios en relación con la gestión estratégica, mejora de procesos y medición de productos y procesos de software. Beneficios como el uso del BSC para medir y dirigir la capacidad interna de los procesos de la SEO desde la perspectiva interna, y más información estratégica desde sus otras perspectivas con la finalidad de visualizar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. BOQM permite diseñar el BSC en base a factores internos y externos a la SEO.

También, permite definir objetivos orientados a la mejora de productos y procesos de software y las acciones para asegurarlos, a su vez, estos objetivos alineados con sus constructores de medición diseñados para la toma de decisiones. La estructura del constructor de medición permite seguir las prácticas de medición de otras iniciativas de medición, como la norma ISO 15939 para la medición en la ingeniería del software.

b) En lo que respecta a la utilidad de la información generada al aplicar BOQM, se obtuvo que:

- Con los datos de medición de los objetivos de mejora presentados dentro de la estructura de los constructores de medición de BOQM, se puede medir el avance y cumplimiento de los objetivos de la SEO. Los constructores pueden ser de mucha utilidad para la toma de decisiones y la conducción de una estrategia competitiva.
- El mecanismo de BOQM, es decir, el modelo de análisis de BOQM es útil para definir indicadores que ajusten y satisfagan las necesidades de medición de los usuarios.
- El constructor de medición de BOQM presenta una estructura útil para la recogida de datos, que se detalla desde la recogida de cada medida, presentando el dónde se recoge el dato, cómo se recoge, con quién, el nombre del documento y dónde se almacena.
- Los reportes programados del BSC para informar a los mandos directivos y tácticos, son de utilidad para el seguimiento periódico de la estrategia completa y la toma de decisiones.

Los informes de constructores de medición son de utilidad para la toma de decisiones.

Barragán Dueñas, Nubia Ximena (2010) en su trabajo **“Guía Metodológica para la Planificación Estratégica en PYMES del Sector Servicios Basada en Balanced Scorecard”** de la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia cuyo objetivo es elaborar una guía aplicada a PYMES colombianas del sector

servicios que permita a la organización una adecuada planificación estratégica, basada en el Balanced Scorecard.

El Balance Scorecard es un sistema integral que es capaz de entrelazar cuatro perspectivas diferentes, contrario a lo que muchos empresarios expresan acerca de que el Balanced Scorecard es únicamente un sistema de gestión, mediante el desarrollo de este proyecto se evidenció que el Balanced Scorecard es un sistema para medir y administrar el desempeño de las empresas. El desarrollo de la guía se muestra como una herramienta que le facilita al empresario identificar de manera precisa las debilidades dentro de la organización.

La guía puede llegar a ser un producto atractivo para las PYMES Colombianas por la metodología utilizada.

Rodríguez Contreras, Carlos (2010) en su tesis doctoral **“La Incorporación de Instrumentos de Control en la Planeación Estratégica mediada por computadora de la Universidad Nacional Autónoma de México”** para optar el grado de Doctor en Ingeniería.

El propósito de la investigación fue mostrar que la incorporación de instrumentos de control estratégico en el diseño, mejora la calidad de los planes de negocio, permitiendo incrementar la posibilidad de lograr un dictamen positivo por parte de instancias financiadoras, con miras en la consecución de fondos para su puesta en operación. La calidad de los planes de negocio se mide en función de la percepción que de ésta adquieren, tanto los diseñadores como los evaluadores de los planes. La motivación para realización del trabajo surge de la preocupación generalizada respecto de la enorme proporción de planes de negocio que obtienen dictámenes de rechazo a causa de deficiencias localizadas en su diseño.

Las conclusiones del trabajo nos muestra que es posible mejorar la calidad de los planes de negocio sometidos a escrutinio para su financiamiento, mediante la incorporación de instrumentos de control estratégico como los que provee una de las metodologías de administración del desempeño más ampliamente utilizadas en la actualidad, el Balanced Scorecard. La motivación para llevar a cabo este proyecto surgió a partir de la revisión de la reciente literatura que sobre los problemas para la aprobación de los planes de negocio se ha generado en el ámbito académico internacional. Se consideró que una de las razones de la baja calidad de los planes de negocio es causada por la ausencia de instrumentos de control estratégico, que debieran ser integrados en el diseño de éstos. Así, en este trabajo se elabora sobre la idea de que la baja calidad de los planes de negocio se puede revertir, al menos en parte, si en el diseño se añaden instrumentos de control estratégico, que permitan superar algunas de las barreras para la implementación de los planes.

Antecedentes Nacionales

Guillén Zegarra, Claudia Huanay Tarazona Víctor, Ríos Maguiña Claudia Elvira (2015) “Plan Estratégico de la Empresa Misión Produce” tesis para optar el grado de Magister en Administración de la Universidad del Pacifico.

Las tasas de crecimiento de las ventas alcanzadas a partir de sus mejoras tecnológicas, inversiones y alianzas comerciales en el mundo le suponen un gran reto: ¿Cómo podrá Misión Produce crecer y, de esta manera, responder al incremento de la demanda de palta a nivel mundial cuando toma de tres a cinco años incrementar la oferta? ; Para lograr responder al reto de crecimiento que plantea el mercado, la empresa debe analizar las condiciones del entorno,

tanto interno como externo, para generar estrategias que le permitan tener un crecimiento sostenido para el periodo 2016-2020.

Misión Produce es una organización maquinal que necesita tener el control total de sus procesos de compra, maduración y distribución para poder generar economías de escala.

El análisis realizado permite identificar la principal fuente de la ventaja competitiva de Mission Produce que son sus centros de maduración, los cuales le permiten diferenciarse.

Los contratos con los canales de distribución son de mucha importancia para mantener la sostenibilidad del negocio, debido a que son sus principales compradores.

Roberth Frías Guevara (2014) **“Balanced Scorecard en el Planeamiento Estratégico de la empresa SEI Contratistas Generales SAC”** tesis para optar el grado de Doctor en Administración de la Universidad César Vallejo.

El objetivo de la tesis fue demostrar la incidencia del Balanced Scorecard en el planeamiento estratégico de la empresa constructora SEI contratistas generales SAC.

Las principales conclusiones son que la empresa ha obtenido con la implementación del sistema de control basada en la metodología del Balanced Scorecard una mejora significativa en los resultados obtenidos de los índices evaluados. Asimismo que existe incidencia significativa del BSC en el planeamiento estratégico, debido a que existe una correlación moderada entre la variable predictora y la variable dependiente.

Román Belotserkovskiy (2005) **“Investigación y desarrollo de un tablero de mando para la gestión empresarial basado en el sistema de gestión estratégica “Balanced Scorecard”** tesis para optar el título de Ingeniero Industrial de la Universidad pontificia Católica del Perú.

A lo largo del trabajo se realiza una exhaustiva investigación de aspectos tanto teóricos como prácticos del Balanced Scorecard como sistema de gestión. En primera instancia se analiza la evolución de la ciencia administrativa evaluándose las falencias de los sistemas tradicionales de gestión en un entorno competitivo rápidamente cambiante.

Luego se introduce el concepto del Balanced Scorecard como la solución al problema de gestión estratégica estructurada definido por la pregunta ¿cómo ejecutar con éxito una estrategia para alcanzar la visión de la organización?. Después de explicar los aspectos teóricos del sistema de gestión, estos se ponen en práctica mediante una implementación del sistema en una empresa local de servicios. La implementación se concluye con la integración del sistema de gestión dentro de los procesos administrativos existentes en la empresa.

El Balanced Scorecard busca objetivos ambiciosos pero no por ello es un sistema complicado. Se basa en un conjunto de cinco principios de gestión fundamental es intuitivos y enfocados en la estrategia:

1. Traducir la estrategia en términos operativos.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos.
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Dirigir el cambio mediante el liderazgo ejecutivo.

Los principios sirven para brindar sustento a la fórmula que el sistema utiliza como su receta principal para la implementación exitosa de estrategias:

(1) Resultados Excepcionales = Descripción de la estrategia (2) + Gestión de la Estrategia(3)
--

Los tres componentes de la fórmula están unidos por una filosofía muy simple:

1.	No se puede gestionar (3) lo que no se puede medir (2)
2.	2. No se puede medir (2) lo que no se puede describir (1)

Esta filosofía hace obvias las razones del fracaso de muchas metodologías de gestión tradicionales que buscan lograr objetivos difusos tratando de gestionar recursos no medidos por su sistema contable tradicional.

1.5 Marco Conceptual

1. **Acceso a los canales de distribución:** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Aguilar, J. (2006).
2. **Amenazas.** Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla. Porter, M. (1997).

3. **Balanced Scorecard** (La traducción al español es “Tablero Integral de Mando” o “**Cuadro de Mando Integral**”) fue desarrollado por dos personas; Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de la empresa Renaissance Solutions Inc. y consultor en el área de Boston. En 1990, ellos lideraron un equipo que investigaba nuevas metodologías de medición de desempeño en decenas de empresas en los Estados Unidos. El estudio era impulsado por una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas actuales. Se puede definir el Balanced Scorecard como un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional.

4. **Barreras de Salida:** Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales. Porter, M. (1997).

5. **Características del producto o servicio:** Cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. El efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes. Porter, M. (1997).

6. **Control y Evaluación:** Es el proceso de evaluar la estrategia en sus resultados generales (o en el avance de ello), después de que se pone en ejecución. Consiste en determinar si las estrategias trazadas están

contribuyendo a alcanzar las metas y objetivos de la organización. El sistema de control estratégico contesta las tres preguntas claves de la alta gerencia en la vida de cualquier organización: a) ¿Qué tenemos? b) ¿Qué vamos a hacer? c) ¿Cómo y con quiénes lo haremos? Gallardo, j. (2012).

7. **Costos de Cambio:** Esta barrera es la creada por cambiar de proveedor. Estos se reflejan en los costos de entrenar nuevamente a su personal, la dependencia técnica con el nuevo proveedor y el desarrollo de nuevas relaciones, si estos costos de cambio son elevados para el cliente, entonces los nuevos competidores tendrán que ofrecer un gran diferenciador o valor agregado. Porter, M. (1997).
8. **Costos Fijos:** La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados. Si los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aún más la competencia. Porter, M. (1997).
9. **Debilidades:** Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. En otras palabras, son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse. Porter, M. (1997).
10. **Diagnóstico Situacional:** Consiste en descubrir como influirán directamente alrededor de la organización factores tales como competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas , así como otros factores operativos y las formas en que los cambios en los ambientes económicos,

tecnológicos, socioculturales, políticos legales alrededor de ella le afectarán indirectamente. Porter M. (1982).

11. **Dialógica:** Que contempla o que propicia la posibilidad de discusión.
12. **Diferenciación del producto:** Estas se representan por la identificación y lealtad establecida entre las empresas y los clientes. Esta característica crea una barrera para el ingreso al sector, ya que obliga a los potenciales competidores a realizar grandes inversiones para poder superar y cambiar los vínculos de lealtad existentes. Esta característica de diferenciación es una barrera de ingreso costosa y lenta para el nuevo competidor debido a que debe buscar mecanismos para ofrecer a los clientes un descuento o margen extra de calidad y servicio para superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela. Aguilar, J. (2006).
13. **Economías de escala:** Estas se refieren a las condiciones de costos en cada uno de los procesos del negocio como: fabricación, compras, marketing, cadena de abastecimiento, distribución e investigación y desarrollo. Estas condiciones pueden conducir a un desaliento para el ingreso de competidores potenciales ya que se verían obligados a ingresar sobre una base en gran escala o desventajas en costos. Aguilar, J. (2006).
14. **Estrategia:** Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión. Estrategia empresarial se refiere al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial. Aguilar, J. (2006).
15. **Epistemología:** Es la doctrina de los fundamentos y métodos del conocimiento científico.

16. **FODA:** se ocupa para cada empresa y es el análisis de los factores estratégicos para la toma de decisiones. Este no solo permite la identificación de competencias distintivas de una corporación (recursos y capacidades que hace mejor), sino que también ayuda a identificar las oportunidades que la empresa no puede tomar dado que le falta un recurso adecuado. (Es la técnica analítica más perdurable que se utilizará en la Administración estratégica). Aguilar, J. (2006).

17. **Fortalezas:** Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase. Aguilar, J. (2006).

18. **Gestión de Aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva es clave, resulta significativo que la mayoría de los modelos de gestión integral consideren al recurso humano como un elemento fundamental en la gestión. (Modelo Deming, EFOM, Malcom Baldrige, ISO). En esta perspectiva se identifica la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Gallardo j, (2012). Los activos intangibles son la base principal para el crecimiento y la creación sostenible del valor por parte de la organización. El aprendizaje y crecimiento se definen como las personas, la tecnología y el clima organizacional, éstas se combinan y sostienen a la estrategia. Mejoras en los aspectos intangibles sirven para originar e impulsar futuras mejoras tanto en procesos internos como para los clientes y finalmente en los resultados financieros.

19. **Gestión Clientes:** En la perspectiva de clientes se muestran los objetivos dirigidos a mantener la lealtad del cliente, incrementar la participación del mercado y mejorar los niveles de servicio. Estos objetivos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. La Oferta de Valor para el cliente será la suma

de tres elementos: Atributos del producto o servicio, Relación con los clientes y Imagen.

El éxito sirviendo al mercado objetivo es el componente principal de un óptimo rendimiento financiero. Así, la perspectiva de clientes no sólo utiliza indicadores de éxito de acciones pasadas (satisfacción, retención, etc.) sino también define las propuestas de valor en las que se basará el futuro crecimiento en el mercado objetivo. Gallardo J. (2012).

20. **Gestión Financiera:** Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a dotar a una empresa de la estructura financiera idónea en función de sus necesidades mediante una adecuada planificación, elección y control, tanto en la obtención como en la utilización de los recursos financieros. Diccionario de Contabilidad y Finanzas Cultural S.A. (1999).

El rendimiento financiero actúa como la definición final de éxito de la organización. La estrategia, describe entonces, cómo la organización pretende crear crecimiento sostenido del valor generado para los accionistas dueños de la empresa. Los objetivos definidos en las cuatro perspectivas se combinan mediante la relación de causa-efecto que atraviesan a toda la organización tanto vertical como horizontalmente.

21. **Gestión de los Procesos Internos:** Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos y estratégicos para el logro de los objetivos en las perspectivas superiores. Del estudio de los elementos de la cadena de Valor se puede diferenciar a) Administración de las operaciones. b) Administración de los clientes. c) Innovación. d) Regulatorio y social.

22. Procesos internos crean y llevan la propuesta de valor al consumidor objetivo. El rendimiento de procesos internos por lo tanto es un indicador de las futuras

mejoras en resultados con los clientes y consecuentemente de los resultados financieros. Gallardo, j (2012).

23. **Indicador:** Magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Resultado cuantitativo de comparar dos variables.

Medida sustitutiva de información que permite calificar un concepto abstracto.

Se mide en porcentajes, tasas y razones para permitir comparaciones.

Los indicadores se pueden definir como un tipo de instrumentos que permiten medir la consecución o evolución de los objetivos de la empresa basados principalmente en los aspectos clave del negocio u otros aspectos del funcionamiento según el tipo de actividad que realice la empresa. Lupp Solutions (2012).

Un indicador se puede definir como la relación entre dos o más datos significativos de la misma naturaleza que tienen un nexo lógico entre ellos y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la gestión y resultados de la organización. Reportan la variación entre el resultado real y el resultado esperado en un determinado momento de la ejecución de la estrategia. Los indicadores son elementos informativos de control sobre cómo funciona una actividad. Pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de su desempeño. Los indicadores son el elemento base de las técnicas de control de gestión. Gallardo, J. (2012).

24. **Incrementos en la Capacidad:** Cuando la capacidad puede ser aumentada con base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, ya que la economía a escala se traducen en menores costos.

Porter, M. (1997).

25. **La diversidad de Rivales:** cuando un conjunto de empresas cuyos objetivos, visiones, propósitos, recursos son diferentes puede conducir a dificultades en determinar la posición estratégica y los caminos a seguir por parte de la administración. Porter, M. (1997).
26. **Número de Competidores:** Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado. Porter, M. (1997).
27. **Misión:** La Misión de una organización es una frase concisa, con foco interno, de la razón de la existencia de la organización, el propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente. Gallardo, J. (2012).
28. **Ontológico:** Parte de la metafísica que trata del ser en general y de sus propiedades trascendentales.
29. **Planeamiento Estratégico:** Proceso mediante el cual una organización define su visión y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de su diagnóstico FODA. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión y monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión, que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Serna H. (1994).
30. **Plan Operativo:** Esta referido básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de las

unidades operacionales. Dará lugar a una relación detallada y ordenada de las líneas de acción, actividades y tareas a ejecutar Gallardo j. (2012).

31. **Planeamiento estratégico:** Para Ackorff Russell (1981), profesor emérito de Warthon Business School de la Universidad de Pensilvania y destacado consultor y considerado el padre del Planeamiento Estratégico nos manifiesta “el plan... se anticipa a las tomas de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. También indica es “La habilidad de una persona para llevar a cabo la administración de sus asuntos o los de su sociedad depende más de su comprensión y actitud hacia el mundo, que de su ciencia y su tecnología”. Gallardo, j (2012).
32. **Perspectiva:** Significa un punto de vista. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización y sirven para clasificar los objetivos estratégicos que se definen en el plan estratégico de una organización. Visto de esta manera, las perspectivas sirven para organizar la estrategia de una empresa. La perspectiva también se puede entender, como un punto de vista, un enfoque, una óptica de cada uno de los actores claves de una organización. Gallardo, j (2012).
33. **Requerimientos de capital:** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros. Aguilar, J. (2006).
34. **Stakeholders:** Es un término que se usará en español como comunidad vinculada, que comprende a los accionistas, empleados, proveedores, clientes, asociados, y otros que tienen relación con la organización. Son todos aquellos que pueden afectar y/o ser afectados por los resultados

estratégicos y, además, pueden reclamar sobre el desempeño de la organización. D'Alessio F. (2013).

35. **Tasa de Crecimiento de la Industria:** Rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria. Si el mercado está en crecimiento las empresas tratan de maximizar sus recursos para atender el incremento en la demanda de los clientes, pero cuando el crecimiento es lento, la competencia se convierte en un escenario por buscar mayor participación en el mercado. Porter, M. (1997).
36. **Visión:** La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es externa, orientada al mercado. Gallardo, j (2012).

Capítulo II: El Problema, Objetivos, Hipótesis y Variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Las pequeñas y microempresas (pyme) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, según información del INEI constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). En ese sentido, las pyme se constituyen en la mejor alternativa para hacer frente al desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil.

Para el profesor principal de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM) Nemesio Espinoza, las pequeñas y microempresas en el Perú, no obstante sus innegables contribuciones al desarrollo nacional, aún afrontan problemas.

Espinoza (2017) anotó que son tres los grandes problemas que las pymes peruanas afrontan, en la difícil tarea de generar empleo y riqueza.

