



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú, Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ingeniería Industrial

Unidad de Posgrado

Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en
Dirección de Empresas Industriales y de Servicios

AUTOR

Héctor Alberto PERALTA LOAYZA

ASESOR

Mg. Julio César SANDOVAL INCHÁUSTEGUI

Lima, Perú

2021



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Peralta, H. (2021). *Diseño e implementación del cuadro de mando integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ingeniería Industrial, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Hoja de metadatos complementarios

Código ORCID del autor	https://orcid.org/0000-0001-9234-0202
DNI o pasaporte del autor	10868279
Código ORCID del asesor	https://orcid.org/0000-0003-4651-7761
DNI o pasaporte del asesor	07957449
Grupo de investigación	“_”
Agencia financiadora	No Aplica
Ubicación geográfica donde se desarrolló la investigación	Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Avenida Carlos Germán Amezaga 375, Lima 15081, Perú Latitud: -12.059472 Longitud: -77.080977
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018-2019
Disciplinas OCDE	Ingeniería Industrial - https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#2.11.04



**UNIVERSIDAD NACIONAL
MAYOR DE SAN MARCOS**

Universidad del Perú, DECANA DE AMERICA

UNIDAD DE POSGRADO

ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N°12-UPG-FII-2021

**SUSTENTACIÓN DE TESIS VIRTUAL PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO
DE MAGÍSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS**

En la ciudad de Lima, del día doce del mes de agosto del dos mil veintiuno, siendo las once horas, de forma virtual se instaló el Jurado Examinador para la Sustentación de la Tesis titulada: **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA MEJORAR LA GESTIÓN EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE TINTAS PARA EL SECTOR GRÁFICO UBICADA EN LA CIUDAD DE LIMA”**, para optar el Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios.

Luego de la exposición y absueltas las preguntas del Jurado Examinador se procedió a la calificación individual y secreta, habiendo sido **APROBADO** con la calificación de **DIECISEIS (16) BUENO**.

El Jurado recomienda que la Facultad acuerde el otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas Industriales y de Servicios, al **Bach. PERALTA LOAYZA HÉCTOR ALBERTO**.

En señal de conformidad, siendo las **12:40** horas se suscribe la presente acta en cuatro ejemplares, dándose por concluido el acto.



Firmado digitalmente por QUISPE
ATUNCAR Carlos Antonio FAU
20148092202 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 20.08.2021 17:23:19 -05:00

Mg. QUISPE ATÚNCAR CARLOS ANTONIO
Presidente

Dr. LUJÁN RUIZ ROGER ORLANDO
Miembro



Firmado digitalmente por MAVILA
HINOJOZA Daniel Humberto FAU
20148092202 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 20.08.2021 08:52:24 -05:00

Mg. MAVILA HINOJOZA DANIEL HUMBERTO
Miembro

Mg. FERNANDO NORIEGA BARDALEZ
Miembro

Mg. SANDOVAL INCHAUSTEGUI JULIO CESAR
Asesor

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mis padres por todo el apoyo que siempre me brindaron

AGRADECIMIENTO

A mi alma mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y a los docentes de la UPG que me permitieron lograr este objetivo

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Situación problemática	2
1.2 Formulación del problema	3
1.2.1 Problema general	6
1.2.2 Problemas específicos	6
1.3 Justificación de la investigación.....	6
1.3.1 Justificación teórica	6
1.3.2 Justificación práctica	6
1.4 Objetivos de la Investigación	7
1.4.1 Objetivo general	7
1.4.2 Objetivos específicos.....	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	8
2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación.....	8
2.2 Antecedentes de investigación	10
2.3 Bases teóricas	11
2.3.1 La estrategia.....	11
2.3.2 Dirección estratégica	12
2.3.1 El CMI, sus componentes y perspectivas.....	16
2.3.2 Perspectivas del CMI.....	18
2.3.3 Mapa estratégico	20
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA	21
3.1 Tipo y diseño de Investigación	21
3.2 Unidad de análisis	21
3.3 Población de estudio	21

3.4 Selección de muestra	21
3.5 Técnica de recolección de datos	21
3.6 Análisis e interpretación de la información	22
3.7 Hipótesis general.....	22
3.8 Hipótesis específicas	22
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA	
EMPRESA	23
4.1. Descripción de la empresa	23
4.2 Evolución del sector industrial	27
4.3 Análisis del macroentorno	28
4.4 Evaluación de factores externos, matriz EFE	33
4.5 Análisis del microentorno.....	35
4.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter	35
4.6. Análisis interno	40
4.6.1 Evaluación de factores internos, matriz EFI	40
4.6.2 FODA cruzado.....	42
4.7 Determinación de la ventaja competitiva	46
4.8 Propuesta de visión, misión y valores.....	46
4.9 Estrategia genérica competitiva.....	47
4.10 Estrategia de crecimiento	48
CAPÍTULO 5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CMI	49
5.1 Formulación de objetivos estratégicos generales del negocio.....	49
5.1.1 Objetivos de rentabilidad	49
5.1.2 Objetivos de ventas	50
5.2 Fase de planificación del CMI.....	50
5.3 Objetivos del CMI	51
5.4 Organización y respaldo del proyecto de implementación.....	52
5.5 Perspectivas estratégicas.....	53
5.5.1 La perspectiva financiera.....	54
5.5.2 La perspectiva del cliente	56
5.5.3 La perspectiva de procesos internos	57
5.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	59
5.6 Mapa estratégico	60
5.7 CMI Consolidado	61

CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CMI.....	64
6.1. Desempeño de los indicadores.....	64
6.1.1 Evaluación de la Perspectiva Financiera del CMI	64
6.1.2 Evaluación de la Perspectiva Clientes del CMI	66
6.1.3 Evaluación de la Perspectiva de Procesos Internos del CMI	66
6.1.4 Evaluación de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del CMI	68
6.2. Tendencia de los indicadores	69
6.2.1 Proyección de la Perspectiva Financiera del CMI	69
6.2.2 Proyección de la Perspectiva Clientes del CMI	69
6.2.3 Proyección de la Perspectiva de Procesos Internos del CMI	70
6.2.4 Proyección de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del CMI ..	71
6.3. Verificación de la hipótesis	72
6.3.1 Verificación de la hipótesis general	72
6.3.2 Verificación de las hipótesis específicas	72
6.4. Beneficios de la implementación del CMI	73
CONCLUSIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	77
ANEXOS.....	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comportamiento histórico de las ventas	4
Tabla 2. Comportamiento histórico de la utilidad neta	5
Tabla 3. Decisiones estratégicas	12
Tabla 4. Variables del entorno político	29
Tabla 5. Variables del entorno económico	30
Tabla 6. Variables del entorno social-cultural	31
Tabla 7. Variables del entorno tecnológico	31
Tabla 8. Variables del entorno ecológico	32
Tabla 9. Variables del entorno legal.....	33
Tabla 10. Matriz EFE	34
Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores	36
Tabla 12. Poder de negociación de los clientes.....	37
Tabla 13. Amenaza de nuevos competidores	37
Tabla 14. Amenaza de productos o servicios sustitutos	38
Tabla 15. Rivalidad entre los competidores existentes	39
Tabla 16. Atractividad general de la industria	39
Tabla 17. Matriz EFI.....	41
Tabla 18. FODA Cruzado	43
Tabla 19. Proyección de la utilidad neta años 2019, 2020, 2021	49
Tabla 20. Proyección de las ventas años 2019, 2020, 2021.....	50
Tabla 21. Fases, actividades y cronograma del CMI	51
Tabla 22. Perspectiva financiera del CMI	54
Tabla 23. Perspectiva de clientes del CMI.....	56
Tabla 24. Perspectiva de los procesos internos del CMI	57
Tabla 27. Evaluación de la Perspectiva Financiera a septiembre 2019.....	65
Tabla 28. Evaluación de la Perspectiva Clientes a septiembre 2019.....	66
Tabla 29. Evaluación de la Perspectiva de Procesos Internos a septiembre 2019.....	68
Tabla 30. Evaluación de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo a septiembre 2019	68
Tabla 31. Proyección de la Perspectiva Financiera al 31.12.2019.....	69
Tabla 32. Proyección de la Perspectiva Clientes al 31.12.2019	70

Tabla 33. Proyección de la Perspectiva de Procesos Internos al 31.12.2019	71
Tabla 34. Proyección de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo al 31.12.2019.....	71
Tabla 35. Beneficios esperados de la Implementación del CMI	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelos para los elementos de dirección estratégica	13
Figura 2. Decisiones estratégicas.	14
Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas competitivas	15
Figura 4. El cuadro de mando integral incluye misión, valores, visión y estrategia	17
Figura 5. El cuadro de mando integral y sus perspectivas.....	18
Figura 6. Mapa estratégico.	20
Figura 7. Mapa de procesos.	25
Figura 8. Organigrama.....	27
Figura 9. Evolución de la producción de pinturas, barnices y otros productos similares.....	28
Figura 10. Modelo de estrategias competitivas genéricas	47
Figura 11. Estrategias de crecimiento.....	48
Figura 12. Mapa estratégico	60
Figura 13. El CMI como nuevo modelo de gestión	74

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia	80
Anexo 2. Posiciones de trabajo y propiedad.....	81
Anexo 3. Estructura de la cadena productiva	82
Anexo 4. Importación de pinturas y otros productos según descripción arancelaria	83
Anexo 5. Exportación de pinturas y otros productos según descripción arancelaria	84
Anexo 6. Modelo de acta de reunión	85
Anexo 7. Responsabilidades del equipo a cargo del CMI	86
Anexo 8. Comportamiento de las ventas	87
Anexo 9. Evolución del Estado de Ganancias y Pérdidas	88
Anexo 10. Gastos de planilla	89
Anexo 11. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva financiera	90
Anexo 12. Devoluciones de productos.....	91
Anexo 13. Rentabilidad por cliente	91
Anexo 14. Captación de nuevos clientes	91
Anexo 15. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva clientes	92
Anexo 16. Alianza con aliados claves.....	92
Anexo 17. Pérdida de productos terminados	93
Anexo 18. Planificación de la producción en horas hombre	93
Anexo 19. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva procesos internos	94
Anexo 20. Productividad de los colaboradores	94
Anexo 21. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva aprendizaje- desarrollo	95

RESUMEN

La presente tesis consiste en el diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa fabricante de tintas para la industria gráfica, ubicada en Lima, Perú, así como analizar y evaluar sus resultados. Con la implementación del Cuadro de Mando Integral se persigue —a través del mejoramiento de la gestión empresarial— incrementar los volúmenes de ventas y los márgenes de rentabilidad, que vienen sufriendo un estancamiento en los últimos 5 años de operaciones.

Para el diseño del Cuadro de Mando Integral se realizó previamente un análisis de los factores externos que influyen en la empresa y en el sector industrial donde compete. Seguidamente, se analizó internamente a la empresa para determinar su posición competitiva, y para poder identificar sus características particulares como pequeña empresa de tipo familiar. En este caso, se determinó que el Cuadro de Mando Integral es un nuevo sistema de gestión empresarial, que contribuirá a incrementar las ventas y la rentabilidad en el corto y mediano plazo.

Asimismo, la implementación requirió de una coordinación estrecha con los propietarios de la empresa y la participación de sus colaboradores. De esta manera, se establecieron los objetivos estratégicos, indicadores y acciones estratégicas en cada una de las perspectivas que componen el cuadro de Mando Integral para los años 2019, 2020 y 2021.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, CMI, gestión empresarial, ventas, rentabilidad

ABSTRACT

This thesis consists of designing and analyzing the results of the implementation of the Balanced Scorecard theory (BSC) in a company dedicated to the manufacture of inks for the printing industry located in the city of Lima, Perú. Through the design and implementation of the Balanced Scorecard, the company seeks to improve its business management and increase its sales operations.

For the design of the Balanced Scorecard, an analysis of the external factors that influence the company under study and the industrial sector where the company competes was previously carried out. Subsequently, the company was internally analyzed to determine its competitive position, and to identify its particular characteristics as a small family business. In this case, it was determined that the Balanced Scorecard is a new business management system, which will contribute to increasing sales and profitability in the short and medium term.

The design and implementation of the Balanced Scorecard, each step was coordinated with the owners and the participation of employees. In this way, the strategic objectives, indicators, and strategic actions were established in each of the perspectives make up the Balanced Scorecard for the years 2019, 2020 y 2021.

Keywords: Balanced Scorecard, CMI, business management, sales, profitability

INTRODUCCIÓN

En el mercado peruano compiten un gran número de pequeñas empresas, muchas de ellas de tipo familiar y con baja productividad y competitividad. Para algunos especialistas y académicos, estas empresas se caracterizan por carecer de un modelo de gestión empresarial, con lo cual presentan problemas de gobernabilidad entre sus dueños, así como una baja rentabilidad, entre otras debilidades; sin embargo, cada empresa en su interior puede presentar un diagnóstico diferente de otra. En este sentido, es clave analizar a cada empresa como un todo para poder diseñar e implementar las mejores propuestas que permitan su fortalecimiento cuantitativo y cualitativo.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta moderna y efectiva que mejora la gestión empresarial de cualquier empresa en cualquier sector económico. De esta manera, en la primera parte del presente trabajo de investigación se realizará el diagnóstico situacional de una empresa en Lima, Perú, especializada en la fabricación de tintes para la industria gráfica. Seguidamente, se procederá a diseñar el Cuadro de Mando Integral en sus respectivos componentes: perspectiva financiera, perspectiva de clientes, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo. El diseño estará alineado con la realidad de la empresa, el compromiso de sus dueños, así como de sus colaboradores.

En la etapa de implementación del Cuadro de Mando Integral se describen las actividades estratégicas ejecutadas y los resultados obtenidos en cada una de las perspectivas durante el periodo enero-septiembre de 2019.

Finalmente, la investigación demostró que la implementación del Cuadro de Mando Integral mejoró notablemente la gestión empresarial de la empresa de acuerdo a los resultados obtenidos en el periodo enero-septiembre 2019 versus el mismo periodo del año anterior.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación problemática

Según el reporte del Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2017), el 94% del total de empresas en el Perú son micro empresas; y el 4 % son pequeñas empresas. A su vez, al año 2017, de acuerdo con el reporte elaborado por el Global Entrepreneurship Monitor (2018), el Perú es el país con mayor espíritu emprendedor en América Latina; en el mundo ocupa la quinta posición. Considerando estas características propias de la estructura empresarial de nuestro país, podemos afirmar que el Perú es un país de emprendedores y de empresarios dueños de micro y pequeñas (Mypes).

Hoy en día, independientemente del sector donde se desempeñan, todas las empresas se enfrentan a un entorno empresarial cada vez más competitivo y dinámico. Los sistemas de gestión empresarial, los modelos de negocios, el ingreso de nuevos competidores locales y/o externos, los cambios en las preferencias de los compradores, el efecto de la tecnología en toda la cadena de suministro y en los procesos productivos, etc. son algunos de los factores que determinan el nivel de productividad y su capacidad para poder competir exitosamente en el mercado; de lo contrario, muchas de ellas se precarizan y abandonan el mercado o presentan bajos niveles de rentabilidad que no les permite continuar creciendo.