El primero es el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales. “Si no hay quien compre sus productos y/o servicios, sencillamente la empresa, cualquiera fuera su tamaño, no puede siquiera subsistir. Si la empresa no vende desaparece inexorablemente.

El segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Según Espinoza, (2017) “La carencia de políticas gubernamentales promotoras de financiamiento, el alto costo de capital, las restricciones en su otorgamiento principalmente las referidas a las garantías, la falta de una cultura crediticia, constituyen, entre otros, aspectos que repercuten

negativamente en las pequeñas y microempresas, ya que ellas no pueden hacer frente a sus necesidades financieras para propender su desarrollo.” Como tercer problema que afrontan las pymes está la casi absoluta ausencia de tecnología. El especialista sostuvo que en un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades actuales, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las pymes si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa.

Analizando esta información es de vital importancia considerar que los problemas de la empresa peruana radican en la forma de gestión que presentan las organizaciones. Un gran porcentaje de ellas se realiza sin el uso de las herramientas gerenciales modernas, debido a la generación de nuevos costos, desconocimiento, por la falta de liderazgo, cuando en realidad, estas herramientas contribuyen al proceso de toma de decisiones asertivas que permiten a las empresas ser competitivas. Asegurando el crecimiento de la empresa y dinamizando la economía del país.

Compañía Peruana de Baterías S.A. es una empresa peruana dedicada a la fabricación y comercialización de acumuladores eléctricos con más de 60 años de experiencia, inicialmente solo fabricaba acumuladores automotrices, en especial para marcas exclusivas como Volvo, Mercedes Benz, BMW. A partir de 1992 que fue adquirida por sus actuales dueños decidió ampliar su mercado a todo tipo de acumuladores incluido los industriales, mineras y de montacargas, así, como trabajar a nivel nacional e internacional, a la fecha ha logrado exportar al mercado de Bolivia y Ecuador. **A partir de 2015 sus accionistas han decidido incrementar la cuota de participación en el mercado para lo cual a partir del 2016 se ha implementado el Cuadro Integral de Mando en hojas de cálculo a fin de contar con indicadores**

que permitan la toma de decisiones de manera más segura y de acuerdo a un plan estratégico que tenga en consideración lo siguiente:

- **Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.**
- **Mejora de la comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.**
- **Redefinición de la estrategia en base a resultados.**
- **Traducción de la visión y de la estrategia en acción.**
- **Orientación hacia la creación de valor.**
- **Integración de la información de las diversas áreas de negocio.**

2.1.2 Antecedentes Teóricos

Las teorías que sustentan la investigación están relacionada a la variable Cuadro de Mando Integral:

El Marco Teórico se enmarca en la propuesta de Kaplan y Norton (2000) explicada en el libro el Cuadro de Mando Integral, segunda edición.

El concepto de Cuadro de Mando de la empresa aparece en Estados Unidos de América alrededor de 1948; el nombre proviene del francés Tableau de Bord, que significa tableros de mando o cuadro de instrumentos. Es a partir de los años 80 cuando el Cuadro de Mando alcanza una visión más práctica y académica, con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina indicadores financieros y no financieros que permiten controlar los diferentes procesos de una organización.

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, es una herramienta de gestión desarrollada en el año de 1992, en la Universidad de Harvard por los profesores Robert Kaplan y David Norton, su principal característica es que involucra factores financieros y no financieros en la evaluación de la gestión de una empresa; esta metodología, se ha consolidado como un factor de suma importancia en los sistemas de gestión,

porque logra un enlace perfecto entre la visión, misión y la estrategia cuantificadas a través de indicadores y medidas de desempeño. Como su nombre lo dice, es integral, es decir ofrece una información interrelacionada de toda la organización, midiendo cada uno de sus elementos importantes que funcionan para conseguir los mismos objetivos estratégicos. La facilitación oportuna y fiable de información relacionada con los procesos de la empresa, permite la toma de decisiones con menor incertidumbre, garantizando la ventaja competitiva y la consecución de los objetivos a largo plazo.

Las teorías que sustentan la investigación relacionada a la variable Planeamiento estratégico son:

Estrategia.- El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

- D’Alessio F. (2013) menciona en su libro El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia a Hax y Majluf (1991) quien desarrollo un conjunto de formas bajo las cuales puede ser entendida la estrategia:
 - a) Es un patrón de decisiones coherente, unificado, e integrador.
 - b) Es un medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos de largo plazo programas de acción, y priorización en la asignación de recursos.
 - c) Define el dominio competitivo de la organización y la influencia del entorno.
 - d) Es una respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.
 - e) Es un canal para diferenciar las tareas gerenciales en los niveles corporativos, en las unidades del negocio, y en el nivel funcional-procesos.
 - f) Define la contribución económica y no económica que la organización desea hacer a su comunidad vinculada (stakeholders).

- Estrategia es la determinación de las metas y objetivos a largo plazo de la empresa, y la adopción de caminos de acción y de asignación de recursos para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962).
- Estrategia es el conjunto de metas y las políticas principales para alcanzar dichas metas, establecidas de manera que definan en qué negocio esta o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes, y a la comunidad (Andrews,1971) .
- Estrategia es sinónimo de elecciones. La suma de las elecciones realizadas por una organización determina si tendrá posibilidades de ganar en el mercado, es decir obtener clientes y superar a sus competidores. (Fahey, 1995).
- Estrategia es construir una posición Única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posee una empresa. Porter, M. (1996).
- Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, como base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. Mintzberg, H ;Quinn, J ;Voyer, J. (1997).
- **Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.**

- Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.
- Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.
- Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”.

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

- Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la un regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

- El alcance del producto/mercado.
- El vector de crecimiento.
- La ventaja competitiva.
- La sinergia.

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). **En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos.** El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. **En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación**, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). **Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos**, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente. Pimentel V. Luis (1999).

Planificación.- es “La aplicación de la metodología científica en la resolución de problemas prácticos con el propósito de orientar la acción y realizarla con la mayor eficiencia Molins, (1974).

“Planificar es utilizar procedimientos con el fin de introducir en la organización racionalidad en la acción para alcanzar metas y objetivos, habida cuenta que los recursos y medios son escasos “ Ander-Egg, (1993). Para lograr dicho proceso de transformación, la planificación contempla en su inicio un estudio de la situación o diagnóstico.

Planeamiento estratégico.- Es un concepto que data de mediados del siglo XX como una herramienta administrativa de alta dirección de las empresas, cuyo resultado se refleja en el Plan Estratégico, el cual se convierte en una guía que conducirá a la empresa hacia el logro de sus objetivos.

El autor George Stenier (1983) indica que la planeación estratégica formal (como el la denomina) fue introducida por primera vez a mediados de 1950 en alguna de las empresas comerciales más importantes de aquel tiempo denominándolo sistema de planeación a largo plazo. Hasta ese entonces era predominante la dirección y planeación de tipo operacional, la cual se centraba en la gestión de áreas específicas, resolviendo problemas a corto y mediano plazo. El planeamiento estratégico viene a ser hoy en día uno de los factores fundamentales de la dirección estratégica.

Para Ackorff Russell (1981), profesor emérito de Warthon Business School de la Universidad de Pensilvania y destacado consultor y considerado el padre del Planeamiento Estratégico nos manifiesta “ el plan... se anticipa a las toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. También indica es “La habilidad de una persona para llevar a cabo la administración de sus asuntos o los de su sociedad depende más de su comprensión y actitud hacia el mundo, que de su ciencia y su tecnología”.

Otro autor, Goodstein D. Leonard define el “Plan Estratégico como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén el futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), el Plan Estratégico de la organización se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).

Lumpkin y Dess (2003) entienden como Plan Estratégico el conjunto de análisis , decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Bonilla Brenes (2003) en su definición de Plan Estratégico manifiesta de manera similar a Lumpkin y Dess (2003) considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de la entidad y las acciones y recursos que se necesitan para alcanzar la posición deseada.

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Definición del problema general

¿Cómo influye la utilización del Cuadro De Mando Integral en el Planeamiento Estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.?

2.1.3.2 Definición de los problemas específicos:

- a) ¿Cómo influye la gestión financiera en el planeamiento estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.?
- b) ¿Cómo influye la gestión de clientes en el planeamiento estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.?
- c) ¿Cómo influye la gestión de procesos internos en el planeamiento estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.?
- d) ¿Cómo influye la gestión de aprendizaje organizacional en el planeamiento estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

La finalidad de la investigación fue demostrar los aportes valiosos del Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones y en la planificación estratégica de las empresas.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivo General

Determinar la influencia del cuadro de mando integral en el planeamiento estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a) Determinar la influencia de la gestión financiera en el planeamiento estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.
- b) Determinar la influencia de la gestión clientes en el planeamiento estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.
- c) Determinar la influencia de los procesos internos en el planeamiento estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.
- d) Determinar la influencia la gestión de aprendizaje organizacional en el planeamiento estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.

2.2.3 Delimitación del Estudio

Delimitación Espacial:

La empresa está ubicada en Av. Santa Rosa 193- Ate y cuenta con una tienda en Av. República de Panamá 4140 Surquillo.

El presente estudio se llevará a cabo de Enero a Diciembre del año 2017.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

El estudio es importante debido a que la implementación de esta herramienta de gestión permitirá a las PYMES (en especial a Compañía Peruana de

Baterías S.A.) a la toma de decisiones en base a información procesada y de acuerdo a un planeamiento a largo plazo, lo cual repercutirá en la mejora de su competitividad.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

El Cuadro de Mando Integral, es una gran herramienta de control estratégico.

El Cuadro Integral de Mando Facilita la evaluación de la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos, lo que permite una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización. Y corregir el rumbo si fuese necesario. Los cuatro resultados estratégicos de este tablero son: accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados; por lo que estos resultados se miden por medio de cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento interno respectivamente. D'alessio, F. (2013).

Para Ackorff Russell (1981), profesor emérito de Warthon Business School de la Universidad de Pensilvania y destacado consultor y considerado el padre del Planeamiento Estratégico nos manifiesta “el plan... se anticipa a las toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción. También indica es “La habilidad de una persona para llevar a cabo la administración de sus asuntos o los de su sociedad depende más de su comprensión y actitud hacia el mundo, que de su ciencia y su tecnología”.

Otro autor, Goodstein D. Leonard define el “Plan Estratégico como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén el futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.

Según el autor Sainz de Vicuña (2012), **el Plan Estratégico de la organización se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders).**

2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas

2.3.2.1 Hipótesis principal

La utilización del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A.

2.3.3.2 Hipótesis Específicos

- a) La gestión financiera influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A
- b) La gestión de clientes influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.
- c) Los procesos internos influyen positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.
- d) la gestión de aprendizaje organizacional influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A.

2.3.3 Variables e Indicadores

Variable independiente: a) Cuadro de Mando Integral (X)

Variable dependiente: b) Planeamiento Estratégico (Y)

DEFINICIÓN OPERACIONAL

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente: Cuadro de Mando Integral	Gestión Financiera	Rentabilidad
		Ventas del Ejercicio
		Endeudamiento
		Solvencia
		Liquidez
	Gestión Clientes	Nivel de satisfacción de cliente
		Mejora continua en el producto
		Calidad de la gestión
		Índice de servicios post venta
	Gestión de Procesos internos	Reducción de Costos
		Innovación
		Fidelidad de los clientes
		Servicio de asistencia técnica
	Gestión Aprendizaje Organizacional	Satisfacción del Personal.
		índice de rotación de colaboradores
Capacitación de colaboradores		

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable dependiente: Planeamiento Estratégico	Diagnóstico Situacional	La empresa
		Entorno Externo
		Entorno Interno
		Planeación prospectiva
	Plan Estratégico	Misión
		Valores
		Visión
		Metas
		Estrategias
	Plan operativo	Presupuestos
		Programas y Proyectos
		Plan permanente
		Objetivos y Políticas
	Control y evaluación	Informes
		Inspecciones
		Indicadores
		Evaluación
		Retroalimentación

Capítulo III: Método, Técnica e Instrumentos

3.1. Población y Muestra

Población: Muestreo no Probabilístico.

Muestra: Muestreo Discrecional de tipo Intencionado. Donde los sujetos fueron elegidos con un objetivo específico.

El estudio se efectuó con una muestra de 11 trabajadores responsables de las distintas áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. peruana de Baterías S.A.

3.2. Diseño (s) Utilizados en el Estudio:

No experimental y transversal.

3.3. Tipo de Investigación:

Aplicada, busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo.

3.4. Nivel de Investigación:

Explicativa.

3.5. Técnica (s) e Instrumento (s) de Recolección de Datos:

3.5.1 Técnica: Son procedimientos que consisten en observar con atención los fenómenos ocurridos, tomar información y registrarla para su posterior análisis, las técnicas utilizadas son:

- Método de observación.
- Entrevista en profundidad.
- Observación sistemática.
- Análisis de contenido.
- Escala de actitudes.

3.5.2 Instrumento: Se refiere a los recursos utilizados en la investigación para obtener la información y datos relacionados con el tema d estudio.

Los instrumentos utilizados son:

- Lista de cotejo.
- Notas de campo.
- Cuadernos de apunte.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.
- Licker.

3.6. Procesamiento de Datos:

Para el análisis de los datos y las labores sistemáticas relacionados con el ingreso de datos, las tareas de codificación , clasificación, tabulación y finalmente el análisis estadístico, su interpretación, elaboración y queden respuesta a las preguntas de investigación; las hipótesis planteadas. Fueron necesarios el uso de las hojas de cálculo, el software estadístico SPSS Versión 24, aplicando las herramientas y procedimiento de la estadística descriptiva e inferencial.

Capítulo IV Presentación y Análisis de los Resultados:

4.1 Presentación de Resultados

El estudio de la relación que existe entre el Cuadro de Mando Integral y el Planeamiento Estratégico se efectuó con una muestra de 11 trabajadores responsables de las distintas tareas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A ubicados en la zona industrial de la Ate Vitarte, quienes participaron en la aplicación de encuestas; basado en un cuestionario de 37 preguntas y de respuestas que miden la actitud que muestran los trabajadores respecto a las características estudiadas de Gestión Financiera, Gestión Cliente, Gestión de los Procesos Internos,

Gestión del Aprendizaje y Crecimiento y el Planeamiento Estratégico. Para el análisis y medición de la información obtenida, se tomó como referencia las bases teóricas existentes en materia del diagnóstico situacional, plan estratégico, plan operativo, control y evaluación de lo ejecutado de acuerdo al plan estratégico, obteniéndose los siguientes resultados:

Las pruebas de validez y de confiabilidad del instrumento de evaluación: encuesta de Likert, demostraron su precisión y seguridad, condiciones con las cuales se han obtenido resultados y conclusiones acertadas respecto al Cuadro de Mando Integral y su relación con el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A; se validaron cada una de las preguntas estimulando la obtención de información exacta y relevante que busca la investigación, a su vez cada reactivo o ítem fue seleccionado y redactado del tal manera que influyan en la validez de las preguntas, considerando la validez de contenido, la validez de constructo y la validez de criterio.

Así, la confiabilidad obtenida en cada una de las preguntas de la encuesta han permitido considerar los siguientes criterios como: seguridad, consistencia, repetitividad y confianza, debido a que existe una repetición constante y estable de la medida aplicada en el grupo de estudio.

El procedimiento usado para determinar el coeficiente de confiabilidad, prueba de consistencia interna o la homogeneidad de las preguntas, es el Coeficiente Alfa de Cronbach, el cual requiere solo una administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el coeficiente de confiabilidad de las preguntas es del 92.2% y al ser éste mayor a 80%, se validó el instrumento por ser altamente confiable.

El siguiente cuadro muestra la consistencia u homogeneidad interna de cada pregunta del cuestionario de la encuesta, su varianza, su correlación y los

resultados de sus niveles de confianza, según el Coeficiente Alfa de Cronbach.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,922	,920	37

De acuerdo a los resultados de homogeneidad y confiabilidad en cada una de los 37 reactivos, se ha logrado obtener los siguientes valores: el valor mínimo de 91.5% y el valor máximo de 92.2%; en consecuencia, como ambos límites son mayores de 80%, se acepta la validez y confiabilidad de cada una de los reactivos del instrumento por ser altamente confiable.

Cuando se realizó la investigación, la muestra de este estudio presentó las siguientes características: i) Gestión Financiera, ii) Gestión Cliente, iii) Gestión de los Procesos Internos, iv) Gestión del Aprendizaje y Crecimiento y el v) Planeamiento Estratégico, obteniéndose los resultados expresados en los siguientes estadígrafos.

CARACTERÍSTICAS DE GESTIÓN FINANCIERA

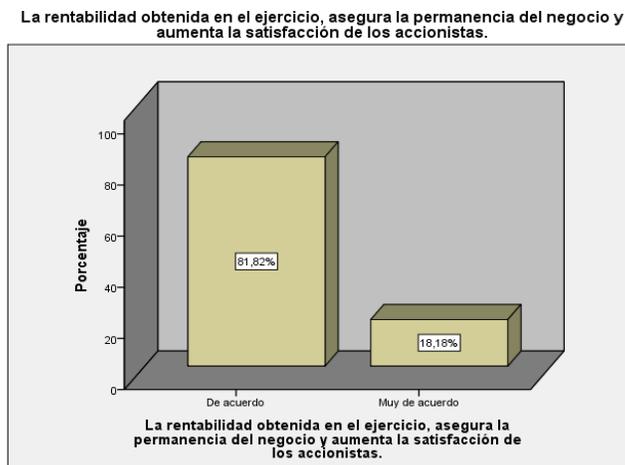
TABLA N° 4.1

1. La rentabilidad obtenida en el ejercicio, asegura la permanencia del negocio y aumenta la satisfacción de los accionistas.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.1



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la rentabilidad obtenida en el ejercicio, asegura la permanencia del negocio y aumenta la satisfacción de los accionistas y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que la rentabilidad obtenida en el periodo, asegure la permanencia del negocio y aumente la satisfacción de los accionistas, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la rentabilidad obtenida en el ejercicio, asegura la permanencia del negocio y aumenta la satisfacción de los accionistas.