En este nuevo entorno altamente dinámico y competitivo, es muy importante que los dueños de empresas y sus gerentes implementen un adecuado sistema de gestión empresarial que dirija a la empresa en la ruta correcta en el corto, mediano y largo plazo, por lo que, avizorando hasta dónde se propone llegar la empresa, se pueden asignar objetivos y metas, elaborar estrategias, buscar el mejor talento humano disponible en el mercado, y establecer un sistema eficaz de medición del desempeño y de los resultados económicos y financieros. Tal como señalan Kaplan y Norton (2000): "Si no

puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (p. 34). A su vez, David (2008, pp. 18-19) ensaya algunas razones por las que la planeación estratégica se muestra deficiente o no existe en las organizaciones:

- Las estructuras de recompensa son deficientes
- Soluciones de emergencia
- Es una pérdida de tiempo
- Es muy cara
- Holgazanería
- Satisfacción con el éxito
- Miedo al fracaso
- Exceso de confianza
- Malas experiencias anteriores
- Interés personal
- Miedo a lo desconocido
- Un sincero conflicto de opiniones
- Desconfianza

El presente trabajo de investigación tiene fines académicos y se aplica a una pequeña empresa de tipo familiar (todos sus dueños son familiares) ubicada en Lima Metropolitana. La empresa, dedica a la fabricación y comercialización de tintas para la industria gráfica, presenta fuertes desafíos para ser competitiva y sostenible, así como para generar mayores ventas y utilidades. Por último, es pertinente mencionar que la razón social de la empresa, así como la información referida a su cartera de clientes y/o proveedores, se mantienen en reserva por expreso pedido de sus propietarios.

1.2 Formulación del Problema

Los principales problemas identificados en la empresa objeto del presente estudio son los siguientes:

- Las ventas se han estancado en los últimos 5 años, a pesar de que en los últimos años la industria de pinturas, barnices y tintas creció a una media anual de 10,6%, superando largamente al ritmo de crecimiento de la economía peruana en 6,5% (Maximixe, 2013). En sus 10 años de

actividades, la empresa no ha logrado alcanzar niveles de facturación que le permitan crecer, por lo cual se ha mantenido como pequeña empresa (ver Tabla 1).

Tabla 1. Comportamiento histórico de las ventas

Mes / Año	Monto total S/				
	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Enero	52,544	54,934	46,865	53,976	56,380
Febrero	67,980	62,465	65,735	68,756	79,540
Marzo	63,872	71,530	69,275	65,490	68,760
Abril	79,743	69,319	65,397	79,890	77,564
Mayo	76,032	78,876	74,875	75,345	85,628
Junio	67,430	78,643	77,436	76,743	65,340
Julio	85,045	87,090	78,486	79,761	89,650
Agosto	52,908	56,713	57,234	56,002	45,908
Septiembre	51,238	59,653	63,254	64,980	49,980
Octubre	73,856	69,743	68,798	65,438	71,005
Noviembre	77,905	77,376	78,635	74,587	74,435
Diciembre	57,320	58,519	61,734	59,689	60,810
Total	805,873	824,861	807,724	820,657	825,000
Variación año 2 vs año 1		2.36%	-2.08%	1.60%	0.53%

Fuente. Datos obtenidos de la empresa objeto de estudio.

- Su cartera de clientes está concentrada en pocos clientes, y en los últimos tres años, se incrementa el costo para conseguir nuevos clientes y retener a los actuales.
- Sus bajos niveles de rentabilidad (menor al 2% de las ventas del año) no satisfacen las expectativas de sus accionistas (tabla 2).

Tabla 2. Comportamiento histórico de la utilidad neta

Año	2014	2015	2016	2017	2018
Venta anual	805,873	824,861	807,724	820,657	825,000
Utilidad neta	3,465	12,125	15,024	10,258	4,350
%	0.43%	1.47%	1.86%	1.25%	0.53%

Fuente: Datos obtenidos de la empresa objeto de estudio

- La empresa se enfrenta a competidores de mayor envergadura empresarial con alta capacidad para generar economías de escala, al igual que estrategias de reducción de precios.
- El entorno competitivo muestra una mayor rivalidad y viene siendo alterado por el factor tecnológico; principalmente en cuanto a la calidad de los insumos que emplea y en los procesos productivos. Asimismo, existen mayores demandas de los grupos de interés enfocados en la preservación del medio ambiente.

La empresa objeto del presente estudio, emplea modelos de gestión tradicional, sin planificación y orden en sus procesos. La toma de decisiones principalmente recae entre los miembros de la familia, los cuales no han implementado un tablero de indicadores de gestión acorde a las necesidades de la empresa. En resumen, la empresa presenta problemas en su dirección, crecimiento y sostenibilidad.

Considerando la problemática de la empresa, se propone diseñar e implementar un Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI), también conocido como *Balanced Scorecard* (BSC) en idioma inglés.

Esta herramienta es ampliamente utilizada a nivel mundial en el mundo empresarial y viene siendo difundida por Robert S. Kaplan y David P. Norton desde el año 2002. Por lo anteriormente expuesto, se formula el problema de investigación de la siguiente manera:

1.2.1 Problema General

¿En qué medida diseñar e implementar un CMI permitirá mejorar la gestión empresarial de la empresa en estudio?

1.2.2 Problemas Específicos

PE1: ¿Es posible que el diseño e implementación del CMI impulse el crecimiento en ventas de la empresa en estudio?

PE2: ¿Es posible que el diseño e implementación del CMI mejore la rentabilidad de la empresa en estudio?

1.3 Justificación de la investigación

1.3.1 Justificación teórica

En el presente trabajo de investigación, se revisará y pondrá en práctica las diversas herramientas de gestión recibidas en el programa de maestría, tales como: plan estratégico, análisis del macro y micro entorno, estructura y dirección estratégica de empresas; y particularmente, el CMI, en su metodología, diseño, aplicación e interpretación.

La metodología empleada, los hallazgos conseguidos, las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo pueden contribuir a generar un impacto favorable en la empresa objeto de estudio en el corto y mediano plazo. Asimismo, por sus efectos prácticos y académicos, la investigación puede servir de referencia para futuras investigaciones, y/o para ser replicada en otras empresas peruanas de igual, menor o mayor dimensión; en el mismo u otro sector económico.

1.3.2 Justificación práctica

La presente investigación tiene como objetivo fundamental, diseñar e implementar un CMI con la finalidad de mejorar la gestión empresarial de la empresa objeto del presente estudio. La mejora de la gestión empresarial se reflejará principalmente en el incremento de las ventas y en la rentabilidad en el corto y mediano plazo; de esta manera, los principales beneficiarios de los resultados de la presente investigación son: la empresa, sus propietarios y colaboradores.

Es importante realizar esta investigación, debido a que si la empresa objeto de estudio continúa operando sin un modelo de gestión empresarial, corre el riesgo de retirarse del mercado en el corto plazo; para ello, se requiere analizar su entorno (macro y micro) y su situación interna a profundidad. Luego de ello, se elaborará el plan estratégico de la empresa, se diseñará e implementará la metodología propuesta por el CMI; y finalmente, se explicará las evidencias de su impacto en la organización.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar e implementar un CMI con la finalidad de mejorar la gestión empresarial en la empresa objeto del presente estudio.

1.4.2 Objetivos Específicos

OE1: Diseñar e implementar un CMI que mejore la gestión empresarial en cuanto al crecimiento de las ventas en la empresa objeto del presente estudio.

OE2: Diseñar e implementar un CMI que mejore la gestión empresarial en cuanto a lograr mayores niveles de rentabilidad en la empresa objeto del presente estudio.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco filosófico o epistemológico de la investigación

Para abordar el Cuadro de Mando Integral es indispensable revisar el surgimiento de la teoría administrativa dentro de la historia de las disciplinas sociales. El acto administrativo y el pensamiento administrativo surgieron como prácticas sociales y, a través del tiempo, han evolucionado hacia la actividad científica, como producto de la reflexión, el análisis, y especialmente por el empleo de métodos de investigación. El acto administrativo es todo aquel comportamiento humano que se orienta a la organización y coordinación de actividades de trabajo; ejemplo: construcción de obras de ingeniería. En el pensamiento administrativo se identifica el nivel de racionalidad con el que se han formado científicamente las labores en el desempeño productivo (Castrillón Ortega, 2014).

Para poder abordar el Cuadro de Mando Integral se debe revisar el surgimiento de la teoría administrativa dentro de la historia de las disciplinas sociales. En ese sentido, existen varias definiciones de Administración, como la de Fayol (1916), quien sostiene que “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.7). Por su parte, Koontz, Weihrich y Cannice (2012) la definen como “el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz” (p.4).

Las ciencias administrativas evolucionan a través de diversos enfoques, tales como el enfoque clásico, el enfoque humanista y el enfoque neoclásico que se basa en los siguientes fundamentos (Koontz & Weihrich, 1994) :

- “La administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control”.

- “Dado que la administración abarca diversas situaciones empresariales, requiere fundamentarse en principio de valor predictivo”.
- “La administración es una ciencia que, como la medicina o la ingeniería, debe apoyarse en principios universales”.
- “Los principios de administración son verdaderos, al igual que los de las ciencias lógicas y físicas”.
- “La cultura y el universo físico y biológico afectan el ambiente del administrador”.

Al finalizar la segunda guerra mundial, los gerentes de las principales empresas comenzaron a prestarle mayor importancia a ciertos factores que afectaban a la empresa, las cuales no podían controlar, como la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad, y el entorno que se volvía cada vez más cambiante. De esta manera, surge con gran fuerza la “planificación estratégica”, término mayormente utilizado en el mundo empresarial, o “administración estratégica”, de amplio uso en el entorno académico (David, 2008). En los años noventa, surge la “dirección estratégica”, que tiene sus fuentes teóricas y académicas en la planeación estratégica. La dirección estratégica abarca pensar en el futuro (planificación estratégica) y crear el futuro (responder rápidamente siendo flexibles y con suma creatividad e innovación).

En el marco de las organizaciones modernas gestionadas estratégicamente, aparece la herramienta del CMI como un método exitoso de gestión empresarial. Hasta el momento, CMI ha sido probado en todo tipo de empresas y organizaciones a nivel mundial, y ha sido ampliamente estudiado por la comunidad académica de las ciencias empresariales.

2.2 Antecedentes de investigación

A continuación, se mencionan las investigaciones que han permitido enmarcar la presente tesis:

Aparicio Lora (2016), en su trabajo de investigación *Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013-2014*, propone como objetivo principal de su investigación: “Implementar indicadores en los procesos que son estratégicos y que estén alineados con el planeamiento a largo plazo de la Corporación grafica Huascarán”. El marco teórico se desarrolló sobre la base del CMI. La tesis utilizó un diseño experimental de corte longitudinal con nivel explicativo causal. Las principales conclusiones fueron: La experiencia de implementar un CMI en una empresa del sector gráfico ha sido favorable para los participantes y les han permitido ver temas que antes nadie observaba, permitiendo corregir los procesos del planeamiento estratégico equilibrando la empresa a indicadores más competitivos, ya que antes solo se utilizaban los de tipo financiero como ventas, rentabilidad, solvencia, rotación de activos entre otros, dejando de lado los verdaderamente importantes como la perspectiva de los clientes, aprendizaje y crecimiento del personal y la gestión por procesos. En la investigación se muestran los siguientes resultados: La rentabilidad se incrementó en 20.74%; en la perspectiva de clientes se elevó en 19.75% la satisfacción al cliente. Los indicadores de procesos también mejoraron el tiempo de espera, el cual se redujo en 17.44%. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, se menciona que el personal capacitado creció en un 22.22%.

Sánchez Lanning, Vásquez Mendoza y Villareal Inca (2017), en su trabajo de investigación *Diseño del cuadro de manto integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec*, proponen como objetivo principal, diseñar un cuadro de mando integral para el control estratégico de la gestión del Pronabec que coadyuve al cumplimiento de los objetivos institucionales en beneficio de los ciudadanos. Establecieron como marco teórico el planeamiento estratégico y el CMI como un sistema de gestión estratégica. Para el diseño del CMI, realizaron entrevistas, talleres y reuniones

con directivos de la entidad y conversaciones con expertos. En la segunda parte de la tesis, proponen la implementación del CMI a través de un cambio en el modelo de gestión institucional. Las principales conclusiones fueron: se adaptó el CMI al sector público y en concordancia con las guías metodológicas del Ceplan sobre el proceso de planeamiento estratégico. El diseño del CMI se alineó con la misión, valores, visión y estrategia de la organización, y proponen el desarrollo de un “mapa estratégico”, que contiene los objetivos estratégicos en función a perspectivas enlazadas por medio de una relación de causa-efecto. Finalmente, en su análisis costo-beneficio, se ha determinado la viabilidad económica del CMI del Pronabec.

Quispe Aguilar (2018), en su trabajo de investigación *Diseño de un cuadro de mando integral (Balance ScoreCard) y su influencia en la gestión de la Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Tacna – año 2015*, propone como objetivo principal determinar si el diseño del CMI influye en la gestión de la Caja Municipal de Créditos y Ahorros de Tacna . El marco teórico se desarrolló sobre la base de trabajos de investigación del CMI aplicado a diversas instituciones y compañías nacionales y extranjeras. La tesis utilizó el aplicativo pretest y postest asignado a funcionarios de la entidad. Como principal conclusión, logró demostrar que el CMI en sus cuatro perspectivas influye positivamente en la gestión de la entidad.

2.3 Bases Teóricas

2.3.1 La estrategia

Johnson, Sholes y Whittington (2006) definen a la estrategia de la siguiente manera:

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p. 10)

Tabla 3. Decisiones estratégicas

Decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas consisten en:

La dirección a largo plazo de la organización

El alcance de las actividades de la organización

La consecución de una ventaja respecto a los competidores

Abordar los cambios del entorno empresarial

Crecer a partir de los recursos y competencias (capacidad estratégica)

Los valores y expectativas de las partes interesadas

Por tanto, es probable que:

Tengan una naturaleza compleja

Se toman en situaciones de incertidumbre

Afecten a las decisiones operativas

Requieran de un planteamiento integrado (tanto dentro como fuera de la organización)

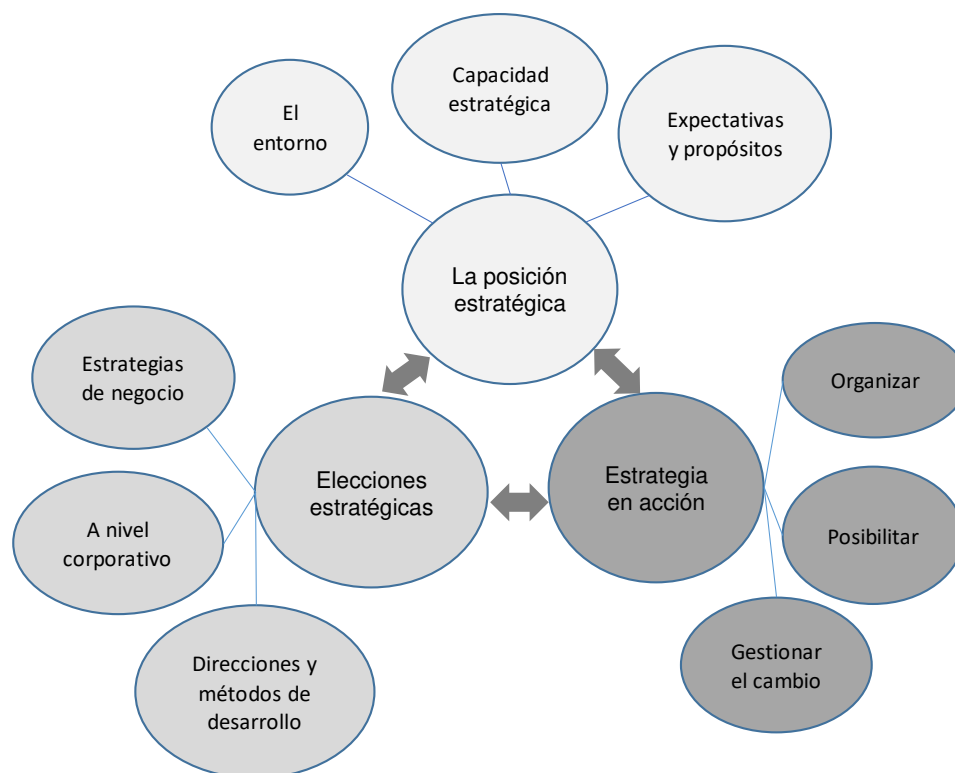
Impliquen cambios considerables

Fuente. Datos obtenidos de Johnson, Scholes, & Whittington (2006)

2.3.2 Dirección estratégica

La dirección estratégica tiene tres componentes importantes: la posición estratégica de la organización, las elecciones estratégicas para el futuro, y la conversión de la estrategia en acción (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Para conocer la posición estratégica de una organización se deben plantear preguntas centrales sobre el efecto del entorno, identificar la capacidad estratégica en función a sus recursos y competencias, y analizar las expectativas y propósitos al interior de la organización. Por su parte, las elecciones estratégicas se dan a nivel de negocio o a nivel corporativo, y pueden presentarse en diferentes direcciones: crecimiento orgánico, fusiones y adquisiciones, etc. La conversión de la estrategia en acción implica organizar a la empresa a través de su estructura, procesos y las relaciones de coordinación entre las áreas de la organización; enmarcado en un contexto de cambios permanentes (ver Figura 1).