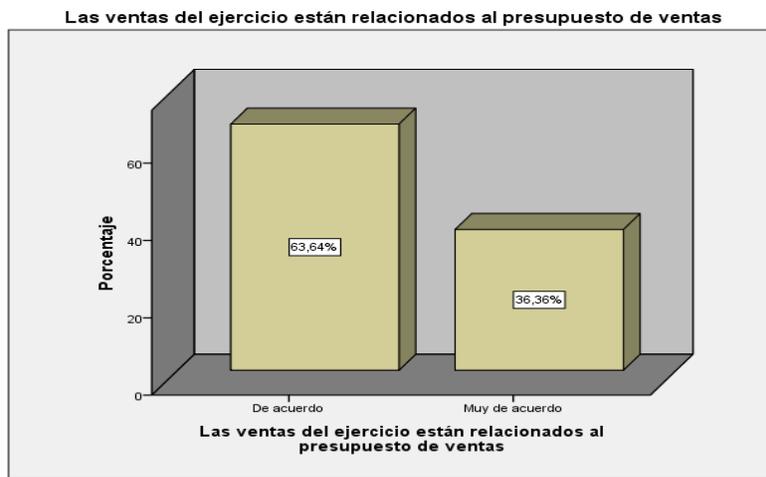
TABLA N° 4.2

2. Las ventas del ejercicio están relacionados al presupuesto de ventas

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.2



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que las ventas del ejercicio están relacionados al presupuesto de ventas y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que Las ventas del ejercicio están relacionados al presupuesto de ventas, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que Las ventas del ejercicio están relacionados al presupuesto de ventas.

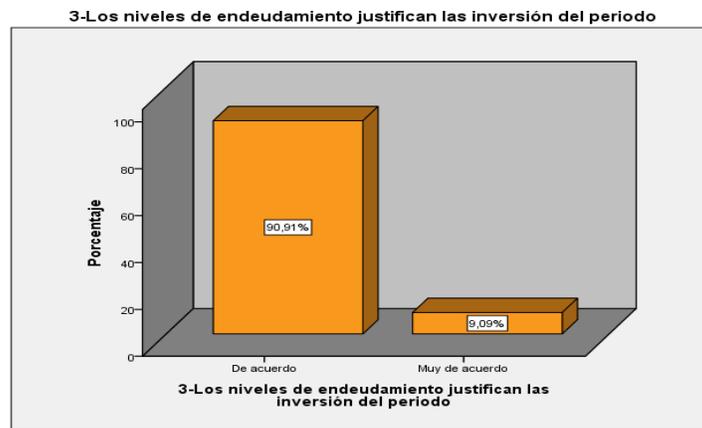
TABLA N° 4.3

3. Los niveles de endeudamiento justifican las inversión del periodo

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	90,9
Muy de acuerdo	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.3



Fuente: Elaboración propia.

El 90.91% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los niveles de endeudamiento justifican las inversión del periodo y el 9.09% de los encuestados están muy de acuerdo de que los niveles de endeudamiento justifican las inversión del periodo, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los niveles de endeudamiento justifican las inversión del periodo.

TABLA N° 4.4

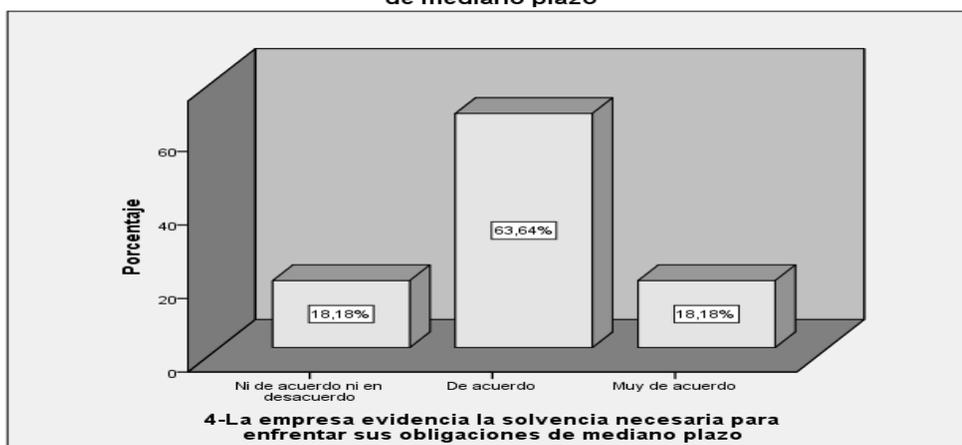
4. La empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo y en desacuerdo	2	18,2
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.4

4-La empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de la empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo y un 18.18% de los encuestados les es indiferente que la empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo por lo que se concluye que solo el 81.82% de los trabajadores consideran que la empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo.

TABLA N° 4.5

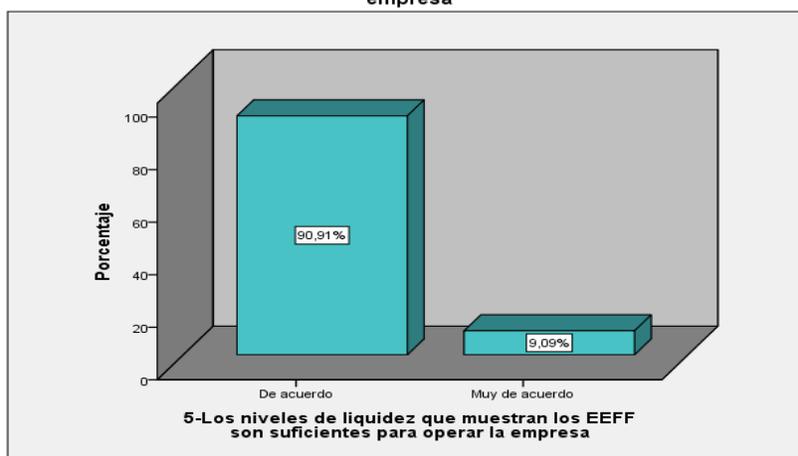
5. Los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operar la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	90,9
Muy de acuerdo	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.5

5-Los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operar la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 90.91% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operar la empresa y el 9.09% de los encuestados están muy de acuerdo de que los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operar la empresa., por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operar la empresa.

TABLA N° 4.6

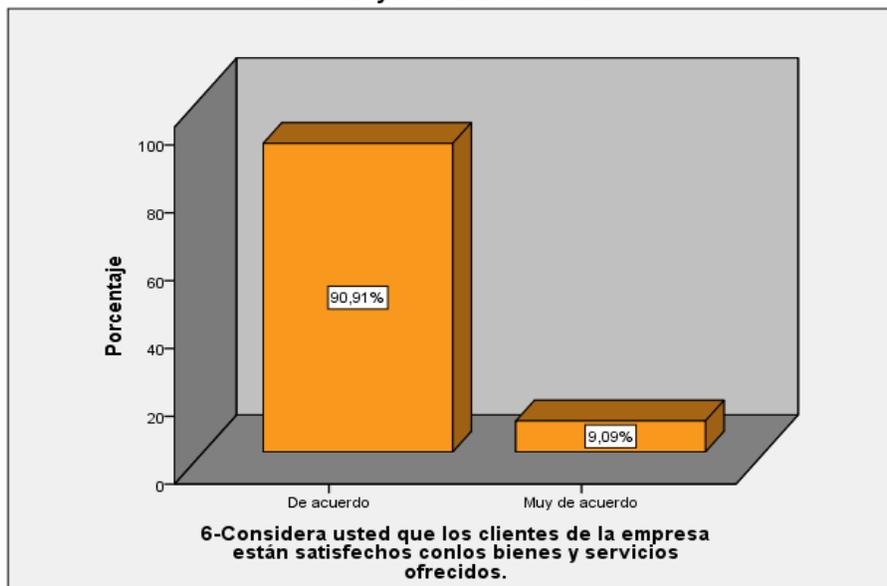
6. Considera usted que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	90,9
Muy de acuerdo	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.6

6-Considera usted que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos.



Fuente: Elaboración propia.

El 90.91% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., Consideran que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos y el 9.09% de los encuestados consideran que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos.

TABLA N° 4.7

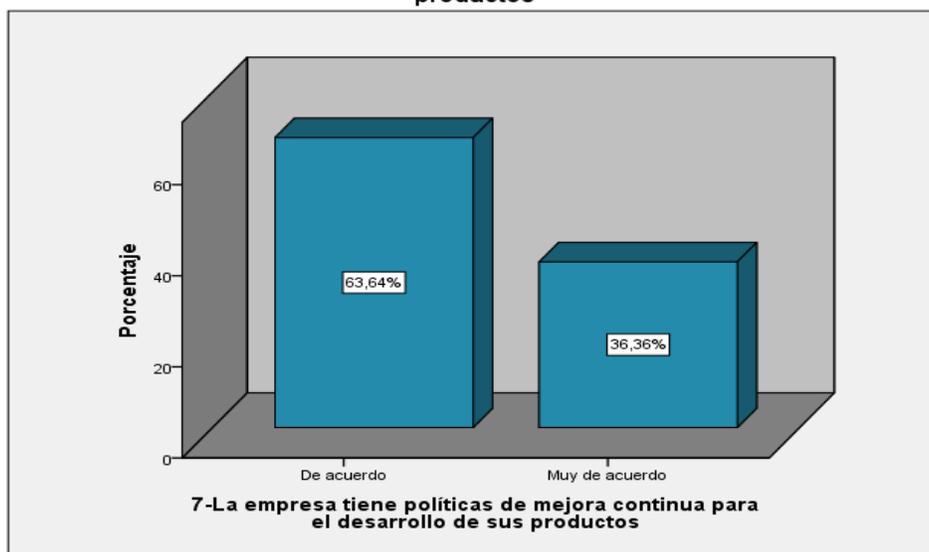
7. La empresa tiene políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.7

7-La empresa tiene políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., consideran que la empresa tiene políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo que la empresa tiene políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la empresa tiene políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos.

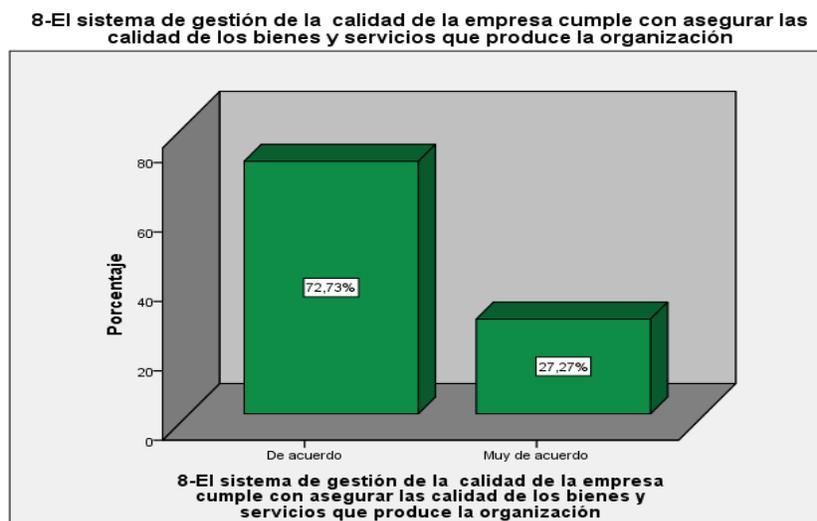
TABLA N° 4.8

8. El sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con asegurar las calidad de los bienes y servicios que produce la organización

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.8



Fuente: Elaboración propia.

El 72.73% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que el sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con asegurar las calidad de los bienes y servicios que produce la organización y el 27.27% de los encuestados están muy de acuerdo de que el sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con asegurar las calidad de los bienes y servicios que produce la organización, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que el sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con asegurar las calidad de los bienes y servicios que produce la organización.

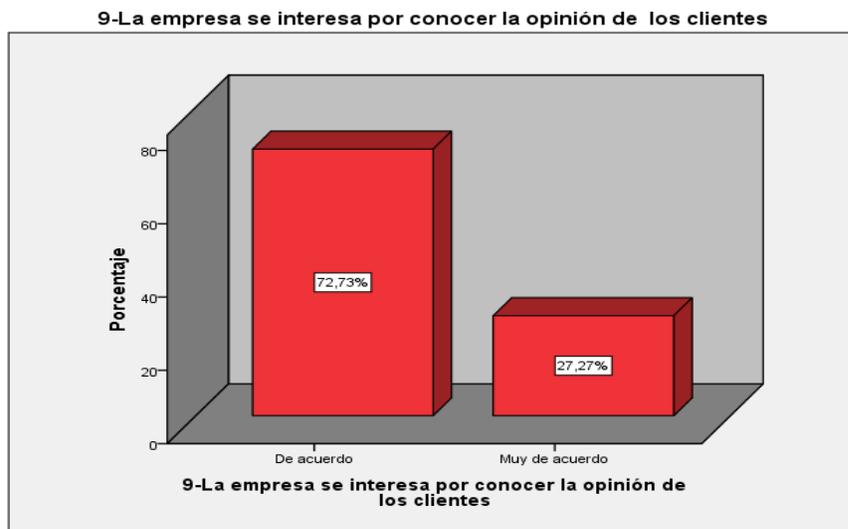
TABLA N° 4.9

9. La empresa se interesa por conocer la opinión de los clientes

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.9



Fuente: Elaboración propia.

.El 72.73% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que las la empresa se interesa por conocer la opinión de los clientes y el 27.27% de los encuestados están muy de acuerdo de que la empresa se interesa por conocer la opinión de los clientes, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la empresa se interesa por conocer la opinión de los clientes.

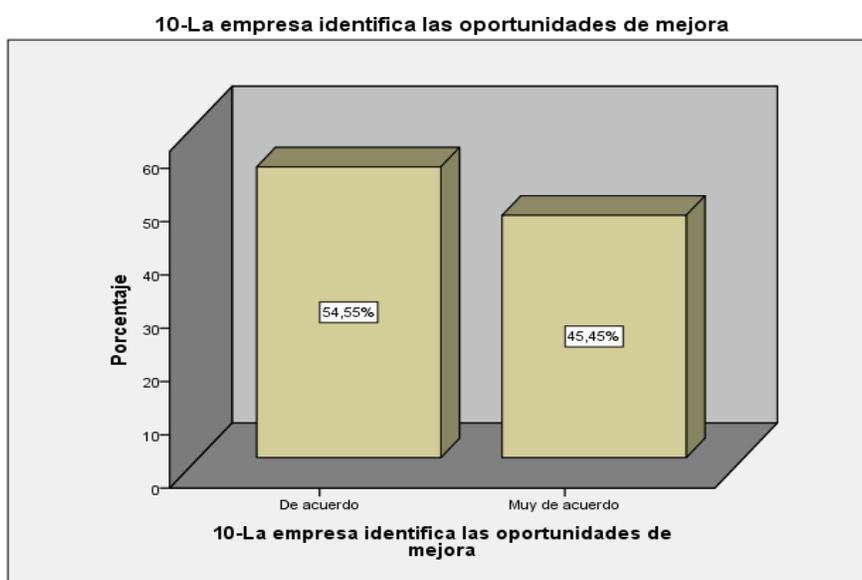
TABLA N° 4.10

10. La empresa identifica las oportunidades de mejora.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	54,5
Muy de acuerdo	5	45,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.10



Fuente: Elaboración propia.

El 54.55% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la empresa identifica las oportunidades de mejora y el 45.45% de los encuestados están muy de acuerdo de que la empresa identifica las oportunidades de mejora, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la empresa identifica las oportunidades de mejora.

TABLA N° 4.11

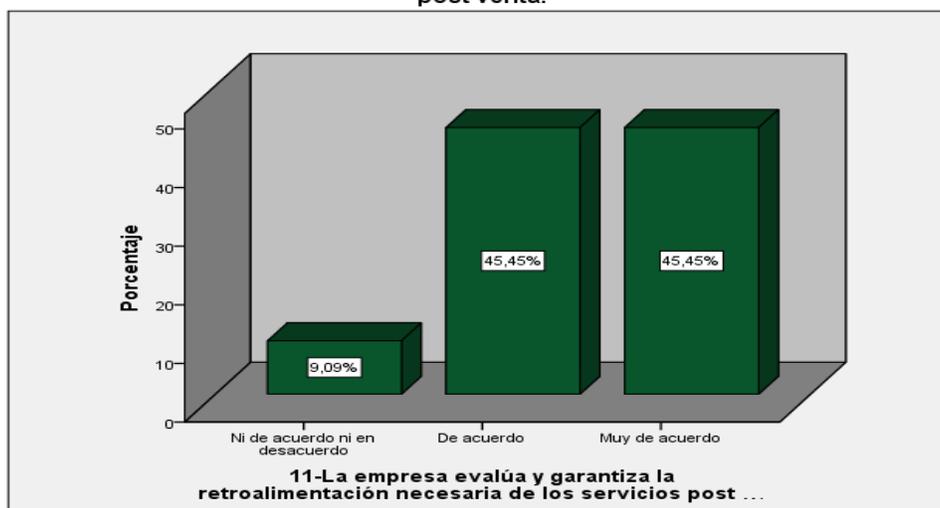
11. La empresa evalúa y garantiza la retroalimentación necesaria de los servicios post venta.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo y en desacuerdo	1	9,1
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	5	45,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.11

11-La empresa evalúa y garantiza la retroalimentación necesaria de los servicios post venta.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S. A. , están de acuerdo en que la empresa evalúa y garantiza la retroalimentación necesaria de los servicios post venta, el 45.45% de los encuestados están muy de acuerdo de que la empresa evalúa y garantiza la retroalimentación necesaria de los servicios post venta y solo el 9.09% de los trabajadores les es indiferente tal afirmación, por lo que se concluye que el 90.9% de los trabajadores consideran que la empresa evalúa y garantiza la retroalimentación necesaria de los servicios post venta.

TABLA N° 4.12

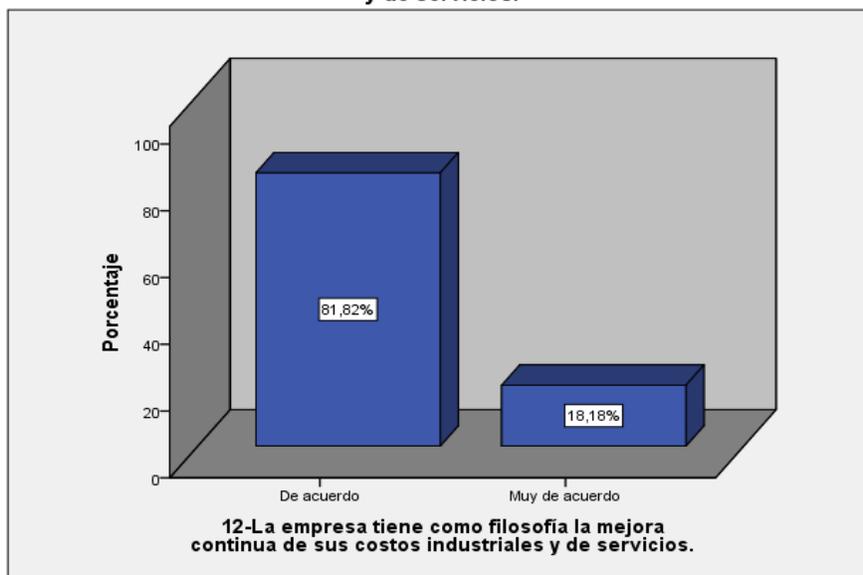
12. La empresa tiene como filosofía la mejora continua de sus costos industriales y de servicios.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.12

12-La empresa tiene como filosofía la mejora continua de sus costos industriales y de servicios.



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la empresa tiene como filosofía la mejora continua de sus costos industriales y de servicios y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que la empresa tiene como filosofía la mejora continua de sus costos industriales y de servicios, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la empresa tiene como filosofía la mejora continua de sus costos industriales y de servicios.

TABLA N° 4.13

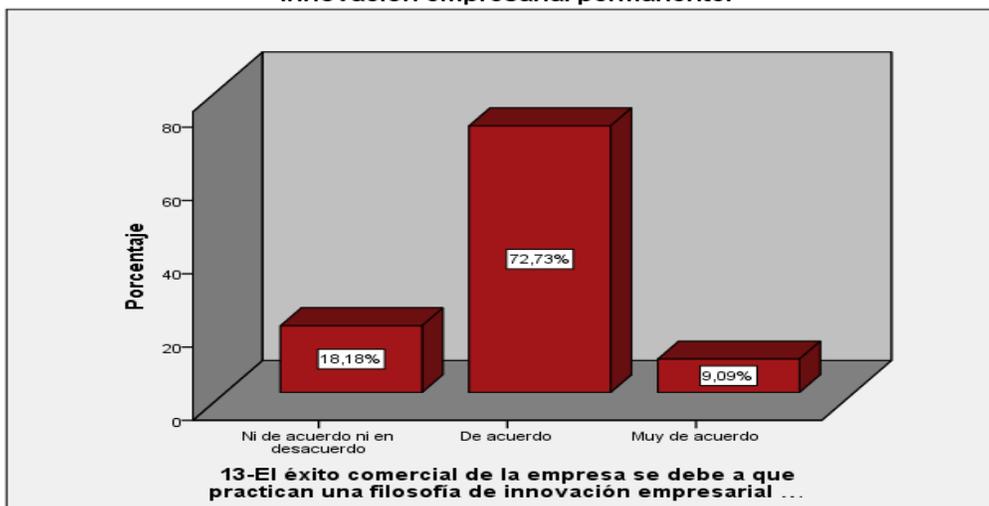
13. El éxito comercial de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente.

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo y en desacuerdo	2	18,2
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.13

13-El éxito comercial de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente.



Fuente: Elaboración propia.

El 72.73% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que El éxito comercial de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente. El 9.09% de los encuestados están muy de acuerdo de que el éxito comercial de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente y el 18.18% le es indiferente esta afirmación, por lo que se concluye que el 82.82% de los trabajadores consideran que el éxito comercial de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente.

TABLA N° 4.14

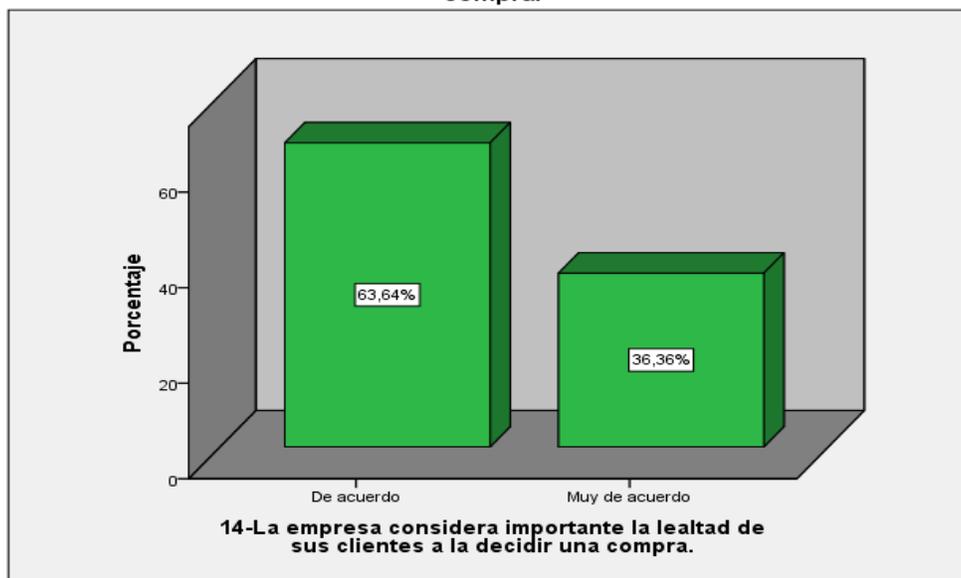
14. La empresa considera importante la lealtad de sus clientes a la decidir una compra.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.14

14-La empresa considera importante la lealtad de sus clientes a la decidir una compra.



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que La empresa considera importante la lealtad de sus clientes al decidir una compra y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que La empresa considera importante la lealtad de sus clientes al decidir una compra, por lo que se concluye que, todos los trabajadores consideran que la empresa considera importante la lealtad de sus clientes al decidir una compra.

TABLA N° 4.15

15. La empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reparación de productos que responde a la garantía ofrecida.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	1	9,1
Muy de acuerdo	10	90,9
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.15

15-La empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reparación de productos que responde a la garantía ofrecida.



Fuente: Elaboración propia.

El 90.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están muy de acuerdo en que la empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reparación de productos que responde a la garantía ofrecida y el 9.09% de los encuestados están de acuerdo de que la empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reparación de productos que responde a la garantía ofrecida, por lo que se concluye que, todos los trabajadores consideran que la empresa cuenta con un departamento de mantenimiento y reparación de productos que responde a la garantía ofrecida.

TABLA N° 4.16

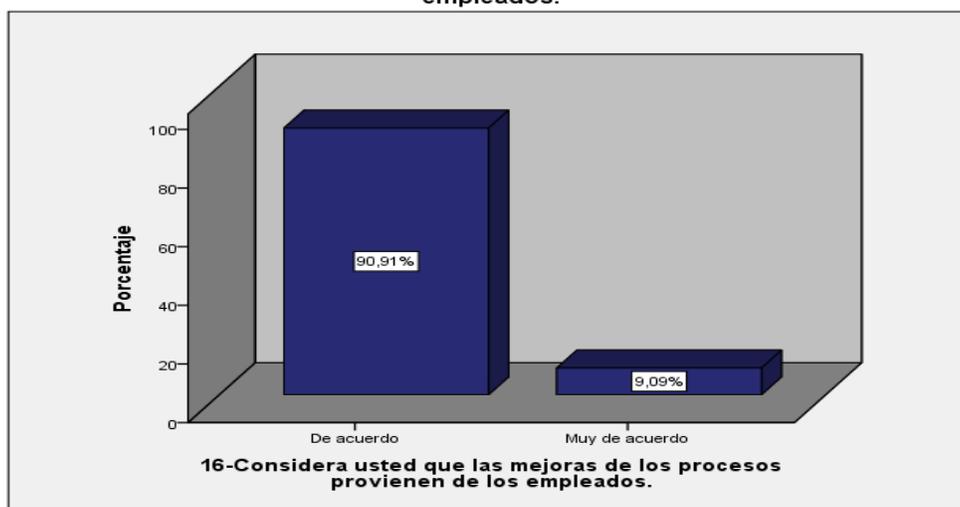
16. Considera usted que las mejoras de los procesos provienen de los empleados.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	10	90,9
Muy de acuerdo	1	9,1
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.16

16-Considera usted que las mejoras de los procesos provienen de los empleados.



Fuente: Elaboración propia.

El 90.91% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que las mejoras de los procesos provienen de los empleados y el 9.09% de los encuestados están muy de acuerdo de que las mejoras de los procesos provienen de los empleados, por lo que se concluye que, todos los trabajadores consideran que las mejoras de los procesos provienen de los empleados.

TABLA N° 4.17

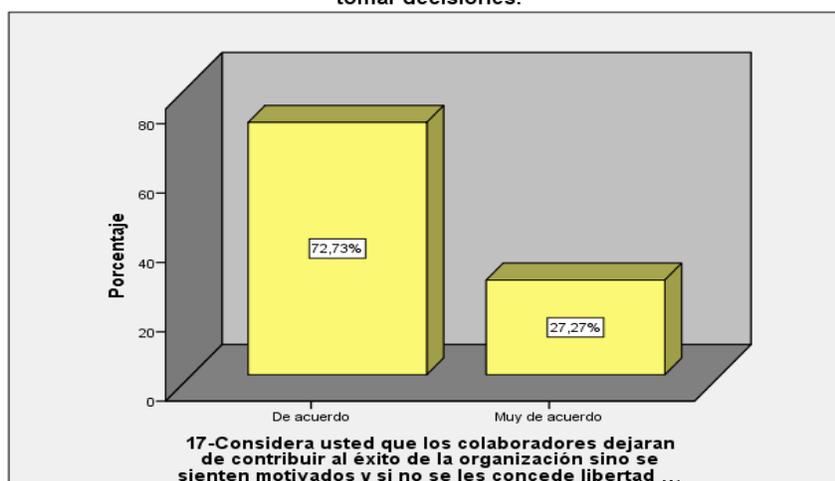
17. Considera usted que los colaboradores dejarán de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

FIGURA N° 4.17

17-Considera usted que los colaboradores dejaran de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

El 72.73% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los colaboradores dejarán de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones y el 27.27% de los encuestados están muy de acuerdo de que los colaboradores dejaran de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los colaboradores dejaran de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones.

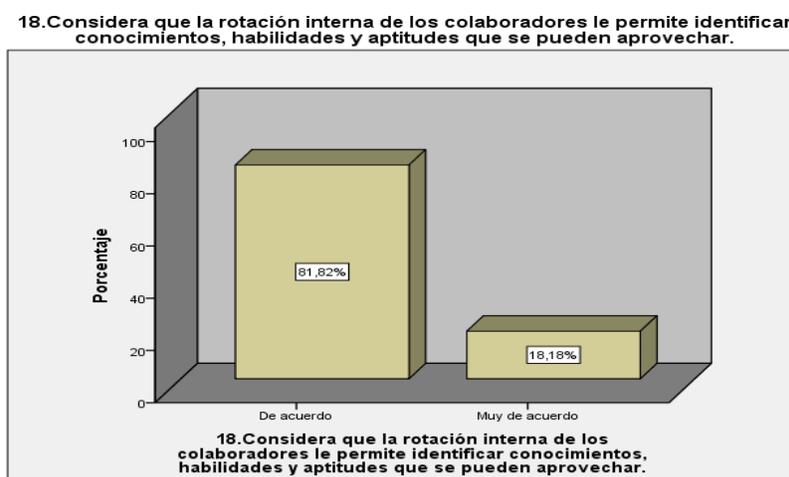
TABLA N° 4.18

18. Considera que la rotación interna de los colaboradores le permite identificar conocimientos, habilidades y aptitudes que se pueden aprovechar.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.18



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la rotación interna de los colaboradores le permite identificar conocimientos, habilidades y aptitudes que se pueden aprovechar y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que la rotación interna de los colaboradores le permite identificar conocimientos, habilidades y aptitudes que se pueden aprovechar, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la rotación interna de los colaboradores le permite identificar conocimientos, habilidades y aptitudes que se pueden aprovechar.

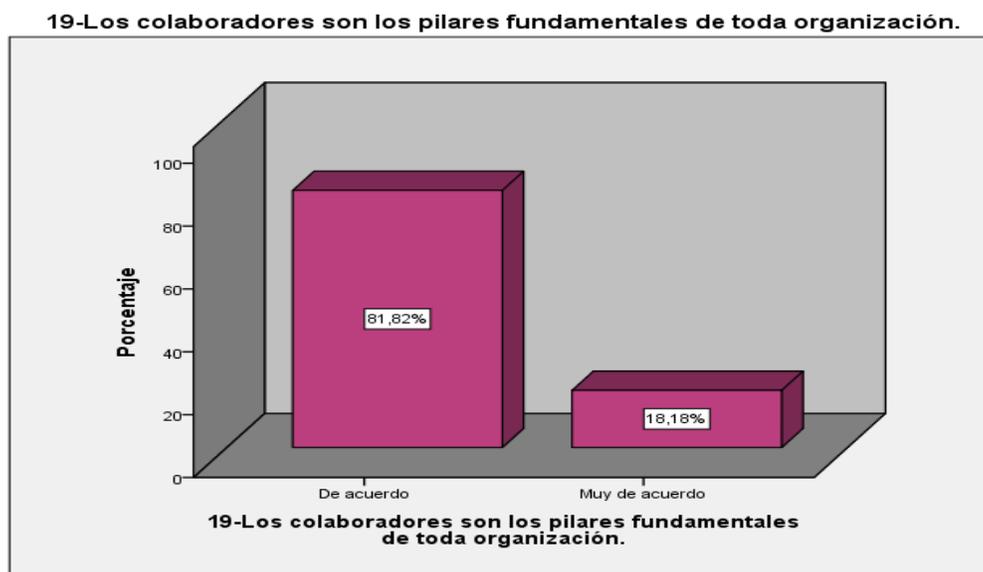
TABLA N° 4.19

19. Los colaboradores son los pilares fundamentales de toda organización.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.19



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los colaboradores son los pilares fundamentales de toda organización y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que los colaboradores son los pilares fundamentales de toda organización, por lo que se concluye que todos los colaboradores son los pilares fundamentales de toda organización.

TABLA N° 4.20

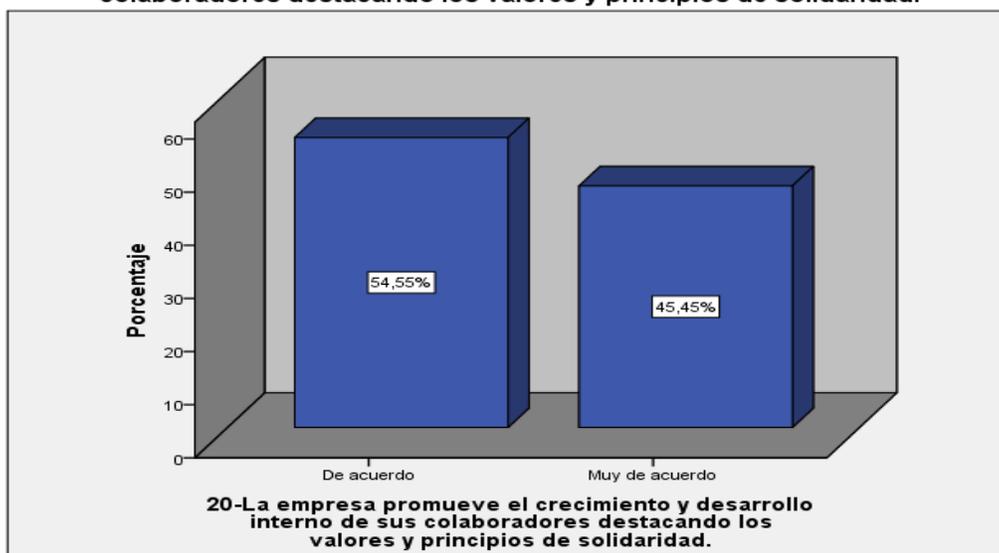
20. La empresa promueve el crecimiento y desarrollo interno de sus colaboradores destacando los valores y principios de solidaridad

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	6	54,5
Muy de acuerdo	5	45,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.20

20-La empresa promueve el crecimiento y desarrollo interno de sus colaboradores destacando los valores y principios de solidaridad.



Fuente: Elaboración propia.

El 54.55% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la empresa promueve el crecimiento y desarrollo interno de sus colaboradores destacando los valores y principios de solidaridad y el 45.45% de los encuestados están muy de acuerdo de que la empresa promueve el crecimiento y desarrollo interno de sus colaboradores destacando los valores y principios de solidaridad, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la empresa promueve el crecimiento y desarrollo interno de sus colaboradores destacando los valores y principios de solidaridad.

TABLA N° 4.21

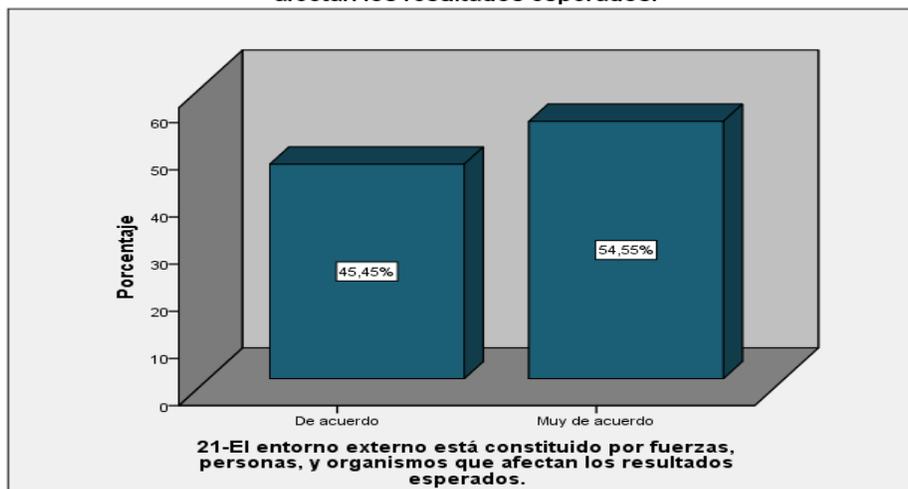
21. El entorno externo está constituido por fuerzas, personas, y organismos que afectan los resultados esperados.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.21

21-El entorno externo está constituido por fuerzas, personas, y organismos que afectan los resultados esperados.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que el entorno externo está constituido por fuerzas, personas, y organismos que afectan los resultados esperados y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que el entorno externo está constituido por fuerzas, personas, y organismos que afectan los resultados esperados, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que el entorno externo está constituido por fuerzas, personas, y organismos que afectan los resultados esperados.

TABLA N° 4.22

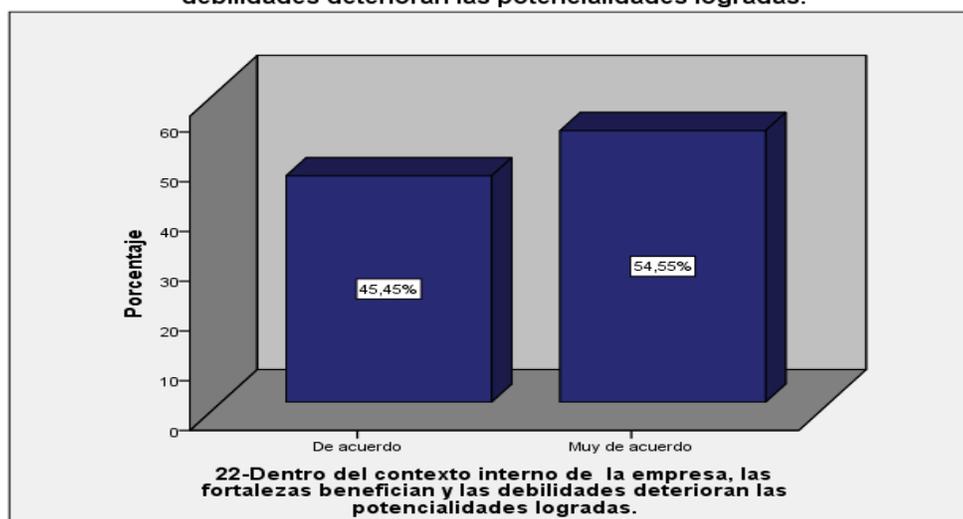
22. Dentro del contexto interno de la empresa, las fortalezas benefician y las debilidades deterioran las potencialidades logradas.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.22

22-Dentro del contexto interno de la empresa, las fortalezas benefician y las debilidades deterioran las potencialidades logradas.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que dentro del contexto interno de la empresa, las fortalezas benefician y las debilidades deterioran las potencialidades logradas y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que dentro del contexto interno de la empresa, las fortalezas benefician y las debilidades deterioran las potencialidades logradas, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que dentro del contexto interno de la empresa, las fortalezas benefician y las debilidades deterioran las potencialidades logradas.