Figura 1. Modelos para los elementos de dirección estratégica

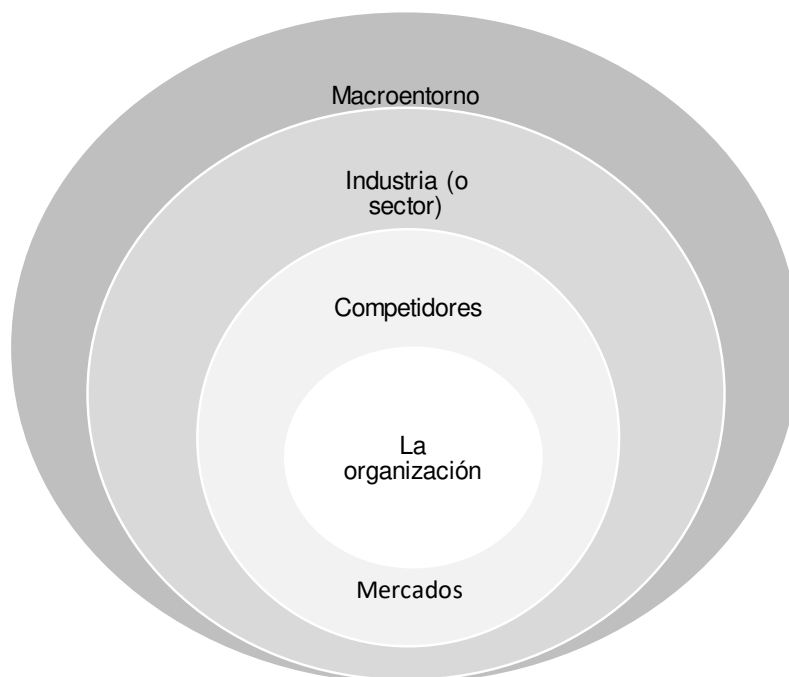


Fuente. Obtenido de Johnson, Scholes y Whittington (2006)

Es importante precisar que la dirección estratégica en el ámbito de la pequeña empresa es diferente al de una gran empresa o corporación. Una pequeña empresa es probable que actúe en un solo mercado, o en un limitado número de mercados y con una limitada oferta de productos y servicios. De esta manera, el alcance de la dirección estratégica es menor y recae mayormente en sus directivos o en sus propios dueños. De esta manera, son sus dueños quienes probablemente tengan el contacto directo con el mercado y ejerzan una enorme influencia en la cultura (valores) de la pequeña empresa. Normalmente, las pequeñas empresas encuentran oportunidades que se ajustan a sus recursos y competencias particulares. Finalmente, es probable que muchas de las pequeñas empresas no coticen en el mercado de valores, lo cual define su estilo de gobierno corporativo y principalmente afecta su capacidad para obtener capital; por tal motivo, mantener una buena relación con el sistema financiero y bancario se convierte en una cuestión estratégica clave.

Para identificar la posición estratégica de la organización, es necesario analizar los cambios en el entorno macro, micro y los efectos que tienen en la organización. Asimismo, se debe analizar el interior de la organización (ver Figura 2).

Figura 2. Decisiones estratégicas

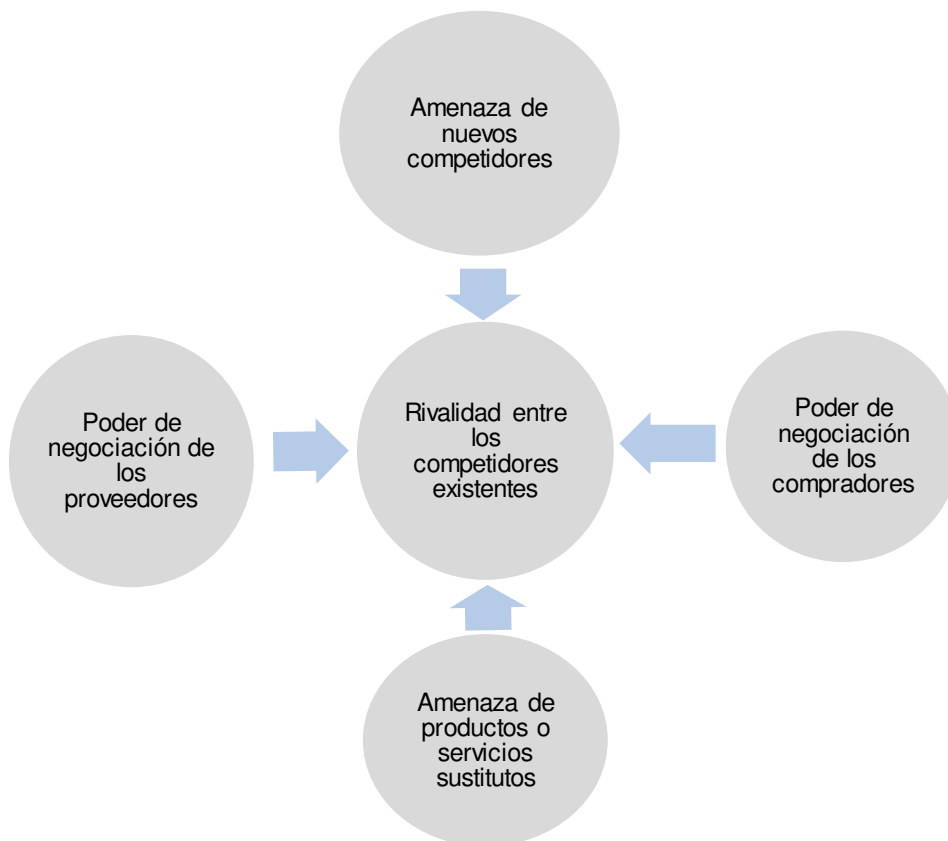


Fuente. Obtenido de Johnson, Scholes y Whittington (2006)

En el análisis del macroentorno se utiliza el marco PESTEL, que clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica o medioambiental y legal. En el análisis del macroentorno se identifican las oportunidades que la empresa puede aprovechar, así como las amenazas que pueden afectar negativamente a la empresa.

En el análisis del sector industrial incluyendo a los competidores, se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2017). Esta herramienta genera gran valor para identificar las fuentes de la competencia y el grado de atracción de una industria o sector industrial (Figura 3).

Figura 3. El modelo de las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Obtenido de Porter (2017)

Para conocer la situación actual en la que se encuentra una empresa, con el fin de planear estrategias en el futuro, se realiza el análisis interno y se identifican sus fortalezas y debilidades (David, 2008).

Las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis del ambiente externo de la empresa, y las fortalezas y debilidades identificadas en el ambiente interno de la empresa, se concilian en una matriz denominada Matriz FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas).

La matriz FODA permite desarrollar cuatro tipos de estrategias (David, 2008):

- Las estrategias FO permiten que la empresa utilice sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

- Las estrategias DO se dirigen a superar las debilidades de la empresa aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA permite que la empresa utilice sus fortalezas internas para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen carácter defensivo con la finalidad de reducir las debilidades de la empresa y evitar o mitigar las amenazas externas.

2.3.1 El CMI, sus componentes y perspectivas

El CMI fue desarrollado en Estados Unidos por el profesor Robert Kaplan, profesor de contabilidad de la Universidad de Harvard, y por David Norton, consultor empresarial en la empresa Nolan Norton. Kaplan y Norton consideraban que las medidas financieras de la actividad empresarial se estaban volviendo obsoletos. Esta visión los motivó a estudiar a una docena de empresas de la industria pesada y de alta tecnología explorando nuevos métodos para medir la actividad y los resultados. El estudio se denominó *La medición de los resultados en la empresa del futuro* (Kaplan & Norton, 2000).

David Norton afirma que el CMI evolucionó pasando de ser un sistema mejorado que mide el rendimiento, hasta convertirse en un nuevo método de gestión. El CMI ha sido desarrollado por empresas de todo tipo: de fabricación, de servicios, con y sin ánimos de lucro, públicas y privadas, tanto en países desarrollados como en países en vías de desarrollo (Niven, 2003).

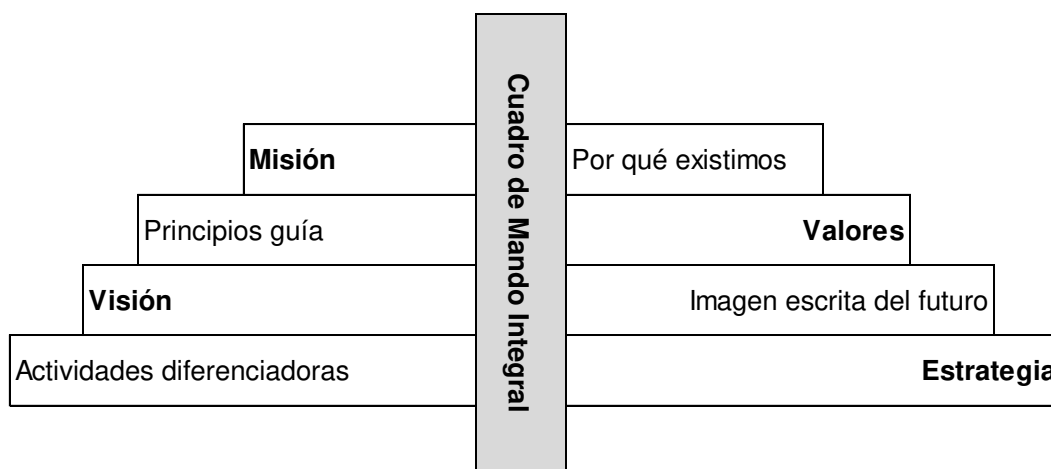
Conforme a lo mencionado, se puede apreciar que con el transcurrir de los años el CMI ha evolucionado como herramienta, inicialmente fue utilizado para dos propósitos: como instrumento para la medición del trabajo que realiza la empresa y; posteriormente, para la puesta en práctica de la estrategia de la empresa (Niven, 2003). De igual manera, Kaplan y Norton (2000) sostienen que “El cuadro de mando integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión” (p. 32), precisando que “El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que

proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (p. 14).

A nivel local, Villajuana (2010) afirma que “el Cuadro de Mando Integral es un sistema que traduce las metas y estrategias en un conjunto de indicadores para conocer, controlar y aumentar el nivel de efectividad de una organización o una unidad estratégica” (p. 29).

De acuerdo con Niven (2003), “los componentes fundamentales de cualquier Cuadro de Mando Integral eficaz son la misión, los valores y la estrategia” (p.17). Asimismo, menciona que “el CMI traduce nuestra visión y estratégica a un conjunto coherente de medidas en cuatro perspectivas integradas” (p.44). Ver figura 4.

Figura 4. El cuadro de mando integral incluye misión, valores, visión y estrategia



Fuente. Obtenido de Niven (2003)

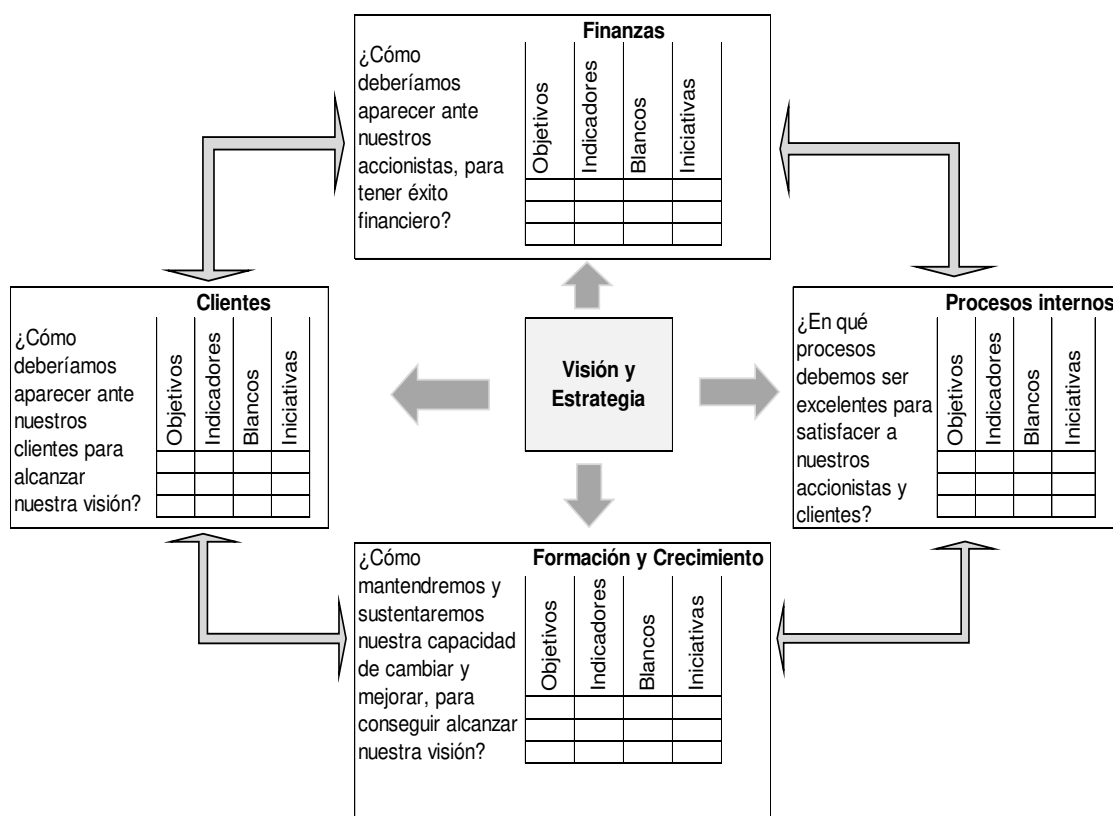
En resumen, el CMI es un sistema de gestión estratégica de largo plazo aplicado a todo tipo de organizaciones, que vincula la estrategia de la organización con las operaciones a través de mapas estratégicos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas con sus respectivos responsables. El CMI contiene cuatro perspectivas integradas, las cuales serán aplicadas a la empresa en estudio:

- La perspectiva financiera.
- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva del proceso interno.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

2.3.2 Perspectivas del CMI

El CMI complementa los indicadores financieros históricos con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la empresa; y contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura del CMI (Kaplan & Norton, 2000), ver figura 5.

Figura 5. El cuadro de mando integral y sus perspectivas



Fuente. Obtenido de Kaplan & Norton (2000)

La perspectiva financiera: Las medidas de actuación financiera indican si la implementación de la estrategia en una empresa está contribuyendo a la mejora de la misma mediante objetivos, indicadores y acciones estratégicas. Son tres los temas estratégicos en la perspectiva financiera: El crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción y costos/mejoras de la productividad, así como la utilización de los activos/estrategia de inversión. Los objetivos e indicadores están relacionados con la rentabilidad de la empresa, el retorno sobre la inversión, el retorno sobre los activos, entre otros (Kaplan & Norton, 2000).

La perspectiva del cliente: Permite que las empresas equiparen sus indicadores clave acerca de los clientes: satisfacción, rentabilidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercado donde opera la empresa. Asimismo, permite identificar y medir las propuestas de valor para el cliente. Los indicadores centrales para esta perspectiva incluyen: cuota de mercado, incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción y rentabilidad de clientes (Kaplan & Norton, 2000).

La perspectiva de procesos internos: Los directivos de la empresa identifican aquellos procesos más críticos que influyen en los objetivos de los accionistas y clientes. De esta manera, los objetivos e indicadores derivan en estrategias que buscan satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Son diversos los indicadores de esta perspectiva, tales como gestión de la marca, nuevos lanzamientos de productos y servicios, liderazgo de aprovisionamiento, servicio post venta, etc. (Kaplan & Norton, 2000).

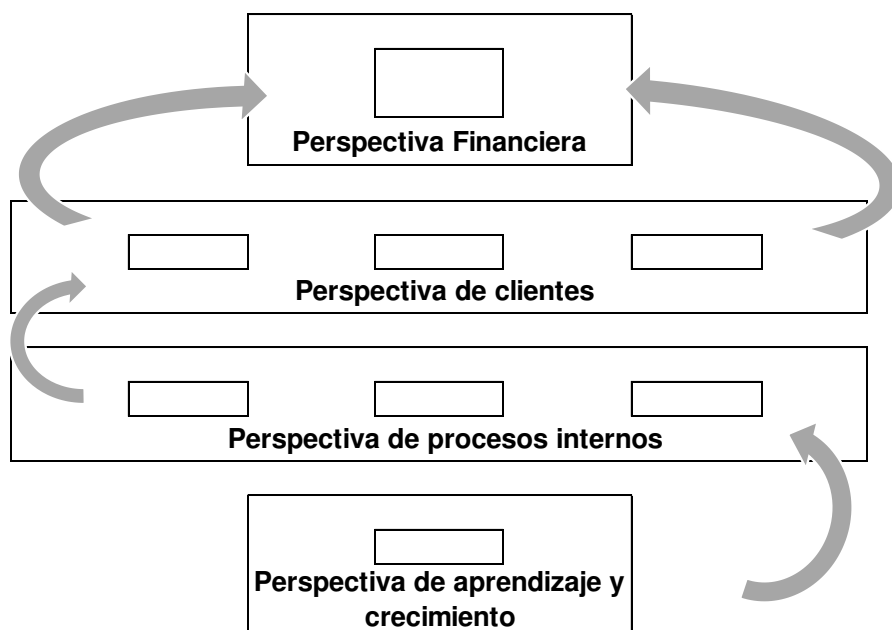
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Desarrolla objetivos e indicadores que impulsan el aprendizaje y el crecimiento de la organización y de sus empleados. Los objetivos en esta perspectiva es proporcionar la infraestructura para que se alcancen los objetivos en las tres perspectivas anteriores. Los indicadores clave son la retención del empleado y su productividad; las cuales dependen de su satisfacción en la empresa; para ello, se despliegan estrategias para mejorar el clima laboral, elevar las

competencias del personal y desarrollar la infraestructura tecnológica necesaria (Kaplan & Norton, 2000).

2.3.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una representación gráfica de relaciones causa-efecto de las estrategias de la empresa (ver figura 6). Es clave que las relaciones entre los objetivos e indicadores de las perspectivas sean explícitas con el fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas (Kaplan & Norton, 2000). Como complemento, se debe señalar que el mapa estratégico posee una gran relevancia para alcanzar los objetivos, por lo cual debe visibilizarse ampliamente en la oficina para que los empleados puedan tenerla siempre a la vista (Horváth & Partner, 2000, pp. 76-77).

Figura 6. Mapa estratégico



Fuente. Obtenido de Kaplan y Norton (2000)

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y Diseño de Investigación

La investigación desarrollada en el presente trabajo es de tipo no experimental y la metodología empleada es descriptiva, debido a que se busca especificar las propiedades, las características y el perfil de la empresa objeto del presente estudio, bajo un análisis de las cuatro perspectivas que conforman el CMI (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010).

En la primera parte, se describirá cómo se gestiona la empresa y se presentarán los resultados del negocio antes de la implementación del CMI. En la segunda parte, se diseñará y se implementará un nuevo sistema de indicadores de gestión en la empresa, y se analizarán sus resultados en un determinado periodo.

3.2 Unidad de análisis

Empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico.

3.3 Población de estudio

Todos los procesos que cuenta la empresa en estudio: proceso de compras, almacenamiento, producción, ventas, contable, personal, mantenimiento, entrega de productos, servicio post venta y financiero.

3.4 Selección de muestra

Procesos de compras, almacenamiento, producción, ventas, personal y financiero.

3.5 Técnica de recolección de datos

Fase 1: Conociendo la empresa

- Entrevistas
- Análisis de información
- Observación directa
- Documentación del negocio

Fase 2: Diseño del CMI

- Lluvia de ideas
- Flujograma de procesos
- Matriz de indicadores
- Mapa estratégico

Fase 3: Implementación del CMI

- Talleres de sensibilización
- Reuniones de trabajo
- Retroalimentación

3.6 Análisis e interpretación de la información

Debido a su naturaleza cuantitativa, el análisis se iniciará con la recopilación y organización de la información, la cual se realizará a medida que se desarrolla la investigación. La tarea principal consistirá en formular un nuevo sistema de gestión empresarial que repercuta positivamente en el crecimiento de las ventas y la rentabilidad de la empresa.

3.7 Hipótesis general

El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial de la empresa objeto de estudio.

3.8 Hipótesis específicas

HE1: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto al crecimiento de las ventas de la empresa objeto de estudio.

HE2: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto a la rentabilidad de la empresa objeto de estudio.

Adicionalmente, en el anexo 1 se presenta la matriz de consistencia de esta investigación.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En este capítulo se realizará el análisis y diagnóstico situacional de la empresa objeto de estudio que permitan establecer los objetivos del negocio, diseñar la estrategia y el CMI.

4.1. Descripción de la empresa

La empresa objeto del presente estudio fue fundada en Lima, en el año 2009; se especializa en la fabricación y comercialización de tintas y barnices que sirven como insumo de producción de la industria gráfica nacional. Según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIUU), la empresa se encuentra ubicada en la clase 24220: “fabricación de pinturas y barnices”.

Misión:

“Producir y comercializar tintas y barnices de óptima calidad dirigidos al sector gráfico y textil en el mercado nacional”.

Visión:

“Ser uno de los mejores fabricantes de tintas y barnices del país en el sector gráfico y textil, manteniendo un crecimiento sostenido y garantizando por la calidad de nuestros productos”.

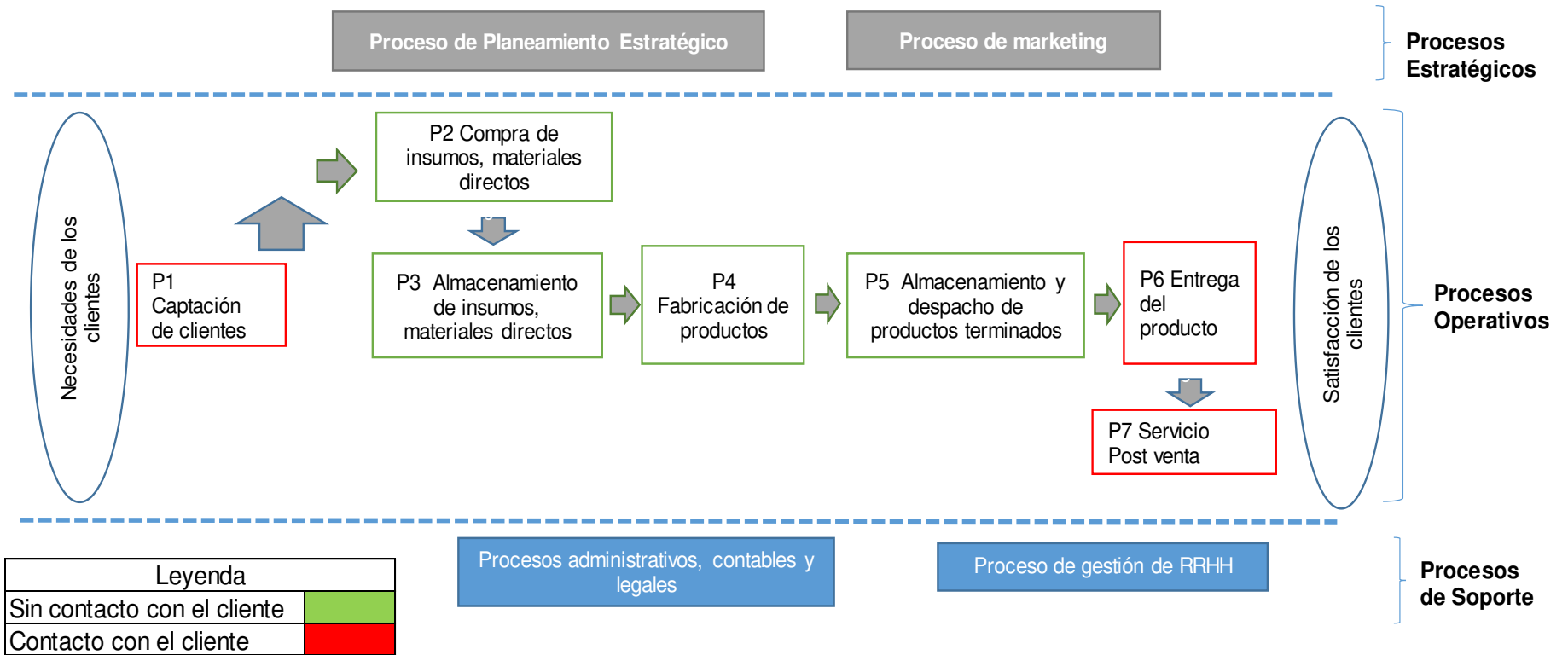
Valores:

- Puntualidad, orden y disciplina en las tareas a realizar.
- Competitividad y excelencia en la prestación de servicios.
- Respeto mutuo entre los trabajadores.
- Honestidad e integridad.
- Calidad
- Productividad y laboriosidad.
- Responsabilidad y compromiso.
- Equidad y buen trato.
- Comprender las necesidades de los clientes y satisfacerlas.

A continuación, se presentan las principales actividades del proceso de fabricación, que también se presentan agrupadas en el mapeo de la Figura 7.

- a) **El pesado.-** Consiste en la habilitación de los materiales de un artículo para el área de empaste. El pesado de los materiales se realiza considerando la exacta medida de la materia prima para que no perjudiquen la calidad del producto, y evitando el desperdicio de los insumos empleados.
- b) **El mezclado.-** Radica en combinar todos los componentes de las materias primas, tales como los aceites, resinas, secantes, barnices, etc.
- c) **La molienda.-** En esta actividad se procede a juntar la mezcla en molinos tricilíndricos durante 2 horas aproximadamente hasta conseguir que la dimensión de las partículas de la tinta se encuentre entre 1 y 5 micrones según la aplicación.
- d) **El control de calidad.-** En esta actividad se procede a efectuar una inspección exhaustiva de una muestra de la tinta producida, para luego efectuar el ajuste del PH, viscosidad, tono y rendimiento medidos con fotocolorímetros o espectro fotómetros, según el standard y la aplicación final de la microdispersión.
- e) **Envasado del producto.-** Luego de realizarse el control de calidad del color se procede al pesado y al envase respectivo según el pedido en envases de 0.5 kg, 1kg y 2 kg.
- f) **Etiquetado del producto final.-** Por último, se procede al etiquetado del producto final, en el que se consigna el nombre, código y fecha de fabricación del producto, así como el sistema de impresión.

Figura 7. Mapa de procesos



Fuente. Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la empresa objeto de estudio

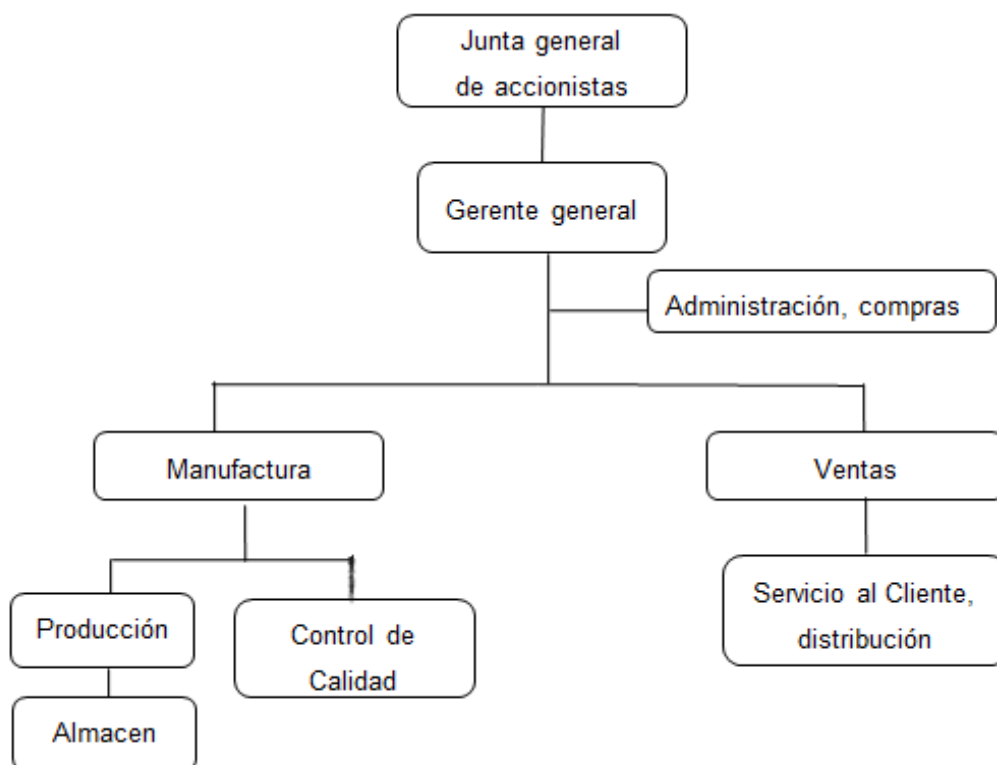
Dentro de los procesos estratégicos consignados en la Figura 7, actualmente la empresa no viene realizando procesos de planeamiento estratégico y de marketing debido a limitaciones económicas y a la carencia de personal especializado. A nivel gerencial, no se sigue un modelo de gestión empresarial formal con objetivos, metas, y estrategias definidas.

En cuanto a los procesos operativos, vienen siendo ejecutados por la empresa casi en su totalidad, puesto que ya que no realizan servicio de posventa por limitaciones de personal. En este rubro radica el *know how* (saber hacer) de la empresa y es donde se encuentran la mayoría de sus fortalezas.

Con referencia a los procesos de soporte, se realizan los procesos administrativos, contables y legales; pero no se ejecutan labores de gestión de sus recursos humanos, puesto que no cuentan con recursos financieros y personal especializado.

La empresa es de tipo familiar (sus dueños son familiares) y el gerente general también es el presidente del directorio. En la Figura 8 se presenta el organigrama de la empresa.