TABLA N° 4.23

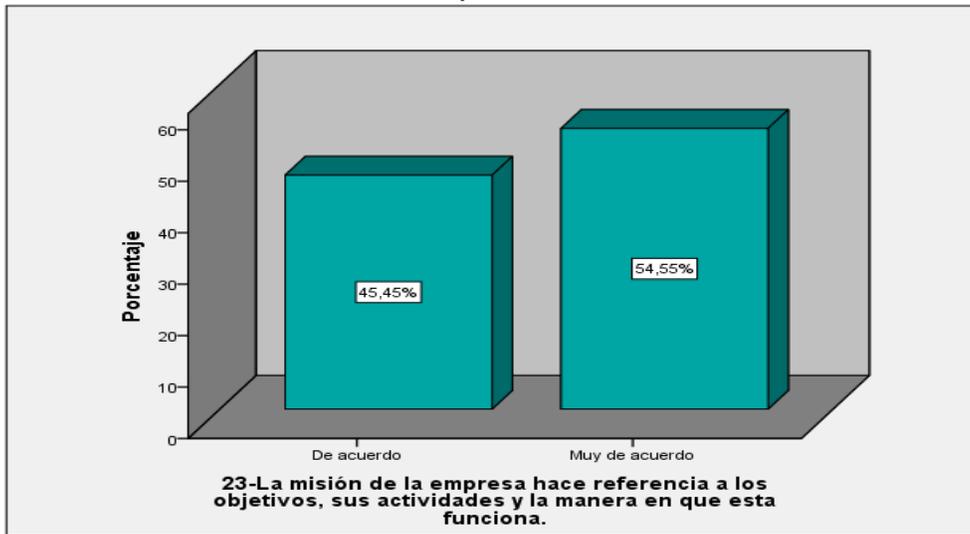
23. La misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta funciona.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.23

23-La misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta funciona.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A, están de acuerdo en que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta funciona y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta funciona, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta funciona.

TABLA N° 4.24

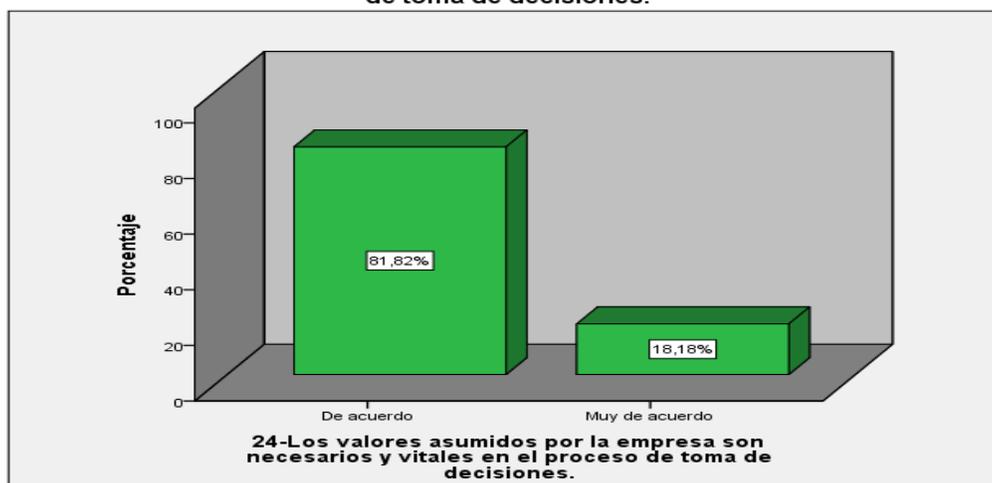
24. Los valores asumidos por la empresa son necesarios y vitales en el proceso de toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.24

24-Los valores asumidos por la empresa son necesarios y vitales en el proceso de toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los valores asumidos por la empresa son necesarios y vitales en el proceso de toma de decisiones y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que los valores asumidos por la empresa son necesarios y vitales en el proceso de toma de decisiones, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los valores asumidos por la empresa son necesarios y vitales en el proceso de toma de decisiones.

TABLA N° 4.25

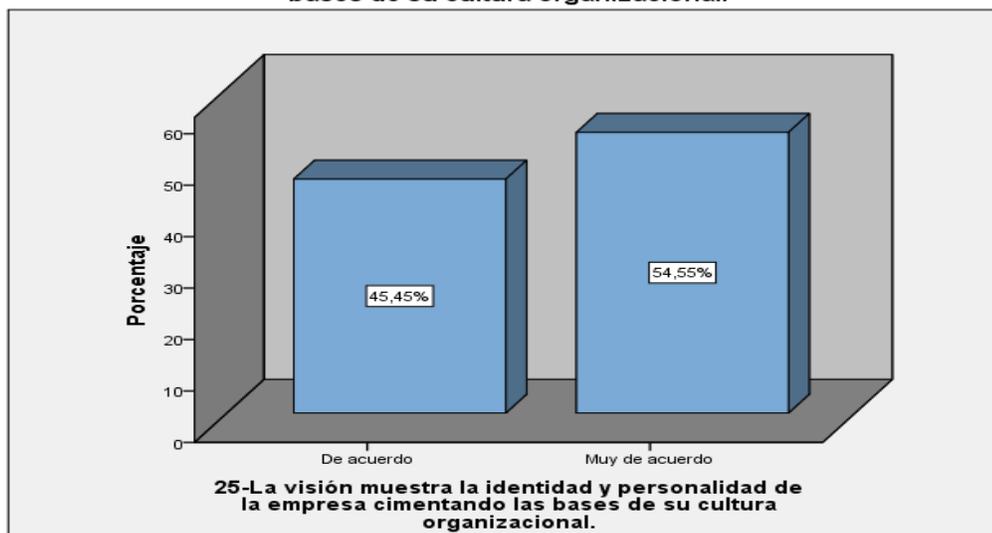
25. La visión muestra la identidad y personalidad de la empresa cimentando las bases de su cultura organizacional.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.25

25-La visión muestra la identidad y personalidad de la empresa cimentando las bases de su cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la visión muestra la identidad y personalidad de la empresa cimentando las bases de su cultura organizacional y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que la visión muestra la identidad y personalidad de la empresa cimentando las bases de su cultura organizacional, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que La visión muestra la identidad y personalidad de la empresa cimentando las bases de su cultura organizacional.

TABLA N° 4.26

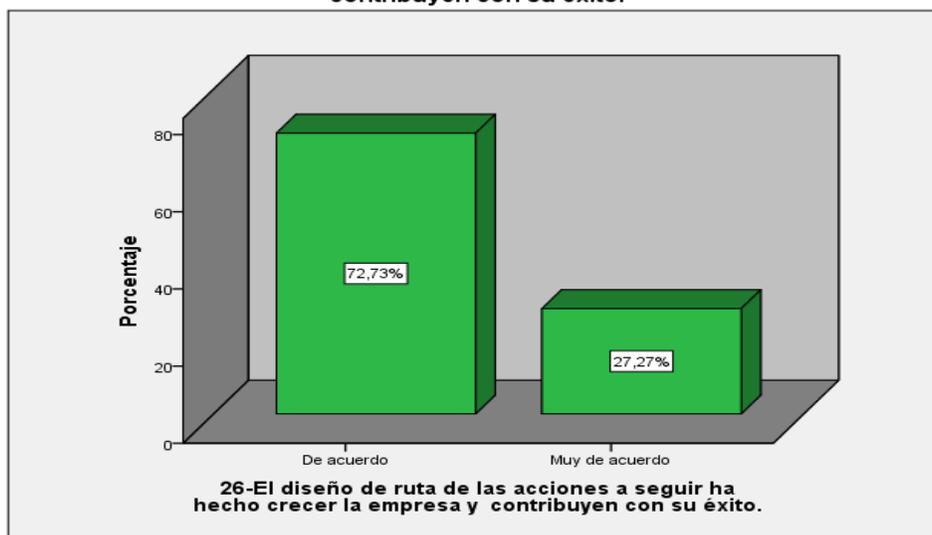
26. El diseño de ruta de las acciones a seguir ha hecho crecer la empresa y contribuyen con su éxito.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.26

26-El diseño de ruta de las acciones a seguir ha hecho crecer la empresa y contribuyen con su éxito.



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que el diseño de ruta de las acciones a seguir ha hecho crecer la empresa y contribuyen con su éxito y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que el diseño de ruta de las acciones a seguir ha hecho crecer la empresa y contribuyen con su éxito, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que el diseño de ruta de las acciones a seguir ha hecho crecer la empresa y contribuyen con su éxito.

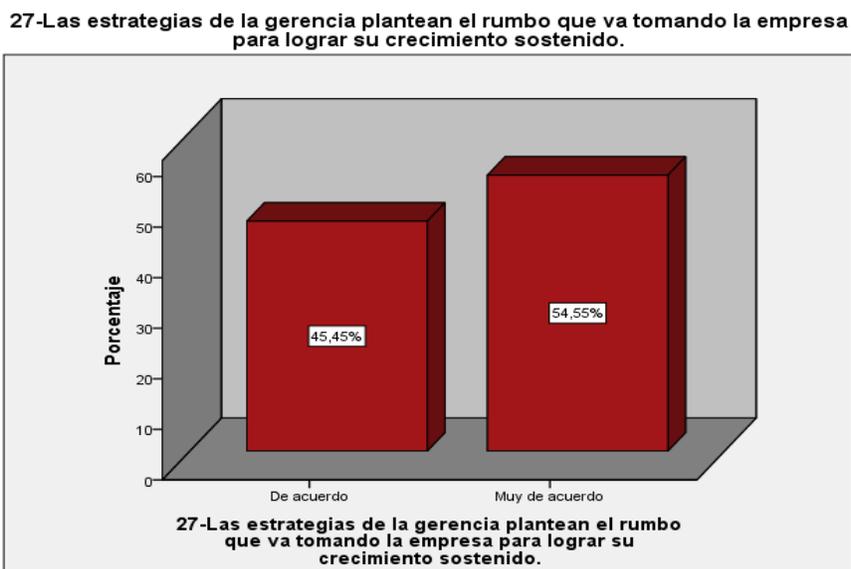
TABLA N° 4.27

27. Las estrategias de la gerencia plantean el rumbo que va tomando la empresa para lograr su crecimiento sostenido.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.27



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que las estrategias de la gerencia plantean el rumbo que va tomando la empresa para lograr su crecimiento sostenido y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que Las estrategias de la gerencia plantean el rumbo que va tomando la empresa para lograr su crecimiento sostenido, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que Las estrategias de la gerencia plantean el rumbo que va tomando la empresa para lograr su crecimiento sostenido.

TABLA N° 4.28

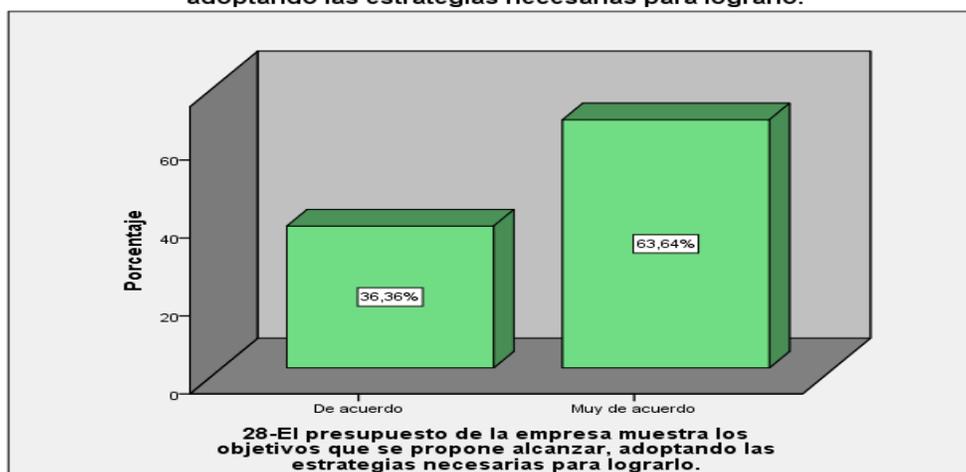
28. El presupuesto de la empresa muestra los objetivos que se propone alcanzar, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	4	36,4
Muy de acuerdo	7	63,6
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.28

28-El presupuesto de la empresa muestra los objetivos que se propone alcanzar, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo.



Fuente: Elaboración propia.

El 36.36% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que el presupuesto de la empresa muestra los objetivos que se propone alcanzar, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que el presupuesto de la empresa muestra los objetivos que se propone alcanzar, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que el presupuesto de la empresa muestra los objetivos que se propone alcanzar, adoptando las estrategias necesarias para lograrlo.

TABLA N° 4.29

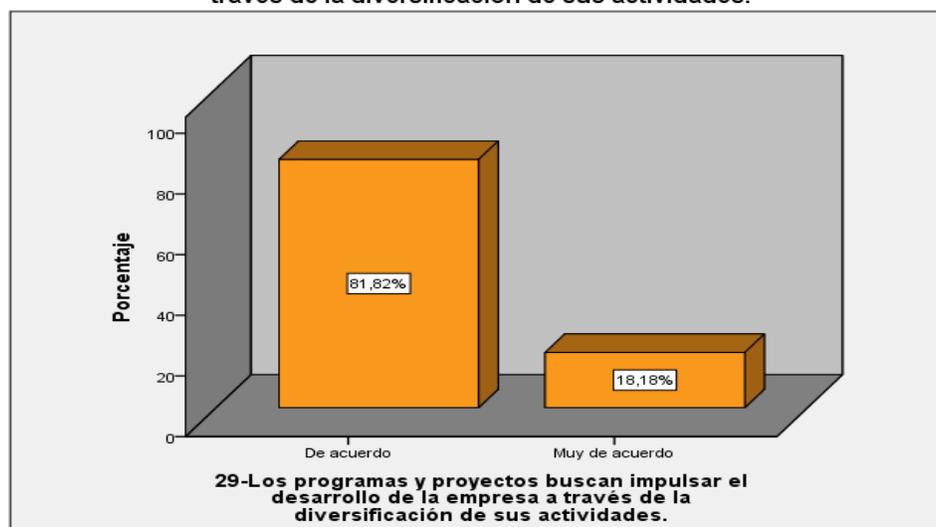
29. Los programas y proyectos buscan impulsar el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de sus actividades.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	9	81,8
Muy de acuerdo	2	18,2
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.29

29-Los programas y proyectos buscan impulsar el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de sus actividades.



Fuente: Elaboración propia.

El 81.82% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los programas y proyectos buscan impulsar el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de sus actividades y el 18.18% de los encuestados están muy de acuerdo de que los programas y proyectos buscan impulsar el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de sus actividades, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los programas y proyectos buscan impulsar el desarrollo de la empresa a través de la diversificación de sus actividades.

TABLA N° 4.30

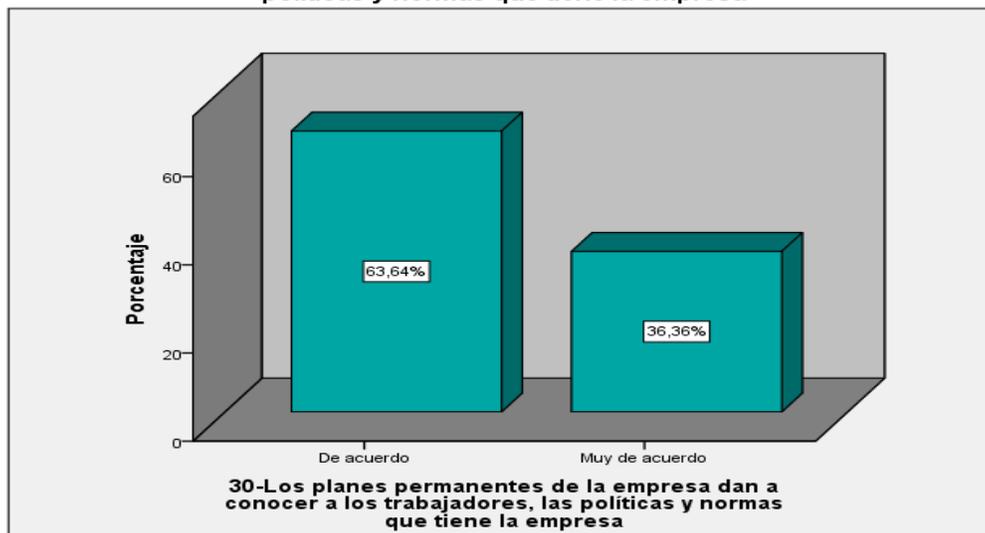
30. Los planes permanentes de la empresa dan a conocer a los trabajadores, las políticas y normas que tiene la empresa

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.30

30-Los planes permanentes de la empresa dan a conocer a los trabajadores, las políticas y normas que tiene la empresa



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los planes permanentes de la empresa dan a conocer a los trabajadores, las políticas y normas que tiene la empresa y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de los planes permanentes de la empresa dan a conocer a los trabajadores, las políticas y normas que tiene la empresa, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los planes permanentes de la empresa dan a conocer a los trabajadores, las políticas y normas que tiene la empresa.

TABLA N° 4.31

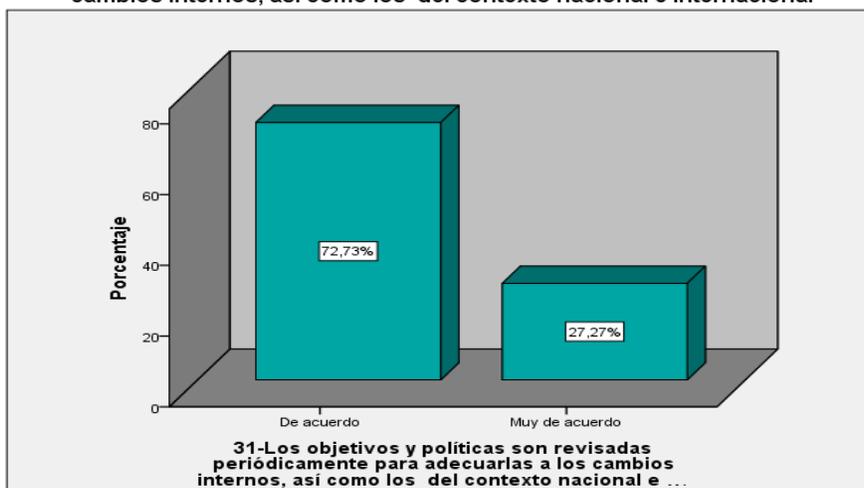
31. Los objetivos y políticas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos, así como los del contexto nacional e internacional

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.31

31-Los objetivos y políticas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos, así como los del contexto nacional e internacional



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los objetivos y políticas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos, así como los del contexto nacional e internacional y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que los objetivos y políticas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos, así como los del contexto nacional e internacional, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los objetivos y políticas son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios internos, así como los del contexto nacional e internacional.