Figura 8. Organigrama



Fuente. Elaboración propia con base en información obtenida de la empresa objeto de estudio

Considerando que se trata de una pequeña empresa, dispone de una organización básica y flexible ante caídas en la demanda. Los miembros de la familia (padres e hija) laboran en la empresa a tiempo completo y realizan labores administrativas, comerciales, logísticas y operativas. En el anexo 2 se detalla la estructura laboral con las posiciones de trabajo que ocupan los miembros integrantes de la familia propietaria.

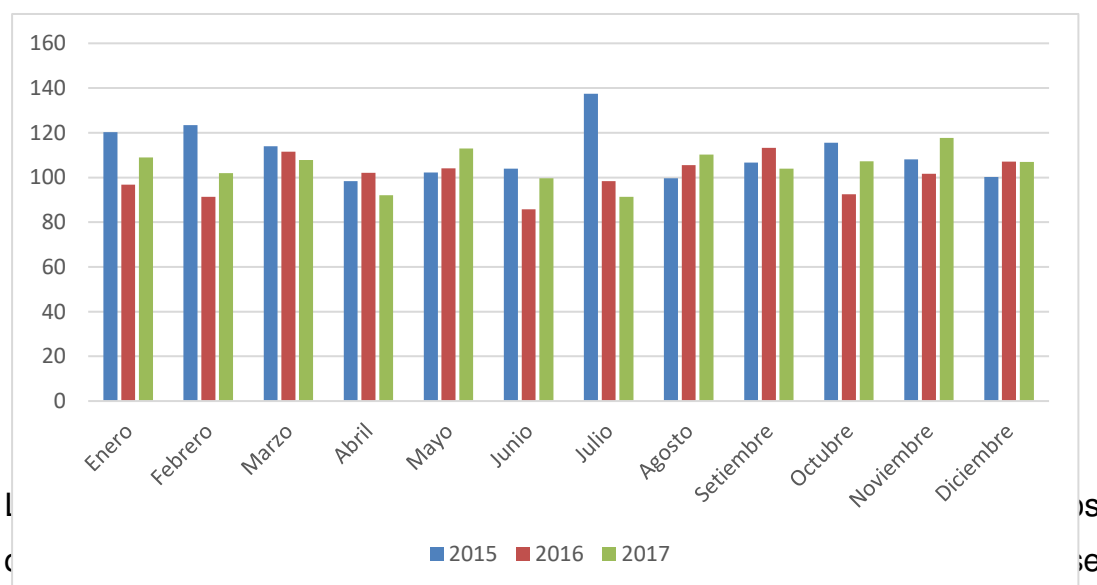
4.2 Evolución del sector industrial

La industria de pinturas, barnices, lacas y tintas está articulada hacia atrás con diversos sectores, tales como los proveedores pertenecientes a la industria química (acetonas, quetonas, resinas sintéticas, aditivos, disolventes, etc); la industria del plástico (envases); empresas de servicios de transporte; entre otros. Hacia adelante, depende sobre todo de la industria gráfica en donde se ubica casi la totalidad de sus clientes. La estructura de la cadena productiva del sector se detalla en el anexo 3.

La empresa objeto de estudio es proveedora de tintas para la industria gráfica nacional, la cual seguirá creciendo en los próximos años impulsada por el segmento gráfico digital a color, y por la demanda del mercado en la personalización de la información impresa a través del tiraje corto y personalizado (Agencia Orbita, 2017).

Los principales productos y servicios que ofrece la industria gráfica son: artículos publicitarios, fotografía, serigrafía, empaques, laminados, gigantografías, sublimación, marketing digital, servicio de troquel y producción, servicios de barnizado, diseño gráfico, plastificado, etc. Los meses en que esta industria se muestra altamente dinámica son los de marzo, mayo, agosto, septiembre y noviembre (figura 9).

Figura 9. Evolución de la producción de pinturas, barnices y otros productos similares



presenta en los anexos 5 y 6. Por el lado de las importaciones, destaca el crecimiento de las pinturas y barnices a base de polímeros acrílicos o vinílicos y de las pinturas marinas anticorrosivas y anti incrustantes. En cuanto a las exportaciones, sobresalen las pinturas y barnices, así como los pigmentos al agua elaborados para los acabados del cuero.

4.3 Análisis del macroentorno

Es vital analizar el macroentorno para reconocer las oportunidades y amenazas y su influencia en el presente y futuro de la empresa objeto de estudio. En el análisis se hará uso del marco PESTEL, que está conformado por el entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal. A cada ámbito se aplicó el análisis de tendencias como metodología y se determinó los efectos relacionados con la empresa.

4.3.1 Entorno político

En la tabla 4 se han consignado las variables más importantes referidas a esta dimensión, que afectan o afectarían a la empresa objeto de estudio. En los últimos 3 años, el contexto político se ha presentado inestable, lo cual suscita incertidumbre en los agentes económicos, paralización de las inversiones y especialmente desconfianza en los compradores. A pesar de este escenario, las políticas públicas de los 3 últimos gobiernos nacionales se han enfocado en el crecimiento de las Pymes a través del Ministerio de la Producción (Produce), Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Concytec) y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur); entre otros.

Tabla 4. Variables del entorno político

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Inestabilidad política	Desaceleración de la demanda de productos servicios	Amenaza
Apoyo de estatal al crecimiento de las Pymes	Apoyo en capacitación y fuentes de financiamiento reembolsable y no reembolsable por parte del Estado	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Entorno económico

Según fuentes del Banco Central de Reserva ([BCRP], 2018), la economía peruana habría logrado un crecimiento promedio del Producto Bruto Interno (PBI) del 4.4% durante el periodo 2009-2019, logrando 18 años de crecimiento continuo, superior al promedio mundial y de América Latina. El crecimiento del PBI genera oportunidades para el crecimiento de la industria gráfica nacional, que se espera continúe creciendo a tasas mayores al 5%. La expansión del sector gráfico provoca el ingreso de potenciales competidores, con lo que se produce una mayor competencia entre las empresas proveedoras de tintas (ver Tabla 5).

Tabla 5. Variables del entorno económico

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Crecimiento de la industria gráfica a nivel nacional	Crecimiento del mercado genera mayor demanda y mayor competencia	Oportunidad
Mayor competencia entre proveedores de tintas	Estancamiento o caída de las ventas y la rentabilidad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

4.3.3 Entorno sociocultural

La migración de ciudadanos extranjeros hacia nuestro país —en particular desde Venezuela—, sumado al ingreso de jóvenes al mercado laboral, ocasiona una oportunidad para la empresa al momento de reclutar personal capacitado a un costo menor. Sin embargo, se identifican amenazas al desarrollo de las actividades operativas, comerciales y logísticas de la empresa por causa del incremento de actividades ilícitas y delincuenciales, que eleva la percepción de inseguridad ciudadana (ver tabla 6).

Tabla 6. Variables del entorno social-cultural

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Mayor disponibilidad de capital humano calificado	Posibilidad de contratar nuevo personal calificado	Oportunidad
Percepción de inseguridad ciudadana, delincuencia	Se debe implementar medidas preventivas en seguridad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Entorno tecnológico

En la actualidad, ninguna empresa o industria es ajena al intenso desarrollo tecnológico de materiales, procesos y la creciente digitalización. La industria de fabricación de tintas y la industria gráfica vienen siendo fuertemente impactada por el entorno tecnológico de diversas maneras: cambios en el proceso productivo, insumos más eficientes y menos contaminantes, nuevos equipos de fabricación con procesos de fabricación digital, etc. (ver Tabla 7).

Tabla 7. Variables del entorno tecnológico

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Avance de la tecnología de materiales, de procesos y de equipos	Cambio permanente del modelo de negocio para no quedarse rezagado en el mercado	Amenaza
Amenaza de productos sustitutos a menor precio y mejor/igual calidad	Mayores esfuerzos por mejorar la calidad y fidelizar al cliente	Amenaza

Fuente. Elaboración propia

4.3.5 Entorno ecológico

El entorno ecológico y medio ambiental ha concitado mayor relevancia en la toma de decisiones de los países, empresas y consumidores, de tal forma que muchas empresas han modificado su modelo de negocio con el fin de no verse rezagadas y perjudicadas. En esta dimensión, es crucial que la empresa se

adecúe a las demandas del mercado y los grupos de interés, como la sociedad civil, municipalidades, grupos de consumidores, etc.

Es indispensable que los directivos de la empresa dediquen sus esfuerzos en investigación, desarrollo e innovación con el fin de mejorar y optimizar sus procesos, productos y servicios. Las universidades locales y la Red de Cites que forman parte del Instituto Tecnológico de la Producción adscrito al Ministerio de la Producción, podrían servir como aliados estratégicos de la empresa para responder con éxito a los desafíos del entorno ecológico (ver Tabla 8).

Tabla 8. Variables del entorno ecológico

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Mayor conciencia de la sociedad en la conservación y protección del medio ambiente	Menor demanda de insumos no ecológicos	Amenaza
Accesibilidad a insumos menos contaminantes de origen nacional	Potencial para innovar con nuevos insumos y productos finales	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia

4.3.6 Entorno legal

Es importante monitorear permanentemente la dimensión legal de la empresa, puesto que las entidades gubernamentales pueden cambiar las reglas de juego del sector industrial, que podría afectar significativamente a la empresa en cualquier momento (ver Tabla 9).

Tabla 9. Variables del entorno legal

Variables / Tendencias	Efecto en el negocio	Estado
Las barreras de entrada a nuevos competidores son cada vez menores	Pérdida de clientes o disminución de las ventas	Amenaza

Fuente. Elaboración propia

4.4 Evaluación de factores externos, matriz EFE

La matriz de factores externos o matriz EFE sirve para resumir y evaluar el análisis del ambiente externo. En la matriz EFE se agrupan las oportunidades y amenazas y se asigna a cada una de las variables/tendencias un peso que fluctúa entre 0,0 (no importante) al 1,0 (muy importante) (David, 2008). Esta ponderación señala la importancia relativa de cada factor para alcanzar el éxito en la industria.

Posteriormente, a cada variable se le asigna una clasificación para conocer cuan eficaz es la estrategia objeto del presente estudio como respuesta a cada variable:

- Puntaje 4: la empresa responde muy bien
- Puntaje 3: está por encima del promedio
- Puntaje 2: está en el promedio
- Puntaje 1: la empresa no responde bien

Una vez multiplicado el peso de cada variable/tendencia por la clasificación, se obtiene una puntuación ponderada total de cada variable.

Según la Tabla 10, en el macroentorno, por el lado de las oportunidades, las variables identificadas con mayor puntuación ponderada son: “crecimiento de la industria gráfica a nivel nacional” y “apoyo estatal al crecimiento de las Pymes”. Las amenazas tienen una menor puntuación ponderada como

variable individual; pero, se han reconocido un mayor número de potenciales amenazas versus el número de oportunidades.

Tabla 10. Matriz EFE

	Oportunidades	Peso	Clasificación	Puntuación Ponderada
O1	Apoyo de estatal al crecimiento de las Pymes	0.10	2	0.20
O2	Crecimiento de la industria gráfica a nivel nacional	0.10	2	0.20
O3	Mayor disponibilidad de capital humano calificado	0.10	2	0.20
O4	Accesibilidad a insumos menos contaminantes de origen nacional	0.09	2	0.18
	Amenazas	Peso	Clasificación	Puntuación Ponderada
A1	Inestabilidad política	0.10	2	0.20
A2	Mayor competencia entre proveedores de tintas	0.10	2	0.20
A3	Percepción de inseguridad ciudadana, delincuencia	0.05	3	0.15
A4	Avance de la tecnología de materiales, de procesos y de equipos	0.10	2	0.20
A5	Amenaza de productos sustitutos a menor precio y mejor/igual calidad	0.08	2	0.16
A6	Mayor conciencia de la sociedad en la conservación y protección del medio ambiente	0.10	2	0.20
A7	Las barreras de entrada a nuevos competidores son cada vez menores	0.08	2	0.16
	Total	1.00		2.05

Fuente. Elaboración propia basada en David Fred (2013)

En conclusión, la matriz EFE de la empresa objeto de estudio obtiene un puntaje acumulado de 2.05, puntuación inferior a 2.5, lo cual significa que las estrategias de la empresa no están aprovechando eficazmente las oportunidades en el ambiente externo; y tampoco está evitando o minimizando los efectos de las amenazas externas. Si los dueños/gerentes de la empresa no revierten esta situación, en el corto o mediano plazo podrían enfrentar un entorno menos favorable que afectaría significativamente la continuidad de la empresa; en tal sentido, se necesita implementar un nuevo modelo de gestión empresarial que enfrente de manera eficaz y eficiente los nuevos desafíos que se presentan en el ambiente externo.

4.5 Análisis del microentorno

4.5.1 Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

En el análisis del entorno específico se utilizará la metodología de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2017), para lo cual se aplicará la escala del 1 al 5 al grado de atractividad del sector a cada fuerza y peso en función de la relevancia de cada factor.

a) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son importantes en el negocio de la fabricación de tintas, debido a que aportan insumos de calidad, cantidad, precio y entrega; asimismo, en cuanto al uso de maquinaria, equipos y herramientas. Según el análisis consignado en la tabla 11, el poder de los proveedores es bajo porque no existe concentración de proveedores en esta industria; asimismo, hay una amplia oferta de proveedores locales y extranjeros —principalmente de China— que facilitan el funcionamiento del negocio.

Considerando que el poder de negociación de los proveedores es bajo, entonces aumenta la atractividad para que potenciales competidores incursionen en el negocio de fabricación de tintas.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
25%	Concentración de proveedores	Alta	2				Baja	0.50
25%	Importancia del proveedor en la propuesta de valor	Alta	2				Baja	0.50
20%	Posibilidad de integración hacia adelante	Baja		3			Alta	0.60
30%	Costo para cambiarse de proveedor	Alto	2				Bajo	0.60
								2.20

Fuente: Elaboración propia

b) Poder de negociación de los clientes

La tabla 12 muestra que el poder de los clientes es medio, debido a que la empresa tiene concentrada sus ventas en 5 clientes, los cuales representan alrededor del 30% de las ventas totales. Otro factor que influye es que los clientes son sensibles al precio de las tintas, por lo que si ocurre un incremento de precio buscarán a otros proveedores.

Tabla 12. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
25%	Concentración de clientes	Alta		2			Baja	0.50
25%	Facilidad para cambiarse de proveedor	Alto				3	Bajo	0.75
10%	Posibilidad de integración hacia atrás	Alta				3	Baja	0.30
20%	Sensibilidad del cliente al precio	Alta		2			Baja	0.40
20%	Grado de diferenciación del servicio	Alta				3	Baja	0.60
								2.55

Fuente: Elaboración propia

c) Amenaza de nuevos competidores

La amenaza del ingreso de nuevos competidores en el negocio de fabricación de tintas es media, en vista de que no existen fuertes barreras que restrinjan el acceso (Tabla 13). No obstante, se requiere una importante inversión en activos fijos (terrenos, maquinaria, licencias, etc), del mismo modo que un esfuerzo significativo para conseguir una atractiva cartera de clientes.

Tabla 13. Amenaza de nuevos competidores

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
25%	Economías de escala	Alto				3	Bajo	0.75
25%	Costos de cambio	Bajo		2			Alto	0.50
25%	Barreras de ingreso	Alto				3	Bajo	0.75
25%	Respuesta de la competencia	Fuerte				3	Nulo	0.75
								2.75

Fuente: Elaboración propia

d) Amenaza de productos o servicios sustitutos

Es probable que grandes competidores del sector pinturas monitoreen el crecimiento del sector y se animen a ingresar en cualquier momento, puesto que el negocio de fabricación de tintas se ubica dentro de la industria de pinturas y barnices, De acuerdo con la tabla 14, la amenaza de productos sustitutos es media.

Tabla 14. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
50%	Desempeñan una función similar	Si			3		No	1.50
50%	Reducen costos y/o tienen mejor calidad	Si			3		No	1.50
								3.00

Fuente: Elaboración propia

e) Rivalidad entre los competidores existentes

El negocio de fabricación de tintas está conformado por un amplio número de competidores formales e informales ubicados en Lima y en provincias. Por un lado, se encuentran grandes y medianos fabricantes que atienden al sector público y a grandes empresas del sector privado, tales como Printop, Xerox, Weilburger Graphics Peru SAC, etc. Por otro lado, compiten un gran número de pequeñas y micro empresas fabricantes de tintas y negocios informales principalmente ubicados en Lima; es en este segmento en donde compite la empresa objeto de estudio. Conforme a la tabla 15, la rivalidad de los competidores existentes es media-alta.

Tabla 15. Rivalidad entre los competidores existentes

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
20%	Número y tamaño de los competidores	Amplio	2				Pequeño	0.40
30%	Tasa de crecimiento de la industria	Bajo	2				Alto	0.30
20%	Diferenciación del servicio / producto	Alto			3		Bajo	0.60
10%	Costos fijos	Alto			3		Bajo	0.30
20%	Barreras de salida	Alto	2				Bajas	0.40
								2.00

Fuente: Elaboración propia

Una vez realizado el análisis de las 5 fuerzas competitivas, en la tabla 16 se analiza el grado de atraktividad general de la industria. Las principales amenazas identificadas en la industria son: la rivalidad entre los competidores existentes, el poder de negociación de los clientes y la amenaza de nuevos competidores. Las otras fuerzas competitivas son neutras, con tendencia a ser favorables, en particular el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 16. Atraktividad general de la industria

Peso	Factores	Muy poco atractivo					Muy atractivo	Valor
		1	2	3	4	5		
15%	Poder de negociación de los proveedores			2.20				0.33
25%	Poder de negociación de los clientes		2.55					0.64
20%	Amenaza de nuevos competidores		2.75					0.55
15%	Amenaza de productos o servicios sustitutos			3.00				0.45

25%	Rivalidad entre los competidores existentes	2.00	0.50
100%		Puntaje	2.47

Fuente: Elaboración propia

El puntaje obtenido de 2.47 significa que es bajo el grado de atractividad general de la industria de fabricación de tintas, y que la empresa objeto de estudio debe realizar esfuerzos para mejorar su competitividad, las cuales han sido identificadas en los elementos claves de cada fuerza competitiva.

Al igual que los resultados del análisis del macroentorno, el análisis del microentorno nos muestra que los dueños/gerentes de la empresa deben implementar un nuevo modelo de gestión empresarial que le permita a la empresa enfrentar con éxito a cada fuerza competitiva.

4.6. Análisis interno

4.6.1 Evaluación de factores internos, matriz EFI

La matriz de factores internos o matriz EFI es una herramienta para la formulación de la estrategia que resume y evalúa las fortalezas y debilidades de una empresa (David, 2008). En la matriz EFI, al igual que la matriz EFE, se elabora una lista de factores internos clave, que luego se agrupan como fortalezas y debilidades.

A cada factor interno identificado se les asignó un peso desde 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante) que indica la importancia relativa que posee cada factor para que la empresa obtenga éxito en la industria, con lo cual los factores con mayor peso tendrán una mayor influencia en el desempeño organizacional. Posteriormente, a cada variable se le asigna un factor de clasificación empezando del 1, si representa una debilidad importante; 2 si es una debilidad menor; 3 si se trata de una fortaleza menor; y 4 si es una fortaleza importante. Luego, se multiplican los factores de ponderación y clasificación, con lo que se obtiene una puntuación ponderada en cada variable. Finalmente, se suman los puntajes ponderados para cada

variable y se obtiene el puntaje ponderado total de la empresa. Los puntajes ponderados totales debajo de 2.5 indican que la empresa es internamente débil. Si el puntaje ponderado total es muy superior a 2.5, significa que la empresa es internamente fuerte.

Tabla 17. **Matriz EFI**

Fortalezas		Peso	Clasificación	Puntuación Ponderada
F1	Rapidez y atención personalizada a los clientes	0.10	3	0.30
F2	Flexibilidad de la empresa para hacer frente a las caídas en la demanda	0.07	3	0.21
F3	Los productos son percibidos por los clientes como de buena calidad	0.08	3	0.24
F4	El personal cuenta con amplia experiencia, es competente y comprometido	0.08	3	0.24
F5	Dominio de los procesos de fabricación de los productos	0.08	3	0.24
Debilidades		Peso	Clasificación	Puntuación Ponderada
D1	Baja rentabilidad del negocio	0.10	1	0.10
D2	Incapacidad del área comercial para incrementar las ventas	0.10	1	0.10
D3	No cuentan con un sistema de gestión empresarial moderno y adaptado a sus necesidades	0.10	1	0.10
D4	Baja motivación del personal	0.07	2	0.14
D5	Limitadas capacidades operativas y financieras	0.07	2	0.14
D6	Mayores costos de producción con respecto a grandes competidores	0.07	2	0.14
D7	Competidores con mejor posición de marca en el mercado	0.08	2	0.16
Total		1.00		2.11

Fuente: Elaboración propia

Conforme a la Tabla 17, la principal fortaleza de la empresa es la rapidez y atención personalizada a los clientes. Entre las debilidades, se encuentra que los competidores disponen de una mejor posición de marca en el mercado; asimismo, la empresa cuenta con mayores costos de producción respecto a los grandes competidores, también limitadas capacidades operativas y financieras, así como baja motivación del personal. El puntaje acumulado en total es de 2,11, que es inferior a una puntuación promedio de 2,50, lo cual indica que la empresa objeto de estudio se encuentra en una posición internamente débil y no es competitiva. En este sentido, resulta vital mejorar la competitividad de la empresa para continuar operando en el corto plazo. Frente a esta situación, se propone implementar un nuevo modelo de gestión empresarial que logre consolidar las fortalezas, y disminuya o elimine las debilidades identificadas en la matriz EFI.

4.6.2 FODA cruzado

En el análisis FODA cruzado se resumen los indicadores clave del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una empresa, que pueden menoscabar el desarrollo de la estrategia de la empresa. Para ello se propone la implementación de 4 tipos de estrategia de acuerdo a las capacidades actuales de la empresa: estrategia FO, DO, FA y DA (ver tabla 18).

Tabla 18. FODA Cruzado

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1.- Rapidez y atención personalizada a los clientes	D1.- Baja rentabilidad del negocio
F2.- Flexibilidad de la empresa para hacer frente a las caídas en la demanda	D2.-Incapacidad del área comercial para incrementar las ventas
F3.-Los productos son percibidos por los clientes como de buena calidad	D3.- No cuentan con un sistema de gestión empresarial moderno y adaptado a sus necesidades
F4.- El personal cuenta con amplia experiencia, es competente y comprometido	D4.- Baja motivación del personal
F5.-Dominio de los procesos de fabricación de los productos	D5.- Limitadas capacidades operativas y financieras
	D6.- Mayores costos de producción con respecto a grandes competidores
	D7.- Competidores con mejor posición de marca en el mercado

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO (Maxi-Maxi)	ESTRATEGIA DO (Mini-Max)
---------------	---------------------------	--------------------------

O1.- Apoyo de estatal al crecimiento de las Pymes	FO1: Aprovechar apoyo del estado en capacitación, asistencia técnica y financiamiento.	DO1: Implementar un nuevo sistema de gestión empresarial con enfoque en el crecimiento de las ventas y la rentabilidad
O2.- Crecimiento de la industria gráfica a nivel nacional		DO2: Invertir en fortalecer el área comercial y de marketing con nuevo personal y con indicadores claves de gestión
O3.- Mayor disponibilidad de capital humano calificado		
O4.- Accesibilidad a insumos menos contaminantes de origen nacional		

AMENAZAS	ESTRATEGIA FA (Max-Min)	ESTRATEGIA DA (Min-Min)
A1.- Inestabilidad política	FA1: Implementar estrategias de fidelización, posicionamiento de la marca y captación de nuevos clientes a nivel nacional	DA1: Elaborar e implementar el plan estratégico del negocio para el corto y mediano plazo
A2.- Mayor competencia entre proveedores de tintas	FA2: Implementar 5S Japonesa como técnica de gestión para mejorar la eficiencia en el proceso productivo	DA2: Reestructurar la empresa e implementar un nuevo sistema de gestión empresarial
A3.- Percepción de inseguridad ciudadana, delincuencia	FA3: Invertir en Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	DA3: Evaluar alternativas como la fusión con otras empresas, reducción y venta de activos, venta de la empresa o declaración de quiebra o la liquidación.

A4.- Avance de la tecnología de materiales, de procesos y de equipos

A5.- Lanzamiento con productos sustitutos a menor precio y mejor/igual calidad

A6.- Mayor conciencia de la sociedad en la conservación y protección del medio ambiente

A7.- Las barreras de entrada a nuevos competidores son cada vez menores

Fuente: Elaboración propia

4.7 Determinación de la ventaja competitiva

Con arreglo a lo expuesto en el análisis externo e interno de la empresa objeto de estudio, la fuente principal para generar una ventaja competitiva radica en fabricar tintas de buena calidad y a precios competitivos para un segmento de mercado específico. Otra fuente de generación de ventaja competitiva son las bondades del servicio diferenciado frente a la competencia: rapidez en la entrega de los productos, asesoría y servicio posventa.

4.8 Propuesta de visión, misión y valores

Luego de analizar la visión, misión y valores establecidos por la empresa objeto de estudio —y reconociendo la importancia de estos elementos para implementar con éxito un nuevo modelo de gestión empresarial—, se propone el rediseño de la visión misión y valores de la siguiente manera:

Visión

“Ser referentes en producir y comercializar la mejor calidad de tintas de origen nacional en el mercado peruano”.

Misión

“Somos una empresa peruana especializada en la producción y comercialización de tintas para atender las necesidades de la industria gráfica”.

Valores

- Satisfacción del cliente: Nuestros clientes son nuestra razón de ser; es por ello, que nuestros esfuerzos se dirigen a atender sus necesidades en todo momento.
- Trabajo en equipo: Junto a nuestros clientes, proveedores, acreedores y colaboradores, nuestra organización se construye en base a relaciones de confianza mutua, cercanía y colaboración.
- La innovación: Permanentemente estamos mejorando la calidad de nuestros productos y servicios por medio de la investigación, la tecnología y la creatividad de nuestro equipo de especialistas.

- Liderazgo: Somos un equipo de personas con ganas de superación personal, profesional y de participar activamente en el crecimiento de la empresa.

4.9 Estrategia genérica competitiva

Según Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (David, 2008). Considerando las características de la empresa objeto de estudio —pequeña empresa con limitadas capacidades de producción, financieras y comerciales—, y con base en el análisis realizado en el presente capítulo, se propone adoptar la “estrategia genérica competitiva de diferenciación enfocada” (ver figura 10). Para el caso de la empresa objeto de estudio, se propone que se enfoque en competir en un segmento de mercado específico: “tintas”. Igualmente, que atienda las necesidades de un mercado determinado: “industria gráfica publicitaria”. Finalmente, un mercado geográfico determinado: “Lima y principales ciudades del país”. La formulación de la estrategia competitiva servirá de insumo para el diseño e implementación del CMI.

Figura 10. Modelo de estrategias competitivas genéricas

Objetivo estratégico	Amplio (Todo un sector)	Estrategia de diferenciación	Estrategia de liderazgo en costos bajos
	Reducido (Sólo un segmento)	Estrategia de diferenciación enfocada	Estrategia de segmentación enfocada en costos costos
		Singularidad	Bajo costo (precio)
Fuente de la ventaja competitiva			

Fuente: Obtenido de Porter (1980)

4.10 Estrategia de crecimiento

Conforme a la matriz de Ansoff (1957), se determinó que la estrategia de crecimiento que se pondrá en marcha será la de “desarrollo de mercado”, debido a que el producto (tintas para la industria gráfica publicitaria) ya existe, es decir que no se considera como producto nuevo (ver Figura 11).

Figura 11. Estrategias de crecimiento

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercado	Tradicional	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevo	Desarrollo de mercados	Diversificación

Fuente: Obtenido de Ansoff (1957)

CAPÍTULO 5. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL CMI

5.1 Formulación de objetivos estratégicos generales del negocio

Luego de considerar los resultados del análisis interno y la situación económica financiera de la empresa objeto de estudio, se proponen dos objetivos estratégicos centrales en el diseño del CMI: “mejora de la rentabilidad” y “crecimiento de las ventas”.

5.1.1 Objetivos de rentabilidad

- Lograr una utilidad neta mayor al 5% de las ventas totales en el año 2019.
- Lograr una utilidad neta mayor al 8% de las ventas totales en el año 2020.
- Lograr una utilidad neta mayor al 12% de las ventas totales en el año 2021.

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 19, la utilidad neta en los años 2016, 2017 y 2018 resultó inferior al 2% de las ventas netas totales. Mediante el diseño e implementación del CMI se establece mejorar la rentabilidad de la empresa de manera progresiva en los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 19. Proyección de la utilidad neta años 2019, 2020, 2021

Año	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Utilidad neta S/	15,024	10,258	4,350			
%	1.86%	1.25%	0.53%	5%	8%	12%

Fuente: Datos obtenidos por la empresa

5.1.2 Objetivos de ventas

- Lograr un crecimiento anual de las ventas totales mayor al 10% en los años 2019, 2020 y 2021.

De acuerdo con lo presentado en la Tabla 20, las ventas totales de la empresa obtienen un crecimiento inferior al 2% en los años 2017 y 2018. A través del diseño e implementación del CMI se busca que la empresa mejore su capacidad para alcanzar tasas de crecimiento de 10% en los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 20. Proyección de las ventas años 2019, 2020, 2021

Mes/Año	Monto total S/					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total	807,724	820,657	825,000	907,500	998,250	1,098,075
% Variación		1.60%	0.53%	10.00%	10.00%	10.00%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la empresa

5.2 Fase de planificación del CMI

En esta etapa se elaboró un plan de implementación del CMI, en el que se procuró incluir todos los elementos que componen el proyecto. En la tabla 21 se presentan las actividades realizadas en las fases de planificación y desarrollo del CMI con su respectivo cronograma.

En la fase de planificación, se realizaron entrevistas y talleres de trabajo a los directivos y colaboradores; visitas de observación directa a los procesos y búsqueda de documentación relevante acerca del negocio que sea relevante para esta investigación. El formato utilizado para las reuniones con representantes de la empresa objeto de estudio se consigna en el anexo 6.

Tabla 21. Fases, actividades y cronograma del CMI

Año	2018							2019									
Mes	jun	jul	ago	set	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	set	
Fase de planificación																	
Paso 1: Establecer objetivos para el CMI	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 2: Organizar el equipo a cargo del proyecto	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 3: Recibir retroalimentación. Confirmar misión, visión, valores, objetivos y estrategia	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 4: Conseguir respaldo directivo	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 5: Comunicar y comprometer al personal	■			■		■		■		■		■		■		■	
Fase de desarrollo																	
Paso 1: Medir los avances de cada indicador	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 2: Desarrollar relaciones causa-efecto entre resultados	■			■		■		■		■		■		■		■	
Paso 3: Recibir retroalimentación. Corregir desviaciones	■			■		■		■		■		■		■		■	

Fuente: Elaboración propia

5.3 Objetivos del CMI

- Establecer el CMI como nueva herramienta de gestión estratégica en la empresa objeto de estudio.
- Equilibrar y alinear los asuntos externos con los aspectos internos, las metas de largo plazo con las de corto plazo, los objetivos financieros con los no financieros.
- Evaluar las estrategias de la empresa respetando las conclusiones del análisis externo e interno.
- Asegurar la realización de las mediciones clave, cuantitativas y cualitativas, que componen las perspectivas del CMI.
- Sensibilizar y motivar el cumplimiento del CMI a los directivos y colaboradores de la empresa.