TABLA N° 4.32

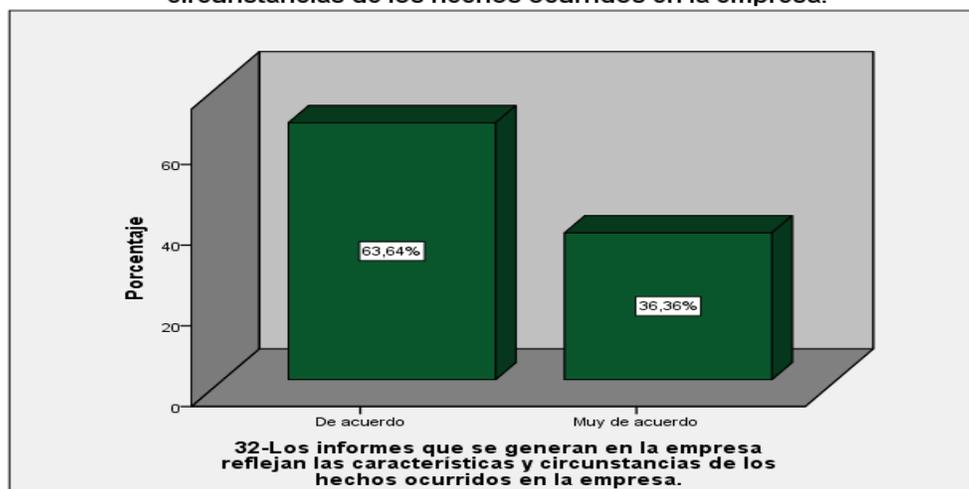
32. Los informes que se generan en la empresa reflejan las características y circunstancias de los hechos ocurridos en la empresa.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.32

32-Los informes que se generan en la empresa reflejan las características y circunstancias de los hechos ocurridos en la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los informes que se generan en la empresa reflejan las características y circunstancias de los hechos ocurridos en la empresa y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que los informes que se generan en la empresa reflejan las características y circunstancias de los hechos ocurridos en la empresa, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los informes que se generan en la empresa reflejan las características y circunstancias de los hechos ocurridos en la empresa.

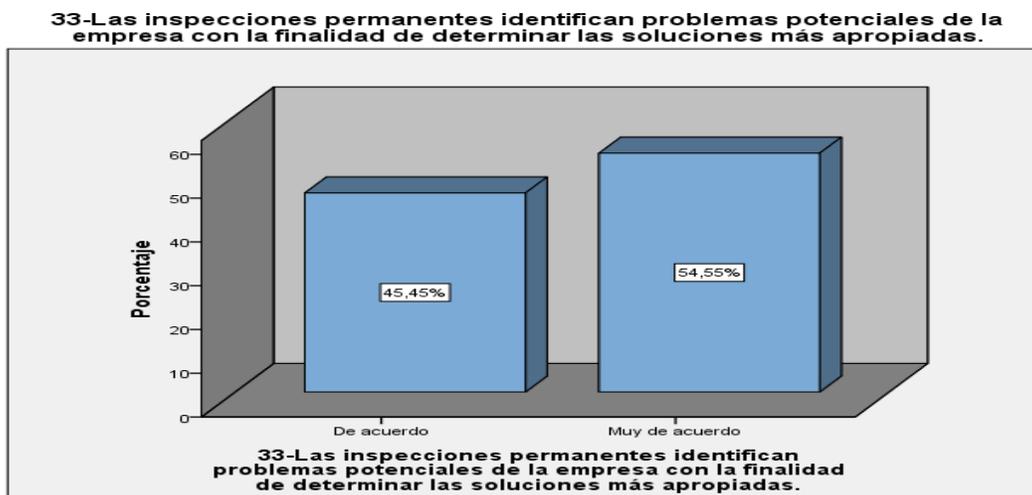
TABLA N° 4.33

33. Las inspecciones permanentes identifican problemas potenciales de la empresa con la finalidad de determinar las soluciones más apropiadas.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.33



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que las inspecciones permanentes identifican problemas potenciales de la empresa con la finalidad de determinar las soluciones más apropiadas y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que las inspecciones permanentes identifican problemas potenciales de la empresa con la finalidad de determinar las soluciones más apropiadas, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que las inspecciones permanentes identifican problemas potenciales de la empresa con la finalidad de determinar las soluciones más apropiadas.

TABLA N° 4.34

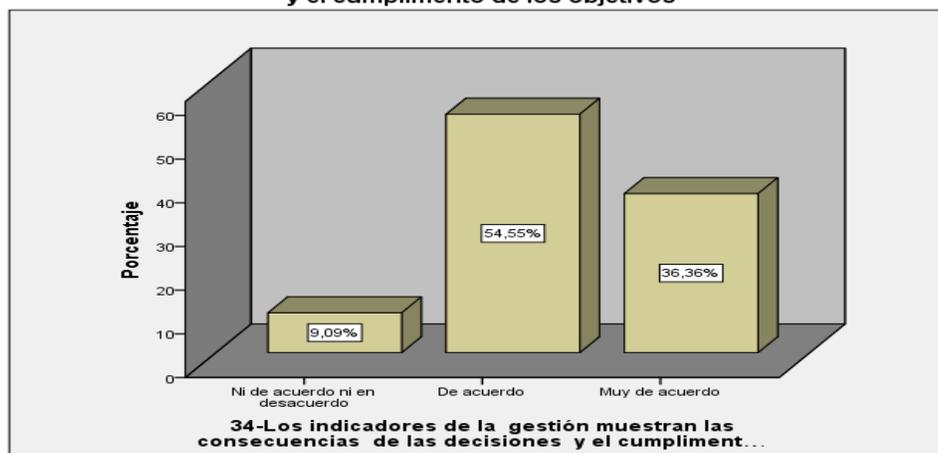
34. Los indicadores de la gestión muestran las consecuencias de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos

	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo y en desacuerdo	1	9,1
De acuerdo	6	54,5
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.34

34-Los indicadores de la gestión muestran las consecuencias de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos



Fuente: Elaboración propia.

El 54.55% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los indicadores de la gestión muestran las consecuencias de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos. El 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que los indicadores de la gestión muestran las consecuencias de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos y el 9.09% le es indiferente esta afirmación, por lo que se concluye que el 90.91% de los trabajadores consideran que los indicadores de la gestión muestran las consecuencias de las decisiones y el cumplimiento de los objetivos.

TABLA N° 4.35

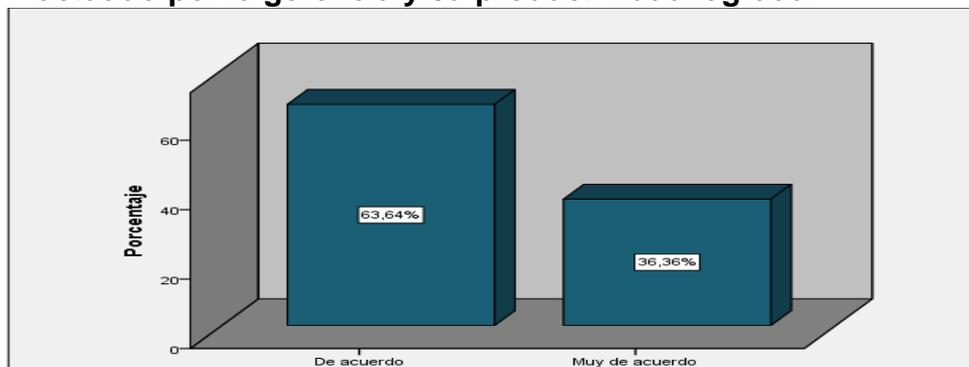
35. Los procesos de evaluación de la empresa miden lo actuado por la gerencia y su productividad lograda.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	7	63,6
Muy de acuerdo	4	36,4
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.35

35. Los procesos de evaluación de la empresa miden lo actuado por la gerencia y su productividad lograda.



Fuente: Elaboración propia.

El 63.64% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los procesos de evaluación de la empresa miden lo actuado por la gerencia y su productividad lograda y el 36.36% de los encuestados están muy de acuerdo de que los procesos de evaluación de la empresa miden lo actuado por la gerencia y su productividad lograda, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los procesos de evaluación de la empresa miden lo actuado por la gerencia y su productividad lograda.

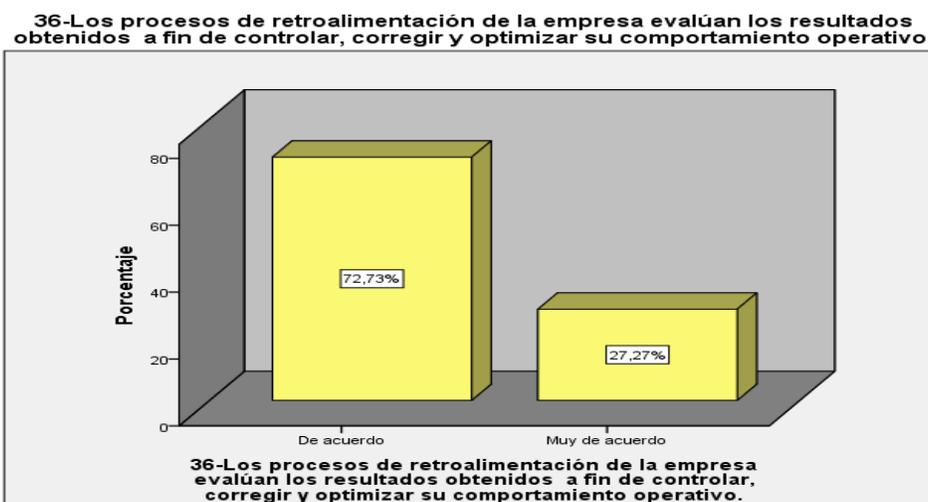
TABLA N° 4.36

36. Los procesos de retroalimentación de la empresa evalúan los resultados obtenidos a fin de controlar, corregir y optimizar su comportamiento operativo.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	8	72,7
Muy de acuerdo	3	27,3
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.36



Fuente: Elaboración propia.

El 72.73% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que los procesos de retroalimentación de la empresa evalúan los resultados obtenidos a fin de controlar, corregir y optimizar su comportamiento operativo y el 27.27% de los encuestados están muy de acuerdo de que los procesos de retroalimentación de la empresa evalúan los resultados obtenidos a fin de controlar, corregir y optimizar su comportamiento operativo, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que los procesos de retroalimentación de la empresa evalúan los resultados obtenidos a fin de controlar, corregir y optimizar su comportamiento operativo.

TABLA N° 4.37

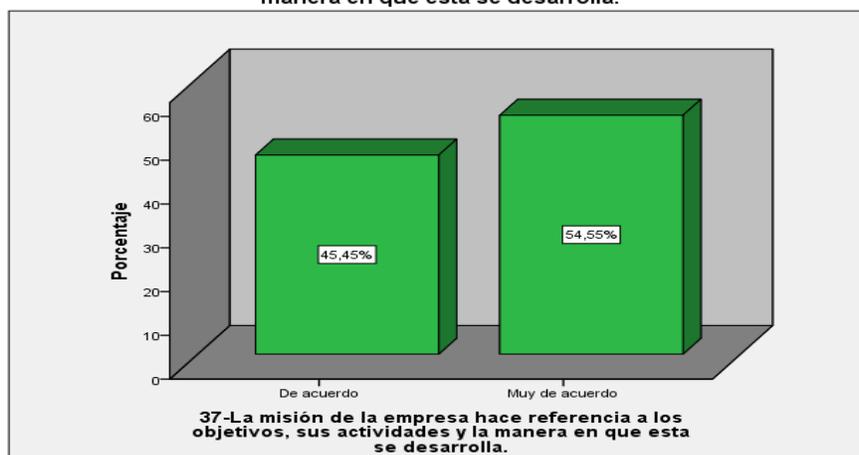
37. La misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta se desarrolla.

	Frecuencia	Porcentaje
De acuerdo	5	45,5
Muy de acuerdo	6	54,5
Total	11	100,0

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO N° 4.37

37-La misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta se desarrolla.



Fuente: Elaboración propia.

El 45.45% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., están de acuerdo en que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta se desarrolla y el 54.55% de los encuestados están muy de acuerdo de que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta se desarrolla, por lo que se concluye que todos los trabajadores consideran que la misión de la empresa hace referencia a los objetivos, sus actividades y la manera en que esta se desarrolla .

4.2 Contratación de hipótesis con los resultados

Según los resultados parciales y finales, es posible decir que los objetivos e hipótesis planteadas en la presente investigación están satisfechos, de acuerdo a las siguientes afirmaciones correlacionadas:

Prueba de Hipótesis General:

Hipótesis estadística

H0: La utilización del Cuadro de Mando Integral NO influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

H1: La utilización del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

TABLA N° 4.38

CUADRO DE MANDO INTEGRAL *PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
CUADRO DE MANDO INTEGRAL	De acuerdo	Recuento	0	5	2	7
		Recuento esperado	2,5	3,2	1,3	7,0
		% del total	0,0%	45,5%	18,2%	63,6%
	Muy de acuerdo	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	1,5	1,8	,7	4,0
		% del total	36,4%	0,0%	0,0%	36,4%
	Total	Recuento	4	5	2	11
		Recuento esperado	4,0	5,0	2,0	11,0
		% del total	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 4.39

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,000 ^a	2	,004
Razón de verosimilitud	14,421	2	,001
Asociación lineal por lineal	7,465	1	,006
N de casos válidos	11		

a. 6 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,73.

Tipo de prueba: chi-cuadrado

Debido a que el p-valor = 0.004 < α = 0.05, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis verdadera H_1 .

Conclusión:

Por lo tanto, se observa que con un nivel de significancia del 5% y con grados de libertad 2, según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de: 5,9915 y según el análisis realizado en la presente investigación se tiene un valor chi cuadrado de 0,004. Donde se puede concluir que dentro de un rango establecido en la tabla de distribución chi cuadrado es de: 0,59915 el resultado que se obtuvo está dentro de este rango, el cual se denomina zona de aceptación, con un valor de 0,004; donde se puede demostrar y concluir que la hipótesis verdadera (H_1) o hipótesis que se quiere demostrar es aceptada.

Se acepta que el Cuadro de Mando Integral influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., en las encuestas realizada ha sido posible obtener como información que la administración de la empresa Cía. Peruana de Baterías SA, utiliza la herramienta de gerencia estratégica Cuadro de Mando Integral para optimizar el Planeamiento Estratégico de la gestión empresarial de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A en el período de estudio mejorando significativamente sus resultados de gestión.

Prueba de Hipótesis Específico 1:

Hipótesis estadística

H0: La utilización de la Gestión Financiera NO influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

H1: La utilización de la Gestión Financiera influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

TABLA N° 4.40

GESTIÓN FINANCIERA*PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

		PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			Total	
		En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo		
Gestión Financiera	En desacuerdo	Recuento	0	1	2	3
		Recuento esperado	1,1	1,4	,5	3,0
		% del total	0,0%	9,1%	18,2%	27,3%
	De acuerdo	Recuento	1	4	0	5
		Recuento esperado	1,8	2,3	,9	5,0
		% del total	9,1%	36,4%	0,0%	45,5%
	Muy de acuerdo	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	1,1	1,4	,5	3,0
		% del total	27,3%	0,0%	0,0%	27,3%
Total	Recuento	4	5	2	11	
	Recuento esperado	4,0	5,0	2,0	11,0	
	% del total	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 4.41

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	12,907 ^a	4	,012
Razón de verosimilitud	13,973	4	,007
Asociación lineal por lineal	7,123	1	,008
N de casos válidos	11		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,55.

Tipo de prueba: chi-cuadrado

Debido a que el p-valor = 0.012 < α = 0.05, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis verdadera H1.

Conclusión:

Por lo tanto, se observa que con un nivel de significancia del 5% y con grados de libertad 4, según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de: 9,4877 y según el análisis realizado en la presente investigación se tiene un valor chi cuadrado de 0,012. Donde se puede concluir que dentro de un rango establecido en la tabla de distribución chi cuadrado es de: 0,94877 el resultado que se obtuvo está dentro de este rango, el cual se denomina zona de aceptación, con un valor de 0,012; donde se puede demostrar y concluir que la hipótesis verdadera (H1) o hipótesis que se quiere demostrar es aceptada.

Se acepta que la Gestión Financiera influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., en las encuestas realizada ha sido posible obtener como información que la administración de la empresa Cía. Peruana de Baterías SA, utiliza la

herramienta de gerencia estratégica Gestión Financiera para optimizar el Planeamiento Estratégico de la gestión empresarial de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A en el período de estudio mejorando significativamente sus resultados de gestión.

Prueba de Hipótesis Específico 2:

Hipótesis estadística

H0: La utilización de la Gestión Cliente NO influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

H1: La utilización de la Gestión Cliente influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

TABLA N° 4.42

GESTIÓN CLIENTE*PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			Total
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Gestión Cliente	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	0	0	4
		Recuento esperado	1,5	1,8	,7	4,0
		% del total	36,4%	0,0%	0,0%	36,4%
	De acuerdo	Recuento	0	5	1	6
		Recuento esperado	2,2	2,7	1,1	6,0
		% del total	0,0%	45,5%	9,1%	54,5%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,4	,5	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%
Total	Recuento	4	5	2	11	
	Recuento esperado	4,0	5,0	2,0	11,0	
	% del total	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 4.43

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,583 ^a	4	,004
Razón de verosimilitud	17,390	4	,002
Asociación lineal por lineal	8,419	1	,004
N de casos válidos	11		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,18.

Tipo de prueba: chi-cuadrado

Debido a que el $p\text{-valor} = 0.004 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis verdadera H_1 .

Conclusión:

Por lo tanto, se observa que con un nivel de significancia del 5% y con grados de libertad 4, según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de: 9,4877 y según el análisis realizado en la presente investigación se tiene un valor chi cuadrado de 0,004. Donde se puede concluir que dentro de un rango establecido en la tabla de distribución chi cuadrado es de: 0,94877 el resultado que se obtuvo está dentro de este rango, el cual se denomina zona de aceptación, con un valor de 0,004; donde se puede demostrar y concluir que la hipótesis verdadera (H_1) o hipótesis que se quiere demostrar es aceptada.