5.4 Organización y respaldo del proyecto de implementación

El CMI es una herramienta de gestión empresarial que cambia el modelo de gestión empresarial una vez que se implementa. Si sus efectos resultan positivos para la empresa objeto de estudio, el CMI debería quedar completamente asimilado e integrado como herramienta de gestión a la dirección de la empresa en el mediano plazo (año 2022). Para el corto plazo, se coordinó con los propietarios-directores de la empresa, la conformación de un equipo a cargo del proyecto de implementación del CMI en los 3 primeros años: 2019, 2020 y 2021.

Al considerar los cambios que demanda el CMI en el modelo de gestión empresarial, se consiguió el respaldo de los propietarios-directivos en la implementación del proyecto. De esta manera, el equipo a cargo de la implementación del proyecto se distribuyó de la siguiente manera:

- Líder del proyecto: accionista mayoritario, quien también ocupa el cargo de gerente general.

- Miembro titular: accionista minoritario de la empresa, quien también se desempeña como directora de la empresa.
- Miembro titular: familiar directo de los propietarios de la empresa, quien también se desempeña como directora de la empresa.
- Miembro titular: jefe de producción.
- Asesor del proyecto: Héctor Alberto Peralta Loayza.

En el anexo 7 se detallan las responsabilidades asumidas por los miembros del equipo responsable de la implementación y desarrollo del CMI.

5.5 Perspectivas Estratégicas

Para un mejor diseño del CMI se establecieron 3 criterios de evaluación de las perspectivas, objetivos e indicadores:

- Los resultados obtenidos que se encuentran por debajo de lo esperado se los remarcó de color rojo; de esta manera contarán con un seguimiento permanente para mejorar estos indicadores.
- Los resultados obtenidos que se encuentran dentro del rango normal establecido se los remarcó de color anaranjado; de esta manera se permitirá establecer mecanismos de reforzamiento o de implementación de nuevas iniciativas estratégicas para reforzar estos indicadores.
- Los resultados obtenidos que se encuentran por encima del rango establecido se los resaltó de color verde; de este modo se identificarán los indicadores que se vienen cumpliendo y que se pueden ajustar o reemplazar con nuevos indicadores.

A continuación, se desarrolla el CMI en sus cuatro perspectivas.

5.5.1 La perspectiva financiera

En la Tabla 22 se detalla la perspectiva financiera de la empresa objeto de estudio con sus objetivos estratégicos, indicadores, e iniciativas estratégicas.

Tabla 22. Perspectiva financiera del CMI

Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Criterios de evaluación			Iniciativas estratégicas
OE1: Lograr una utilidad neta del 5% de las ventas totales para el año 2019, 8% para el año 2020 y 12% para el año 2021	Utilidad neta anual	Utilidad neta anual año x / Venta anual año x	Semestreal, anual	Gerente General	Utilidad neta anual igual o menor al 2%	Utilidad neta anual mayor al 2% pero menor al 8%	Crecimiento de la utilidad neta mayor al 8%	IE1: Implementar un nuevo modelo de gestión empresarial con enfoque en el crecimiento de las ventas y la utilidad. IE2: Optimizar la estructura de costos. IE3: Bajar los niveles de existencias de insumos y productos terminados.

							IE4: Acceder a mejores condiciones de financiamiento.
OE2: Crecimiento del 10% de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021	Venta anual	(Venta anual año 2 - Venta anual año 1) / Venta anual año 1	Mensual, anual	Gerente General	Crecimiento de las ventas menor o igual al 5%	Crecimiento de las ventas mayor al 5% pero menor al 10%	<p>IE5: Fortalecer las capacidades comerciales del personal del área comercial.</p> <p>IE6: Desarrollar nuevos canales de venta y distribución a nivel nacional.</p> <p>IE7: Establecer alianzas con distribuidores y representantes autorizados.</p> <p>IE8: Lanzar nuevos productos, aumentar valor para el cliente.</p> <p>IE9: Implementar gestiones para captar nuevos clientes.</p>

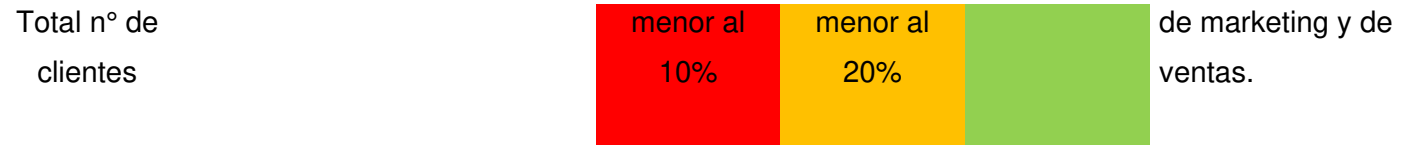
Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

5.5.2 La perspectiva del cliente

En la Tabla 23, se presenta la perspectiva del cliente en la empresa objeto de estudio con sus objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas.

Tabla 23. Perspectiva de clientes del CMI

Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Criterios de evaluación			Iniciativas estratégicas
OE3: Mejorar la satisfacción de los clientes	% de devoluciones de productos	Total devoluciones por cliente / Total pedidos por cliente	Trimestral, anual	Jefe de ventas	Mayor al 5%	Menor al 5% pero mayor al 2%	Menor al 2%	IE10: Mejorar los procesos de ventas y distribución.
OE4: Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	Total gasto de venta por cliente / Monto de venta por cliente	Trimestral, anual	Jefe de ventas	Mayor al 40%	Menor al 40% pero mayor al 25%	Menor al 25%	IE11: Incrementar la venta promedio por cliente.
OE5: Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	Nuevos clientes /	Mensual, anual	Jefe de ventas	Crecimiento igual o	Crecimiento mayor al 10% pero	Crecimiento mayor al 20%	IE12: Diseñar e implementar un plan



Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

5.5.3 La perspectiva de procesos internos

En la perspectiva de procesos internos en la empresa objeto de estudio, se establecen sus objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas (ver Tabla 24).

Tabla 24. Perspectiva de los procesos internos del CMI

Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Criterios de evaluación	Iniciativas estratégicas
OE6: Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	Nº de alianzas con proveedores claves/ Total proveedores	Anual	Gerente general	1 De 2 a 3 Más de 3	IE13: Optimizar el proceso de compras con mejores condiciones de calidad de insumos, precios y condiciones de pago.

OE7: Mejorar la gestión de almacenamiento	Pérdida de productos terminados	% Inventario dañado / Total inventario	Trimestral	Jefe de producción	Mayor al 5%	Entre 1% y 3%	Menor al 3%	IE14: Implementar un sistema de control de inventarios de productos terminados a la medida de la empresa.
OE8: Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	Nº de horas utilizadas en la producción / Nº de horas planificadas	Mensual	Jefe de producción	Mayor al 130%	Entre el 130% y 120%	Menor al 120%	IE15: Planificar los procesos de producción siguiendo las estimaciones de ventas del área comercial.

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

5.5.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En la Tabla 25, se presenta la perspectiva de aprendizaje y crecimiento con sus objetivos estratégicos, indicadores, iniciativas estratégicas para la empresa objeto de estudio.

Tabla 25. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo del CMI

Objetivo estratégico	Indicador	Cálculo	Frecuencia de medición	Responsable de medición	Criterios de evaluación			Iniciativas estratégicas
OE9: Aumentar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	Utilidad neta anual / N° de trabajadores	Anual	Gerente General	Menor de S/ 3,000 por colaborador	Entre S/ 3,001 y S/ 9,999 por colaborador	Mayor a S/. 9,999 por colaborador	IE16: Fomentar el liderazgo y una nueva cultura empresarial enfocada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y organizacionales. IE17: Estimular y recompensar el desempeño sobresaliente. IE18: Medir y mejorar el clima laboral. IE19: Sensibilizar al personal sobre la importancia de su trabajo. IE20: Desarrollar una base de datos con personal calificado y potencial de ser contratado.

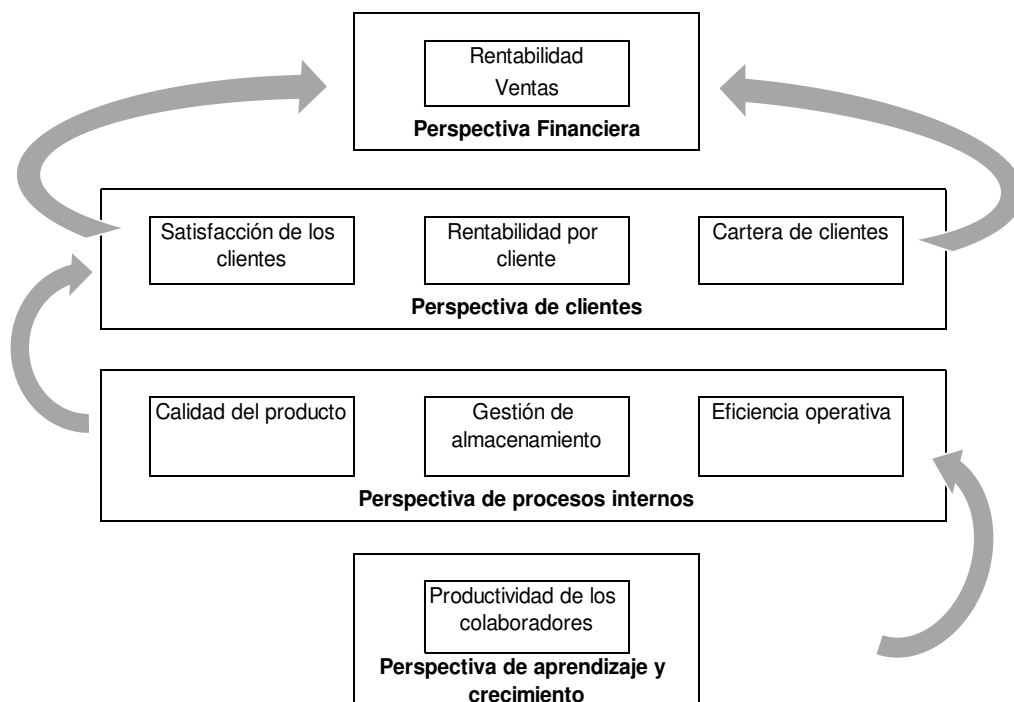
Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

5.6 Mapa estratégico

De acuerdo a los lineamientos establecidos en el marco teórico de la estructura del mapa estratégico, y en concordancia con las perspectivas del CMI, en la figura 12 se presenta el mapa estratégico diseñado para la empresa objeto de estudio.

El mapa estratégico como representación gráfica de las relaciones entre los objetivos e indicadores, se presentó a los directivos y colaboradores de la empresa, y se recibió retroalimentación favorable, lo que facilitó la implementación del CMI.

Figura 12. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de información de la empresa en estudio

5.7 CMI Consolidado

A continuación, se presenta el cuadro consolidado del CMI con sus componentes y perspectivas para la empresa objeto de estudio (ver Tabla 26).

Tabla 26. Cuadro consolidado del CMI año periodo 2019-2021

Visión				Misión					
Ser referentes en producir y comercializar la mejor calidad de tintas de origen nacional en el mercado peruano				Somos una empresa peruana especializada en la producción y comercialización de tintas para atender las necesidades de la industria gráfica					
Valores									
Satisfacción del cliente		Trabajo en equipo		La innovación			Liderazgo		
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Año base: 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Iniciativas estratégicas		Resp.
Financiera	Crecimiento del 10% de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021	Venta anual	S/825,000	S/907,500	S/998,250	S/1,098,075	Fortalecer las capacidades comerciales del personal del área comercial. Desarrollar nuevos canales de venta y distribución a nivel nacional. Establecer alianzas con distribuidores y representantes autorizados. Lanzar nuevos productos, aumentar valor para el cliente. Implementar gestiones para captar nuevos clientes.		Gerente General

	Lograr una utilidad neta del 5% de las ventas totales para el año 2019, 8% para el año 2020 y 12% para el año 2021	Utilidad neta anual	0.53%	5.00%	8.00%	12.00%	Implementar un nuevo modelo de gestión empresarial con enfoque en el crecimiento de las ventas y la utilidad. Optimizar la estructura de costos. Bajar los niveles de existencias de insumos y productos terminados. Acceder a mejores condiciones de financiamiento.	Gerente General
De clientes	Mejorar la satisfacción de los clientes	% de devoluciones	n.d..	3%	2%	1%	Mejorar los procesos de ventas y distribución.	Jefe de ventas
	Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	n.d..	30%	25%	22%	Incrementar la venta promedio por cliente. Controlar los gastos de marketing y ventas.	Jefe de ventas
	Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	n.d..	20%	20%	20%	Diseñar e implementar un plan de marketing y de ventas.	Jefe de ventas
De procesos internos	Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	n.d..	3	3	3	Optimizar el proceso de compras con mejores precios y condiciones de pago.	Gerente General
	Mejorar la gestión de almacén	Pérdida de productos terminados	n.d..	3.00%	2.00%	1.00%	Implementar un sistema de control de inventarios de productos terminados a la medida de la empresa.	Jefe de Prod.
	Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	n.d..	120%	110%	100%	Planificar los procesos de producción siguiendo las estimaciones de ventas del área comercial.	Jefe de Prod.

De aprendizaje y desarrollo	Aumentar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	n.d..	S/4,000	S/7,000	S/10,000	Fomentar el liderazgo y una nueva cultura empresarial enfocada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y organizacionales. Estimular y recompensar el desempeño sobresaliente. Medir y mejorar el clima laboral. Sensibilizar al personal sobre la importancia de su trabajo. Desarrollar una base de datos con personal calificado y potencial de ser contratado.	Gerente General
-----------------------------	--	------------------------------------	-------	---------	---------	----------	--	-----------------

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la empresa objeto de estudio

CAPÍTULO 6. RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL CMI

La implementación, desarrollo y posterior análisis del impacto del CMI —como herramienta del sistema de gestión empresarial— demanda varios meses y años en cualquier empresa. Para el caso de la empresa objeto de estudio, se estimó que su implantación y asimilación definitiva en toda la organización se realizará en los años 2019, 2020 y 2021. Al mes de septiembre de 2019, y transcurridos 9 meses de haberse implementado el CMI en la empresa, se analizará en este capítulo el desempeño de los indicadores del CMI.

6.1. Desempeño de los indicadores

6.1.1 Evaluación de la Perspectiva Financiera del CMI

Las iniciativas estratégicas establecidas en el CMI han generado diversos cambios en el desempeño organizacional, los cuales se muestran en el comportamiento de los indicadores de ventas, y en la utilidad neta generada al 30 de septiembre de 2019. En los anexos 8, 9 y 10, se detallan los resultados de los componentes de cada indicador al mes de septiembre de 2019.

De acuerdo a lo expuesto en la Tabla 27, las ventas acumuladas de enero a septiembre de 2019 crecieron en 18% con respecto al mismo periodo del año anterior; este incremento fue debido principalmente a los siguientes factores:

- Se cambió al jefe de ventas por otro colaborador con amplia experiencia en el mercado y manejo de cartera de clientes.
- Se realizó la resegmentación de cliente con base en el tipo de clientes: mayoristas, minoristas; por ubicación: Lima, provincias y el extranjero (Bolivia, Nicaragua, etc.); por sector industrial: textil, industrial y publicitario.
- Se invirtió en mejorar la imagen corporativa de la empresa y la presencia digital en redes sociales, internet y foros especializados.

- El área comercial cuenta con un nuevo enfoque que le permite generar mayores volúmenes de venta y capturar nuevos clientes.