Se acepta que la Gestión Cliente influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., en las encuestas realizada ha sido posible obtener como información que la administración de la empresa Cía. Peruana de Baterías SA, utiliza la herramienta de gerencia estratégica la Gestión Cliente para optimizar el

Planeamiento Estratégico de la gestión empresarial de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A en el período de estudio mejorando significativamente sus resultados de gestión.

Prueba de Hipótesis Específico 3:

Hipótesis estadística

H0: La utilización de la Gestión de los Procesos Internos NO influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

H1: La utilización de la Gestión de los Procesos Internos influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

TABLA N° 4.44

GESTIÓN DE LOS PROCESOS INTERNOS*PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Total
Gestión de los Procesos Internos	En desacuerdo	Recuento	1	0	0	1
		Recuento esperado	,4	,5	,2	1,0
		% del total	9,1%	0,0%	0,0%	9,1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	3	0	0	3
		Recuento esperado	1,1	1,4	,5	3,0
		% del total	27,3%	0,0%	0,0%	27,3%
	De acuerdo	Recuento	0	5	1	6
		Recuento esperado	2,2	2,7	1,1	6,0
		% del total	0,0%	45,5%	9,1%	54,5%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,4	,5	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%
Total	Recuento	4	5	2	11	
	Recuento esperado	4,0	5,0	2,0	11,0	
	% del total	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 4.45

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,583 ^a	6	,016
Razón de verosimilitud	17,390	6	,008
Asociación lineal por lineal	7,536	1	,006
N de casos válidos	11		

a. 12 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,18.

Tipo de prueba: chi-cuadrado

Debido a que el p-valor = 0.016 < α = 0.05, se rechaza la hipótesis nula H0 y se acepta la hipótesis verdadera H1.

Conclusión:

Por lo tanto, se observa que con un nivel de significancia del 5% y con grados de libertad 6, según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de: 12,5916 y según el análisis realizado en la presente investigación se tiene un valor chi cuadrado de 0,016. Donde se puede concluir que dentro de un rango establecido en la tabla de distribución chi cuadrado es de: 0,125916 el resultado que se obtuvo está dentro de este rango, el cual se denomina zona de aceptación, con un valor de 0,016; donde se puede demostrar y concluir que la hipótesis verdadera (H1) o hipótesis que se quiere demostrar es aceptada.

Se acepta que la Gestión de los Procesos Internos influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., en las encuestas realizada ha sido posible obtener como información que la administración de la empresa Cía. Peruana de

Baterías SA, utiliza la herramienta de gerencia estratégica la Gestión de los Procesos Internos para optimizar el Planeamiento Estratégico de la gestión empresarial de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A en el período de estudio mejorando significativamente sus resultados de gestión.

Prueba de Hipótesis Específico 4:

Hipótesis estadística

H0: La utilización de Gestión del Aprendizaje y Crecimiento NO influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

H1: La utilización de la Gestión del Aprendizaje y Crecimiento influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A.

TABLA N° 4.46

GESTIÓN DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO*PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

			PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO			Total
			En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	
Gestión del Aprendizaje y Crecimiento	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Recuento	4	1	0	5
		Recuento esperado	1,8	2,3	,9	5,0
		% del total	36,4%	9,1%	0,0%	45,5%
	De acuerdo	Recuento	0	4	1	5
		Recuento esperado	1,8	2,3	,9	5,0
		% del total	0,0%	36,4%	9,1%	45,5%
	Muy de acuerdo	Recuento	0	0	1	1
		Recuento esperado	,4	,5	,2	1,0
		% del total	0,0%	0,0%	9,1%	9,1%
Total	Recuento	4	5	2	11	
	Recuento esperado	4,0	5,0	2,0	11,0	
	% del total	36,4%	45,5%	18,2%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia.

TABLA N° 4.47

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,880 ^a	4	,018
Razón de verosimilitud	12,788	4	,012
Asociación lineal por lineal	7,126	1	,008
N de casos válidos	11		

a. 9 casillas (100,0%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,18.

Tipo de prueba: chi-cuadrado

Debido a que el $p\text{-valor} = 0.018 < \alpha = 0.05$, se rechaza la hipótesis nula H_0 y se acepta la hipótesis verdadera H_1 .

Conclusión:

Por lo tanto, se observa que con un nivel de significancia del 5% y con grados de libertad 4, según la tabla de valor de chi cuadrado tenemos un valor límite de: 9,4877 y según el análisis realizado en la presente investigación se tiene un valor chi cuadrado de 0,018. Donde se puede concluir que dentro de un rango establecido en la tabla de distribución chi cuadrado es de: 0,94877 el resultado que se obtuvo está dentro de este rango, el cual se denomina zona de aceptación, con un valor de 0,018; donde se puede demostrar y concluir que la hipótesis verdadera (H_1) o hipótesis que se quiere demostrar es aceptada.

Se acepta que la Gestión del Aprendizaje y Crecimiento influye positivamente en el Planeamiento Estratégico de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A., en las encuestas realizada ha sido posible obtener como información que la administración de la empresa Cía. Peruana de Baterías SA, utiliza la herramienta de gerencia estratégica la Gestión del Aprendizaje y Crecimiento para optimizar el Planeamiento

Estratégico de la gestión empresarial de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A en el período de estudio mejorando significativamente sus resultados de gestión.

4.3. Discusión de Resultados

Rivera Negrón, Rosario (2015) Según los resultados obtenidos de la Tesis titulada “Planificación y Medición del Desarrollo Socioeconómico en Puerto Rico: El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Desarrollo Económico y Progreso Como Herramienta de Planificación Estratégica”, se relacionan al presente trabajo de investigación en los siguientes ítems: Este estudio aborda el tema económico de Puerto Rico desde dos perspectivas amplias e integrales:

la planificación estratégica del desarrollo económico y la importancia y uso de indicadores de desarrollo económico, bienestar y/o progreso social como elementos fundamentales de una propuesta estratégica y que permitan abrir el diálogo nacional y la elaboración de política pública para fomentar el desarrollo económico deseado, tan necesario para el país en esta coyuntura histórica y la importancia que representa este tema es la pertinencia para Puerto Rico de tener un estudio sobre el proceso de planificación estratégica de planes de desarrollo económico que puedan ser aplicables a Puerto Rico y una metodología que permita medir precisamente el resultado de las políticas económicas que se desprendan de esos planes económicos.

Además se presentan las bases de lo que podría ser una propuesta metodológica de planificación estratégica de desarrollo económico a fin a las características del país, y como complemento esencial y fundamental, presenta también las bases de una propuesta para adoptar como mecanismos de monitoreo y desempeño estratégico los indicadores de desarrollo sostenible y progreso social aplicables a Puerto Rico y su realidad económica, política y social de acuerdo a las tendencias mundiales.

Para lograr la consecución de estos objetivos, en términos específicos este estudio plantea:

Estudiar experiencias similares sobre planificación estratégica del desarrollo que puedan ser aplicables a Puerto Rico;

Estudiar y proponer índices e indicadores específicos que permitan identificar problemática específica y áreas de oportunidad de desarrollo. Las experiencias con el uso del CMI y el SPI como herramientas de planificación estratégica y medición del desarrollo y el progreso social pueden servir de punto de partida para emprender un proceso coherente y planificado para Puerto Rico.

La prueba de las Hipótesis Específicas de ambas tesis dio el siguiente resultado:

Contrastación de la Hipótesis Específica (1):

Mientras que en el estudio de la tesis “Planificación y Medición del Desarrollo Socioeconómico en Puerto Rico: El Cuadro de Mando Integral y los Indicadores de Desarrollo Económico y Progreso Como Herramienta de Planificación Estratégica” se determinó estudiar experiencias similares sobre planificación estratégica del desarrollo que puedan ser aplicables a Puerto Rico;

Estudiar y proponer índices e indicadores específicos que permitan identificar problemática específica y áreas de oportunidad de desarrollo.

Se contrasta con la hipótesis específica de nuestra investigación en que la gestión financiera influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A. en la medida que la administración actué con efectividad en el manejo de los recursos que posee la organización, de este modo la empresa podrá gestionar sus gastos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente, evaluando así la incidencia del pasado, como el presente

y el futuro de la organización y del mercado para evitar los errores pasados, evaluar riesgos u oportunidades futuras y analizar la situación económico-financiera actual, logrando así, mayores niveles de rentabilidad y beneficios de calidad y durabilidad con los inversores, adelantarse a los riesgos financieros para actuar en con eficiencia en consecuencia si la empresa posee una buena gestión financiera, el logro de sus objetivos será más fácil y es más probable que la todo funcione correctamente asegurando la confianza empresa y su administrador financiero.

Contrastación de la Hipótesis Específica (2):

Ramírez Madrid, Juan Pablo (2013) Mientras que en el estudio de la tesis “Implementación del Balanced Scorecard en una Empresa de Desarrollo de Software – CASO QUIPUX” el objetivo de la investigación fue diseñar e implementar un Balanced Scorecard - BSC para la empresa Quipux SAS a partir del plan estratégico 2013-2016, se evidencio que la investigación presentó de forma detallada como se construyó e implantó un Balanced Scorecard para la empresa de Software Quipux, partiendo desde la estrategia, del análisis de los objetivos estratégicos y la definición de las mediciones e indicadores que permiten gestionarlos. Este trabajo puede ser usado como la base para construir un Balanced Scorecard para cualquier empresa de software, no sólo por el resultado final, sino también por la descripción detallada que se hace de la metodología para construirlo e implantarlo.

Las conclusiones que presentaron fueron las siguientes:

- 1.- Para una empresa que no tenga clara su visión y la estrategia que va a seguir para alcanzarla va a ser muy difícil implementar un BSC. Durante este trabajo, se decidió que no se iniciaría el diseño del BSC de Quipux hasta no tener claridad sobre estos 2 puntos, ya que primero hay que

saber para dónde vamos, antes de iniciar el viaje y medir si estamos avanzando o no.

2.- Es muy importante definir qué se debe medir; es posible medirlo todo, pero no es necesario y cada medición tiene sus costos. En este trabajo, Quipux priorizó e hizo una selección de lo que realmente le interesaba para los próximos 3 años.

3.- En el desarrollo de la investigación, la metodología que combina BSC + GQ (i)M demostró ser efectiva y permitió ejecutar el proyecto en sus diferentes fases. Saber qué tipo de mediciones se deben implementar de acuerdo con las 4 perspectivas del BSC y desarrollar el trabajo basados en GQ(i)M funcionó bastante bien.

4.- Si bien diseñar un BSC requiere un esfuerzo importante, implementarlo y llevarlo a la realidad del día a día requiere uno mayor. En el caso del BSC de Quipux, aunque se contaban con mediciones previamente definidas, que tenían varios años de uso, fue necesario tomar la decisión de iniciar la implementación con una versión reducida casi a la mitad, porque el ajuste requerido para implementarlo al 100% tomaba por lo menos 2 años.

5.- La dificultad más importante que se identificó durante el diseño del BSC en Quipux fue la necesidad de formalizar varios aspectos en la visión y la estrategia de la empresa, se requerían metas y estrategias claras y medibles.

6.- Las dificultades más importantes que se encontraron durante la implementación del BSC en Quipux fueron la resistencia al cambio y la inexistencia de la información para realizar los cálculos.

7.- Las dificultades más importantes que se encontraron después de implementar el BSC en Quipux fueron la resistencia al cambio y la dificultad para consolidar la información existente.

8.- Un BSC requiere mantenimiento y gestión de forma permanente y este trabajo es intensivo durante los primeros meses de operación. En el caso de Quipux, la primera versión implementada ha requerido varios

ajustes, que a juicio del autor, son naturales ya que sólo con el ejercicio de definir, medir, analizar, decidir, se han podido identificar algunas debilidades y fortalezas de la compañía.

9.- Con este trabajo se comprueba que el BSC, más que un sistema de indicadores, se convierte en un modelo de gestión de la estrategia. En Quipux se han realizado ajustes importantes a la estrategia gracias a la implementación del BSC, a la capacidad de comunicación que se desarrolla y la retroalimentación que se obtiene de todos los rincones de la compañía.

10.- Los beneficios más importantes que ha tenido Quipux con la implementación del BSC están asociados con la inclusión de los diferentes líderes en la presentación y análisis de resultados que se hace cada mes.

Se contrasta con la hipótesis específica de nuestra investigación en que la gestión de clientes influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A., el cual consiste en un proceso arduo de fidelización de los clientes, además, procurando que los clientes esporádicos se transformen en clientes fieles y que mantienen estrechos vínculos con la empresa pudiendo difundir mensajes positivos y atraer a nuevos consumidores alineándolos a nuestra estrategia donde la gestión de los clientes es la base sobre la cual se sostiene el desarrollo y crecimiento de toda empresa moderna, la empresa debe tomar decisiones que tienen por objeto la satisfacción de las necesidades detectadas en los clientes para lograr su fidelización, siendo necesario monitorear, clasificar y medir el comportamiento de los consumidores, profundizando en el conocimiento de los mismos a tal punto que se les pueda atender por grupos segmentados y de modo personalizado.

Contrastación de la Hipótesis Específica (3):

Vallejo Ayala, Nelson Julio (2012) El estudio de la tesis “Propuesta Para la Implantación de la Metodología del Balanced ScoreCard en los Procesos de la Gerencia Comercial de la Empresa TAME”, tuvo como objetivo general desarrollar una propuesta para la implementación de la Metodología del Balance Score Card en los procesos de la gerencia comercial de la empresa TAME, a fin de lograr el monitoreo y control de los procesos redefinición de estrategias, mejora continua y cambio de cultura organizacional.

El estudio fue fundamentalmente descriptivo ya que se contextualiza en una investigación tendiente a evaluar la situación de la empresa para en base a esa información proyectar el comportamiento de la misma en el tiempo. Parte importante y trascendente del trabajo de investigación lo constituye el diagnóstico el mismo que se lo efectúa mediante la recopilación de datos de fuentes primarias y secundarias, que son sometidos a análisis que finalmente arrojan información concluyente en los aspectos internos y externos de la organización y su efecto en el logro de los objetivos.

También, la implementación del Cuadro de Mando Integral brinda a la organización, flexibilidad y optimización de los recursos, a través del direccionamiento estratégico, la efectividad organizacional y la innovación continua como respuesta a entornos cambiantes y difíciles.

Se contrasta con la hipótesis específica de nuestra investigación en que los procesos internos influyen positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A. reconociéndose que los procesos internos permiten a la empresa, el cumplimiento de los objetivos de los accionistas a mediano plazo (reconocimiento de éxito) y a largo plazo (consolidar prosperidad), además se consideró que la excelencia de servicio para los clientes y la generación de ventajas competitivas aportan valor añadido al cliente y en consecuencia, estos se involucran

en acuerdos de colaboración con la empresa a largo plazo. Es importante indicar que los procesos críticos en la cadena de valor de los procesos internos como la innovación, los procesos claves en la generación de valor, la identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros, donde se les ofrezca mejores productos y soluciones a sus necesidades que excedan sus expectativas, tiende a generar mayores márgenes de explotación, ciclos de vida de producto más largos y reducción de costos de producción.

Además fue necesario considerar el análisis costo beneficio de la innovación, siendo necesario reducir la duración de los procesos de desarrollo, reducción de la inversión y el incremento de la productividad generado el suficiente beneficio para cubrir los costos fijos de los procesos productivos.

También fue necesario evaluar los factores críticos de los procesos operativos en la elaboración de las baterías, en cuanto a funcionalidad y necesidades a satisfacer en el mercado, el proceso productivo incluye determinar los factores claves del éxito o drivers operacionales que superan las expectativas de nuestros clientes, generando aceptación y colocación de la producción en el mercado, logrando excelencia en las operaciones (tiempos, productividad, calidad) y la reducción de costos, los que se complementan con indicadores de calidad, duración de ciclo e indicadores de actuación crítica.

Contrastación de la Hipótesis Específica (4):

Milre Hernández, Hugo Arnaldo (2010) El estudio de la tesis “Alineación de la Gestión Estratégica con la medición de Productos y Procesos para Organizaciones de Ingeniería del Software de la Universidad Carlos III de Madrid” tuvo como objetivo definir, soportar, y validar un método formalizado que integre prácticas de gestión estratégica, mejora del proceso software y medición.

La investigación resolvió el problema de integración efectiva de la gestión estratégica, la mejora del proceso y la medición para gestionar eficientemente la competitividad de las organizaciones de software, realizó un estado del arte, en el que se estudió la situación actual de la gestión estratégica en la industria del software, se realizó un análisis de las contribuciones de las propuestas dentro del proceso de la gestión estratégica y la importancia de estas en relación con el problema a resolver. En base a las aportaciones más importantes encontradas en el estado del arte, se logró definir el método objetivo-preguntas balanceado (BOQM, A Balanced Objective–Questions Method). Este método tiene como objetivo formular una estrategia para la SEO, capaz de alinear los objetivos estratégicos con los objetivos de mejora mediante medidas presentadas de una forma balanceada desde cuatro perspectivas del cuadro de mando integral (BSC, Balanced ScoreCard).

a) En cuanto a la facilidad de comprensión de los conceptos necesarios para el alineamiento de la gestión estratégica, mejora de procesos y medición de procesos y productos software, se identificó que:

- BOQM genera información de medición para controlar proyectos, la información de medición es diseñada en base a la visión y estrategia de la SEO y en un ambiente competitivo.
- BOQM presenta de información para definir correctamente indicadores, los algoritmos y cómo especificar cada medida, desde su nombre hasta cómo recogerlo y de dónde.
- BOQM tiene roles predefinidos, como el bibliotecario y el analista de medición para recoger y analizar datos de medición y reportar la información.

Además de otros roles, como los mandos directivos, tácticos y operativos, que son los usuarios encargados de tomar las decisiones y realizar las acciones correctivas. Los constructores de medición están diseñados

para ofrecer un criterio de decisión, un conocimiento operativo de la SEO y resultados cuantificables.

- BOQM ofrece una gran variedad de beneficios en relación con la gestión estratégica, mejora de procesos y medición de productos y procesos de software. Beneficios como el uso del BSC para medir y dirigir la capacidad interna de los procesos de la SEO desde la perspectiva interna, y más información estratégica desde sus otras perspectivas con la finalidad de visualizar el grado de consecución de los objetivos estratégicos. BOQM permite diseñar el BSC en base a factores internos y externos a la SEO. También, permite definir objetivos orientados a la mejora de productos y procesos de software y las acciones para asegurarlos, a su vez, estos objetivos alineados con sus constructores de medición diseñados para la toma de decisiones. La estructura del constructor de medición permite seguir las prácticas de medición de otras iniciativas de medición, como la norma ISO 15939 para la medición en la ingeniería del software.

b) En lo que respecta a la utilidad de la información generada al aplicar BOQM, se obtuvo que:

- Con los datos de medición de los objetivos de mejora presentados dentro de la estructura de los constructores de medición de BOQM, se puede medir el avance y cumplimiento de los objetivos de la SEO. Los constructores pueden ser de mucha utilidad para la toma de decisiones y la conducción de una estrategia competitiva.
- El mecanismo de BOQM, es decir, el modelo de análisis de BOQM es útil para definir indicadores que ajusten y satisfagan las necesidades de medición de los usuarios.
- El constructor de medición de BOQM presenta una estructura útil para la recogida de datos, que se detalla desde la recogida de cada medida, presentando el dónde se recoge el dato, cómo se recoge, con quién, el nombre del documento y dónde se almacena.

- Los reportes programados del BSC para informar a los mandos directivos y tácticos, son de utilidad para el seguimiento periódico de la estrategia completa y la toma de decisiones.

los informes de constructores de medición son de utilidad para la toma de decisiones.

Se contrasta con la hipótesis específica de nuestra investigación en que la gestión de aprendizaje organizacional influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A, cuando aprende y orienta sus mejoras hacia el logro de su visión, considerando que debe aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes, además de lograr la máxima eficiencia en los procesos del negocio y alcanzar las metas financieras de la empresa, buscando alinear los esfuerzos de la empresa a los objetivos globales que permitan su ejecución de manera efectiva y eficiente.

La capacitación y entrenamiento de los integrantes de los equipos de trabajo están orientados a lograr un mejor desempeño individual y grupal que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos y que se alinean con los fines del cuadro de mando integral en su conjunto, convirtiéndose el aprendizaje en un recurso muy valioso que reorienta permanentemente el logro de los objetivos.

Finalmente, en las hipótesis específicas comparadas se muestra que existe una alta correlación en la manera como los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A, consideran que el cuadro de mando integral en cada uno de sus 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo aseguren su crecimiento con eficiencia sostenible en el tiempo e incide significativamente en el planeamiento estratégico de la organización convirtiendo la estrategia general de la empresa en acciones de corto y mediano plazo correctamente definidas y acertadas que han permitido alcanzar en el tiempo las metas de la organización, donde fue necesario trabajar con indicadores correctamente definidos

que han permitido medir cada uno de los esfuerzos y enfocarlos en el logro de los objetivos tanto individuales como colectivos (organización). La empresa Cía. Peruana de Baterías S.A identificó y manejó adecuadamente el equilibrio entre los diversos procesos internos y externos para lograr funcionar correctamente.

En la contratación de la hipótesis general de las tesis evaluadas se ha podido identificar que las correlaciones de las variables inciden favorablemente y demuestran que el Cuadro de mando integral es una herramienta de gerencia que vinculando las 4 perspectivas: Financiera, enfoque del cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento permiten alcanzar las metas organizacionales planeadas, donde alineando los objetivos de los colaboradores a los de la organización, ejecutaran la estrategia de acuerdo a una planeación más efectiva y eficiente, donde las acciones del plan de capacitación de los colaboradores, mejoraran las habilidades del talento humano de la empresa.

Más de 80% de los trabajadores de las áreas de gestión y dirección de la empresa Cía. Peruana de Baterías S.A, reconocen que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas de la empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento, el desempeño de la empresa es visto como un todo mediante el uso de indicadores claves que muestran si la organización ha tomado el camino correcto o no, sirve como guía y nos ayuda a no perdernos en cada uno de los indicadores desarrolladas en la empresa y permite que tomemos buenas decisiones, nos revela una buena imagen de la empresa considerando su desempeño financiero y comercial, a su vez, permite visualizar el desempeño del futuro de la organización y permite que los diferentes

directivos de la empresa sean los que realicen los seguimientos de los resultados de la planificación estratégica a fin de que entren en acción y se evalúe su desempeño, por último, mantiene una clara comunicación de todos los objetivos y las decisiones de la alta dirección con el resto de la empresa.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.

5.1 Conclusiones:

1. Se ha evidenciado que la gestión financiera influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A., dado que la rentabilidad obtenida en el periodo, asegura la permanencia del negocio y aumenta la satisfacción de los accionistas, los niveles de endeudamiento justifican las inversiones del periodo, la empresa evidencia la solvencia necesaria para enfrentar sus obligaciones de mediano plazo y los niveles de liquidez que muestran los EEFF son suficientes para operativizar la empresa creando valor significativo a la empresa, un crecimiento sostenido, incrementando la rentabilidad, con miras a mejores inversiones y una gestión estratégica de costos que maximice su estructura financiera y gestione los activos de alta productividad contemplados en la definición de la estrategia, en los objetivos estratégicos, en el mapa estratégico y en cada una de las metas trazadas e incluida en la agenda estratégica de la organización como parte fundamental del sistema de gerencia, logrando con ello la claridad del estado de desempeño del negocio.
2. Se ha comprobado que la gestión de clientes influye positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A., considerando que los clientes de la empresa están satisfechos con los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, además cuenta con políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos, el sistema de gestión de la calidad de la empresa cumple con asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce y se interesa por conocer la opinión de los clientes, identificando las oportunidades de mejora, evaluando y garantizando una retroalimentación necesaria, alineando las líneas estratégicas de la organización con su visión, nos llevarán a analizar muy bien a nuestros clientes, nuestras posibilidades de ofrecimiento de productos en el mercado, orientado con los objetivos

financieros que deseemos conseguir (rentabilidad), nuestro objetivo principal será la generación o propuesta de valor para nuestros clientes, buscando satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

3. Se ha demostrado que los procesos internos influyen positivamente en el plan estratégico de compañía Peruana de Baterías S.A. cuando identifican cada uno de sus procesos críticos y estratégicos dentro de la cadena de valor como adoptar como filosofía integral la práctica de la mejora continua y control de sus costos y gasto de los bienes y servicios ofrecidos, cuando entienden e interiorizan que el éxito y posicionamiento de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente, además consideran importante la lealtad de sus clientes cuando deciden una compra de sus productos, finalmente la empresa cuenta con un departamento de mantenimiento, reparación y reemplazo de sus productos que responde a las garantías ofrecidas –post venta. Todos con la finalidad de buscar la excelencia que les permite alcanzar los objetivos trazados aplicando cada uno de sus procesos clave.

4. Se ha acreditado que la gestión de aprendizaje organizacional influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de la compañía Peruana de Baterías S.A .porque considera que las mejoras de los procesos y resultados provienen de los empleados quienes con su habilidad son capaces de transformar la realidad, adecuarla y presentarla a los consumidores en las formas que la demandan y que los colaboradores dejaran de contribuir al éxito de la organización sino se sienten motivados y si no se les concede libertad para tomar decisiones en bien de la empresa de la cual participan, teniendo en cuenta que una alta rotación de los colaboradores permiten identificar conocimientos, habilidades y aptitudes que están latentes en cada trabajador y solo están esperando su oportunidad para ser descubiertos y puestas a disposición, finalmente se tiene bien claro y definido que los colaboradores son los pilares fundamentales de la

organización y que el éxito de la misma depende de ellos estando orientada hacia el cumplimiento de los objetivos e indicadores que sirve como ejes propulsores del desempeño futuro de la empresa para el logro de la excelencias de los procesos y la oportunidad para el desarrollo de grandes valores corporativos.

5. Finalmente se colige que la aplicación del Cuadro de Mando Integral influye positivamente en los resultados del Planeamiento Estratégico de Compañía Peruana de Baterías S.A., porque la misión de la empresa se alinea con los objetivos, sus actividades y la manera en que ésta funciona siendo los valores de la empresa necesarios y vitales en cada uno de los procesos de toma de decisiones, cimentando las base de su cultura organizacional, diseñando la ruta de cada una de las acciones que han hecho crecer la empresa, cuya generación de resultados fueron favorables en cada uno de sus indicadores clave de desempeño -KPI (Key performance indicator) favoreciendo el desempeño de la gestión en base a los objetivos que nos hemos fijado que contribuyen con su éxito; con la finalidad de determinar las soluciones más apropiadas, donde los procesos de evaluación de empresa miden lo actuado por la gerencia y la productividad del empresario junto con los procesos de retroalimentación que evalúan los resultados obtenidos afin de controlar y optimizar su comportamiento esperado, requiriéndose del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la empresa.

5.2 Recomendaciones: Todas las empresas (agrupación de recursos y personas) sean pequeñas, medianas o grandes están obligadas a ajustarse a las exigencias del entorno circundante, donde la gestión financiera comprende la administración de los recursos de una empresa siendo de vital importancia asegurarnos en reconocer aquellas áreas críticas en donde se produzca el mayor flujo de recursos ingresos, costos y gastos y observar que existen algunos procesos en la empresa que por su responsabilidad en el manejo de los recursos deberían considerarse como estratégicos,

considerando una adecuada planeación, unos objetivos bien planteados y un control efectivo en estas áreas, van a producir mejores rendimientos esperados por la empresa repercutiendo en una mayor competitividad y capacidad financiera, funcionando correctamente, con una mejor operatividad de desempeño, con la creación de valor, orientado hacia un crecimiento sostenido y gestionando activos de alta productividad que deben ser contemplados en la definición de la estrategia e incluidas en los planes de desarrollo de la organización como parte fundamental de la gerencia, logrando con ello una mejor visualización del estado de desempeño del negocio.

1. Los clientes son lo más importante para la empresa, por lo que será necesario conocer cada vez mejor a los clientes reales y potenciales, conocer sus necesidades y en lo posible anticipar asertivamente sus decisiones de compra, procurando siempre la satisfacción de las necesidades conocidas para lograr que los clientes comprendan los productos o requieran nuestros servicios ofrecidos en el mercado, la gerencia debe contar con políticas de mejora continua para el desarrollo de sus productos, el sistema de gestión de la calidad de la empresa debe cumplir con asegurar la calidad de los bienes y/o servicios que produce y ofrecen, atendiendo la opinión de los clientes, identificando las oportunidades de mejora, evaluando y garantizando una retroalimentación necesaria que se integre a las líneas estratégicas de la organización, van a constituir el valor agregado, que ofrecerán las posibilidades de entregar productos en el mercado que estarán orientados con los objetivos financieros que deseamos conseguir (incremento de rentabilidad), donde el objetivo principal debe ser la generación o propuesta de valor ofrecida a nuestros clientes, para que su retorno sea frecuente.
2. Los procesos continuos deben ser planteados en base a las necesidades reales de cada organización y orientados al desarrollo de soluciones estratégicas a cada uno de sus procesos críticos que se detecten dentro de

la cadena de valor de la empresa y adoptarlos como filosofía integral que forme parte de la práctica de mejora continua, que controle costos y gasto de los bienes y servicios ofrecidos y donde la organización entienda e interiorice que el éxito y posicionamiento de la empresa se debe a que practican una filosofía de innovación empresarial permanente, considerando importante la lealtad de sus clientes cuando deciden una compra de los bienes y/o servicios ofrecidos y se asegura la post venta ofreciendo al cliente la posibilidad de resarcir los defectos o fallas de los bienes y/o servicios adquiridos contando con un departamento de mantenimiento, reparación, asesoría y reemplazo de los productos y/o mejora del servicio que respondan a las garantías ofrecidas. La finalidad debe ser buscar la excelencia en los bienes y/o servicios ofrecidos que les permitan alcanzar los objetivos trazados aplicando cada uno de sus procesos clave de desarrollo.

3. Un plan de capacitación empresarial no sólo ayuda a fidelizar a los empleados, sino que también es fundamental para evitar errores comunes por falta de información en el desarrollo de las tareas asignadas, la gestión de aprendizaje organizacional debe considerar que las mejoras de los procesos y resultados provienen de los empleados quienes con su habilidad son capaces de transformar la realidad, adecuarla y presentarla a los consumidores en las formas que la demandan y que contribuyen al éxito de la organización si se sienten motivados y participar con libertad en la toma de decisiones que favorecen a la empresa e incrementan la productividad, el plan de capacitación de los trabajadores debe orientarse al desarrollo de habilidades y conocimientos que ayuden al trabajador en su desarrollo laboral, ayudando a lograr un mejor desempeño y ofreciéndole la posibilidad de hacer carrera y crecer dentro de la empresa. La administración debe tener muy claro y definido que los colaboradores son los pilares fundamentales de la organización y que el éxito de la misma depende de ellos en el cumplimiento de los objetivos e indicadores que sirve como ejes propulsores del desempeño futuro y la formando un de sus valores corporativos.

4. El Cuadro de Mando Integral se debe utilizar para la planeación estratégica de las empresa, cuando se quiere tener información actualizada y accesible para el control del cumplimiento de sus objetivos y metas basados en criterios de medición y traducidos en indicadores para las diferentes áreas de la organización donde la misión de la empresa se enfoca con los objetivos, alineando vertical y horizontalmente los objetivos y estrategias, sus actividades los valores vitales y necesarios en cada uno de los procesos de toma de decisiones que van cimentando las base de su cultura organizacional fomentando el cambio en la empresa y formando una estructura de autocontrol de la administración y operaciones generales de la empresa, cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua y en el trabajo en equipo basado en una visión estratégica unificada donde se requiere del compromiso y la participación de todos los servidores para alcanzar el éxito y los beneficios esperados en la organización.

Bibliografía

1. Aguilar, J. (2006). *Marco Teórico cinco fuerzas de Porter*. Estados Unidos.
2. Actualidad Empresarial Boletín informativo (2017).
3. Egg, E. (1989). *Técnicas de Investigación Social*. México. Segunda Edición. Editorial El Ateneo.
4. Arbaiza, L. (2014). *Cómo Elaborar una Tesis de Grado*. Perú. Editorial Esan Ediciones.
5. Bernal, C (2006). *Metodología de la Investigación*. México. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall.
6. Blanco, Aybar y Cantorna (1999). Artículo <file:///C:/Users/Nancy/Downloads/Dialnet-ElEnfoqueConductualContableYSuReflejoEnUnCuadroDeM-44328.pdf> Recuperado: el 08/03/2017.
7. Chiavenato, I. (2002) *Administración en los Nuevos Tiempos*, McGraw-Hill Interamericana, S.A, Colombia
8. D'Alessio, F. (2017) *Liderazgo y Atributos Gerenciales*, editorial Pearson Pearson Educacion de Mexico SA. C.V
9. D'Alessio, F. (2013). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. México, editorial Pearson Pearson Educacion de Mexico SA. C.V
10. Eslava, J. (2013). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid. España: ESIC editores.
11. *El nuevo Balanced scorecard en la administración*. (2010). <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/05/el-nuevo-balanced-scorecard-en-la-administracion/> recuperado: el 05/05/2017.
12. Fernández, Montes, Vásquez. (1997). *La competitividad de la empresa: un enfoque basado en la teoría de los recursos*. España: Servicio de publicaciones Universidad de Oviedo.

13. *Filosofía de la ciencia aplicada administración*.https://www.researchgate.net/profile/Elkin_Pineda/publication/304132641_Filosofia_de_la_ciencia_aplicada_a_la_Administracion/links/5767860c08ae421c448c51ae/Filosofia-de-la-ciencia-aplicada-a-la-Administracion.pdfrecuperado: el 29/11/2017.
14. –Flores, I; Flores, R, Aguilar, J (2010). *La teoría del conocimiento y la epistemología de la administración*.Mexico
15. .-Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México. SA de C.V.
16. .-Fuentes, A. (2011). *Aplicación Gerencial: Sistema Empresarial Prospectivo*. Colombia: UNAD.
17. Hernández, R. y otros (1998).*Metodología de la Investigación*. Bogotá.Segunda edición. Editorial MC. Graw Hill.
18. .-Gallardo H. (2012).*Administración Estratégica de la Visión a la Ejecución*, México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
19. .-Gómez, G (1994). *Planeación y organización de empresas*, México8va edición,,: McGraw Hill.
20. .-González, S. (2011). *Habilidades de comunicación escrita: Asertividad. Persuasión. Alto Impacto*. EEUU. Grupo Nelson. INC.
21. -Grosso, F. (2008). *Hiper satisfacción del cliente*. México:Panorama Editorial SA. de C.V.
22. .-Goodstein D. (2010).*Planeación Estratégica Aplicada*.Colombia, Mc Graw Hill.
23. -Hernández, R., Fernández, S., y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*.México: (5ta ed.). McGraw Hill.

24. -Hervás, J. y Senent, J. (2006). *Economía de la empresa para la PYME*. Valencia. España: Editorial de la UPV.
25. -Horngren, CH., Sundem, G., y Stratton, W. (2006). *Contabilidad Administrativa*. México(13a ed.): Pearson Education.
26. -Hunger, J, Wheelen, T. Sánchez, V, y Mejía (2007) *Administración Estratégica y Política de Negocios* México: (10a ed). Pearson Educacion de Mexico SA. C.V
27. -Kaplan, R. Y Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*; EE.UU. Harvard Business School Press.
28. -Kaplan, R. Y Norton, D. (1996); “*Using the Balanced Score card as a Strategic Management System*”; EE.UU. Harvard Business Review; Enero – Febrero;.
29. -Kaplan, R, y Norton D. (2001). *El cuadro de Mando Integral/The Balanced Scorecard: Translating Strategy and Action*. España: Ediciones Gestión.
30. -Kerlinger, F. y Lee, H.(2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales* México(4ª ed.): McGraw-Hill.
31. Koonts H; Weihrich , H; Camnice, M. (2012) *Administración una perspectiva global y Empresarial*, Mexico.
32. -La filosofía de la administración [file:///C:/Users/Nancy/Downloads/8890-30869-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Nancy/Downloads/8890-30869-1-PB%20(1).pdf) Recuperado: el 29/11/2017.
33. -La filosofía de la administración <http://www.ejournal.unam.mx/rca/188/RCA18803.pdf> Recuperado: el 29/11/2017.
34. -Luppa S, (2012) *Cuadro de Mando Integral Utilizando Tablas Dinámicas en EXCEL* Colección MBA Práctico, Perú .

35. Mintzberg, H, Quinn, J y Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
36. Pimentel V. (1999). *Plan Estratégico*. Perú
37. Porter, M. (1997). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. EE.UU.
38. Teorías Modernas de la Administración. Slideshare, artículo. <https://es.slideshare.net/danan09/teorias-modernas-de-la-administracion>. Recuperado: el 27 de agosto 2017.
39. thestrategy focused organization https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id= mjbMOonao8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=the+strategy+focused+organization+pdf&ots=pDyBEi1vG2&sig=bHM_W5Ks_YoWrecuperado: 27/08/2017
- 39.-Valderrama, S. (2013). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica*. Perú, Editorial Cesar Vallejo
- 40.-Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales*. Lima: Universidad San Martin de Porres.
- 41.-Vargas J, y colaboradores. (2013). *Epistemología dialógica las ciencias administrativas*. Colombia: Cuadernos Latinoamericanos de administración. ISSN (Versión impresa): 1900-5016.