Tabla 25. Evaluación de la Perspectiva Financiera a septiembre 2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019	Evaluación
Crecimiento del 10% de las ventas en el año 2019	Venta anual	$(\text{Venta anual año 2} - \text{Venta anual año 1}) / \text{Venta año 1}$	S/618,750	S/730,407	18%
Lograr una utilidad neta del 5% de las ventas totales para el año 2019, 8% para el año 2020 y 12% para el año 2021	Utilidad neta anual	Utilidad neta año 2 vs Utilidad neta año 1	0.89%	4.64%	Incremento de la rentabilidad

Color verde: Resultado superior al rango normal esperado

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

Con referencia a la rentabilidad, la utilidad neta acumulada al 30 de septiembre de 2019 fue de 4.64%, margen neto sustancialmente mejor al periodo anterior; esta mejora se produjo debido, principalmente, a los siguientes factores:

- Los gastos personales de los dueños de la empresa se separaron de la caja de la empresa; a cambio, se les asignó una remuneración mensual conforme a la posición que ocupan en la empresa.
- Se accedió a mejores condiciones de financiamiento que inyectó capital fresco a la empresa y a un menor costo financiero.
- Mejoraron los márgenes bruto, operativo y neto, como producto del crecimiento de las ventas, control de los costos de producción, reducción de gastos operativos, mayor productividad de los colaboradores y menores gastos financieros.

En el anexo 11 se presenta un consolidado de las acciones realizadas para esta perspectiva.

6.1.2 Evaluación de la Perspectiva Clientes del CMI

En los anexos 12, 13 y 14, se detallan los resultados de los componentes que conforman cada indicador en esta perspectiva al mes de septiembre de 2019.

De acuerdo con lo mostrado en la tabla 28, se cumplió con la meta de captar nuevos clientes; sin embargo no se cumplió con la meta de rentabilidad por cliente y con el porcentaje de pedidos devueltos.

La rentabilidad por cliente resultó menor a la meta establecida, lo cual se debe a que se realizaron gastos extraordinarios, pero necesarios, destinados a promoción, publicidad, comisiones y premios a los ejecutivos comerciales.

Con referencia a la devolución de pedidos —este indicador es nuevo en la empresa—, tienes sus causas en factores internos de la empresa: errores en el registro de pedidos, problemas con el empaque y envasado; así como en situaciones externas a la empresa: accidentes en la entrega y cambios en los pedidos. En el anexo 15 se presenta un consolidado de las acciones realizadas para esta perspectiva.

Tabla 26. Evaluación de la Perspectiva Clientes a septiembre 2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019	Evaluación
Mejorar la satisfacción de los clientes	% de devoluciones	Devoluciones por cliente / Total pedidos por cliente	n.d.	6.10%	Mayor al 5% Color rojo: Resultado por debajo de lo esperado
Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	Gasto de venta por cliente / Monto de venta por cliente	n.d.	45%	
Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	Nº de nuevos clientes / Total Nº de clientes	n.d.	22%	Crecimiento mayor al 20% Color verde: Resultado

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

6.1.3 Evaluación de la Perspectiva de Procesos Internos del CMI

En los anexos 16, 17 y 18, se detallan los resultados de los componentes que conforma cada indicador en esta perspectiva al mes de septiembre de 2019.

Los indicadores muestran un desempeño normal con tendencia a la mejora. Se debe considerar que son indicadores nuevos en la empresa, por lo cual se requerirá de un mayor tiempo para que el personal domine y mejore sus procesos y actividades. En la tabla 29 se presentan el comportamiento de cada indicador en esta perspectiva.

Tabla 27. Evaluación de la Perspectiva de Procesos Internos a septiembre 2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019	Evaluación
Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	N° de alianzas con proveedores claves	n.d.	2	De 2 a 3
Mejorar la gestión de almacenamiento	Pérdida de productos terminados	% Inventario dañado / Total inventario	n.d.	2.30%	Entre 1% y 3%
Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	N° de horas utilizadas en la producción / N° de horas planificadas	n.d.	125%	Entre el 130% y 120%

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

En el anexo 19 se presenta un consolidado de las acciones realizadas para esta perspectiva.

6.1.4 Evaluación de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo del CMI

En el anexo 20, se presenta el resultado del componente que conforma el indicador en esta perspectiva al mes de septiembre de 2019.

De acuerdo a lo mostrado en la tabla 30, la productividad de cada colaborador se incrementa sustancialmente de S/554 a S/3,392; sin embargo, aún se encuentra dentro de rango normales.

Las causas del incremento de la productividad se explican por la nueva cultura de la empresa enfocada en ventas y utilidad, el crecimiento de la utilidad y la mayor producción con el mismo número de colaboradores.

Tabla 28. Evaluación de la Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo a septiembre 2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019	Evaluación
Aumentar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	Utilidad neta / N° de trabajadores	S/554	S/3,392	Entre S/ 3,001 y S/ 9,999 por colaborador

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

En el anexo 21 se presenta un consolidado de las acciones realizadas para esta perspectiva

6.2. Tendencia de los indicadores

A continuación, se analizará y proyectará el comportamiento de los indicadores en las cuatro perspectivas del CMI para el año 2019. La línea de base serán los resultados obtenidos al mes de septiembre.

6.2.1 Proyección de la Perspectiva Financiera del CMI

Los indicadores muestran una tendencia favorable, por lo que se estima que todos los objetivos estratégicos de esta perspectiva se cumplirán (ver tabla 31). Tal como se refleja en el mapa estratégico de la empresa, las perspectivas del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo, tienen un efecto directo (relación de causa y efecto) en los resultados de la perspectiva financiera.

Tabla 29. Proyección de la Perspectiva Financiera al 31.12.2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2019	Proyección 2019
Crecimiento del 10% de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021	Venta anual	$(\text{Venta anual año 2} - \text{Venta anual año 1}) / \text{Venta año 1}$	18%	Crecimiento de las ventas mayor al 10% del año anterior
Lograr una utilidad neta del 5% de las ventas totales para el año 2019, 8% para el año 2020 y 12% para el año 2021	Utilidad neta anual	$\text{Utilidad neta año 2 vs Utilidad neta año 1}$	4.64%	Utilidad neta con proyección mayor al 5%

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

6.2.2 Proyección de la Perspectiva Clientes del CMI

El nuevo enfoque del área comercial por generar mayores ventas mediante el crecimiento de la cartera de clientes, al igual que la medición de la rentabilidad y satisfacción del cliente, se presentan como desafíos importantes en esta perspectiva que la empresa deberá superar en los próximos meses o años.

Tal como muestra la tabla 32, la proyección a diciembre de 2019 es factible que se cumpla con las metas establecidas en los indicadores “nuevos clientes” y “% de devoluciones”; sin embargo, la empresa deberá dedicar mayor tiempo y esfuerzo en mejorar la rentabilidad por cliente.

Tabla 30. Proyección de la Perspectiva Clientes al 31.12.2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2019	Proyección 2019
Mejorar la satisfacción de los clientes	% de devoluciones	Devoluciones por cliente / Total pedidos por cliente	6%	Menor al 5% pero mayor al 3%
Maximizar la rentabilidad por cliente	Rentabilidad por cliente	Gasto de venta por cliente / Monto de venta por cliente	45%	Mayor al 40%
Ampliar la cartera de clientes	Nuevos clientes	N° de nuevos clientes / Total N° de clientes	22%	Crecimiento mayor al 20%

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

6.2.3 Proyección de la Perspectiva de Procesos Internos del CMI

Los indicadores en esta perspectiva muestran una tendencia favorable, por lo cual se estima que los objetivos estratégicos de esta perspectiva se cumplirán completamente (ver Tabla 33).

Los indicadores establecidos en esta perspectiva generan eficiencia en los procesos de compra, fabricación, almacenamiento, por lo tanto impactan económica y financieramente en la empresa. En los próximos años, el CMI podría ser fortalecido si se evalúa asignar nuevos indicadores a los objetivos estratégicos de esta perspectiva, tales como: alianzas con distribuidores clave, mejora de la rotación de inventarios, mejora de los costos de producción; entre otros.

Tabla 31. Proyección de la Perspectiva de Procesos Internos al 31.12.2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2019	Proyección 2019
Mejorar la calidad del producto	Alianzas con aliados claves	N° de alianzas con proveedores claves / Total proveedores	2	Más de 3
Mejorar la gestión de almacenamiento	Pérdida de productos terminados	% Inventario dañado / Total inventario	2.30%	Entre 1% y 3%
Elevar la eficiencia operativa	Planificación horas hombre	N° de horas utilizadas en la producción / N° de horas planificadas	125%	Entre el 130% y 120%

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

6.2.4 Proyección de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo del CMI

Para el año 2019, la proyección del indicador “productividad de los colaboradores” es favorable, por lo que se estima que proseguirá su incremento en los años 2020 y 2021.

Tal como se muestra en la tabla 34, al mes de septiembre del año 2019, cada trabajador genera S/3,392 de rentabilidad. Si se monitorea adecuadamente este resultado, se generaría un alto impacto en la competitividad de la empresa, por lo cual estaría en capacidad de mejorar el rendimiento financiero a sus accionistas.

Por otra parte, los colaboradores —si son adecuadamente motivados y recompensados— se comprometerán a continuar mejorando su productividad individual, grupal y organizacional.

Tabla 32. Proyección de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo al 31.12.2019

Objetivos estratégicos	Indicador	Cálculo	Ene-Set. 2019	Proyección 2019
Aumentar la productividad de los colaboradores	Productividad de los colaboradores	Utilidad neta / N° de trabajadores	S/3,392	Entre S/ 3,001 y S/ 9,999 por colaborador

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

6.3. Verificación de la hipótesis

Recapitulando, en el capítulo 3 se plantearon las hipótesis para el presente trabajo de investigación:

HG: “El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial de la empresa en estudio”.

HE1: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto al crecimiento de las ventas de la empresa en estudio.

HE2: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto a la rentabilidad de la empresa en estudio.

6.3.1 Verificación de la hipótesis general

De acuerdo a los resultados del diseño e implementación del CMI en la empresa motivo de estudio, como sistema de gestión empresarial, se puede deducir que esta herramienta le ha proporcionado dirección en el corto, mediano y largo plazo (tablas 27, 28, 29 y 30).

Los resultados obtenidos de la implementación del CMI se pueden apreciar en la rentabilidad, el crecimiento de las ventas, el crecimiento de la cartera de clientes, el monitoreo proactivo del entorno competitivo, el diseño e implementación de estrategias de gestión exitosas; y en la nueva cultura empresarial. Por lo expuesto, se ha verificado que la empresa ha mejorado sustancialmente su gestión empresarial, por lo que se concluye que la hipótesis general se ha cumplido en el presente trabajo de investigación.

6.3.2 Verificación de las hipótesis específicas

La implementación del CMI ha logrado que la empresa objeto de estudio mejore su gestión empresarial en cuanto al crecimiento de sus ventas (ver anexo 8), y en cuanto a la mejora de su rentabilidad (ver anexo 9).

6.4. Beneficios de la implementación del CMI

En el proceso de diseño e implementación del CMI, la empresa objeto de estudio inició una nueva etapa desde el inicio de sus actividades. Esta nueva etapa, ha implicado que la empresa disponga de un sistema de gestión integrado de administración y dirección estratégica de sus operaciones. En la tabla 35 se presentan los beneficios de la implementación del CMI en el corto, mediano y largo plazo. Si se continúa sin un sistema de gestión empresarial, es altamente probable que la empresa continúe subsistiendo hasta que irremisiblemente deba retirarse del mercado.

Tabla 33. Beneficios esperados de la Implementación del CMI

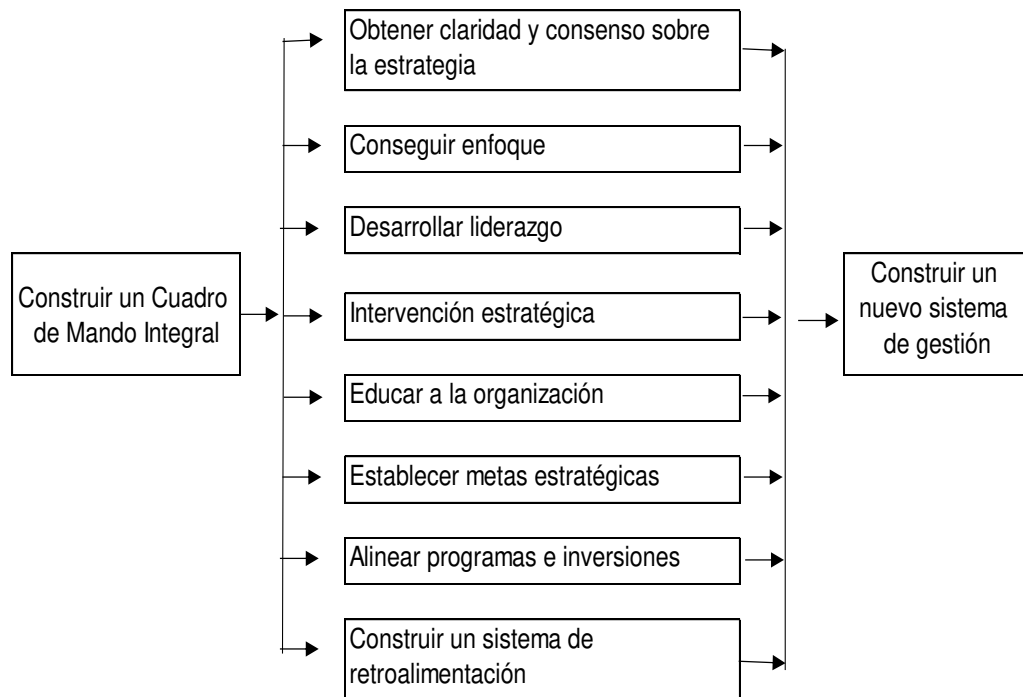
Elementos a evaluar	Sin CMI	Con CMI
Identidad empresarial	La empresa no cuenta con una visión, misión y valores establecidos.	Los directivos y colaboradores conocen y ponen en práctica la visión, misión y valores de la empresa.
Situación y rumbo de la empresa	Incierta, con alto riesgo de salir del mercado	Conocimiento y compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
Cultura organizacional	Predominan los rumores, chismes, y preferencias de beneficios a los colaboradores más cercanos a los dueños de la empresa.	La cultura de la empresa está dirigida al cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Posicionamiento estratégico de la empresa en el mercado	Abarca varias industrias y sin posicionamiento estratégico en ninguno de ellos.	Posicionada estratégicamente en el mercado de tintas para la industria gráfica offset (papel y cartón).
Satisfacción de los clientes	Satisfacción parcial de las necesidades de los clientes	Los clientes han incrementado sustancialmente su satisfacción por el producto y servicio brindado.
Calidad de los productos	La calidad de los productos es superior al promedio del mercado.	La calidad de los productos y servicios son de la más alta calidad del mercado.
Planificación de la producción	Alta variación en la programación de la producción.	Alta eficiencia en el proceso productivo
Gestión de inventarios	Deficiente y costosa por deterioro, vencimiento, pérdida de insumos y productos terminados.	Gestión moderna y eficiente de los inventarios
Productividad y motivación de los colaboradores	Baja productividad y aceptable motivación de los colaboradores.	Crecimiento de la productividad y mayor compromiso de los colaboradores.

Fuente: Empresa en estudio, elaboración propia

Según Kaplan y Norton (2000), implementar un CMI significa construir un nuevo modelo de gestión (ver figura 13). En la empresa objeto de estudio, la implementación y desarrollo del CMI, como herramienta de gestión empresarial, ha generado un aprendizaje estratégico en toda la empresa; en particular en sus dueños y colaboradores. Son varios los beneficios alcanzados y por alcanzar producto de la implementación de esta herramienta; sin embargo, se debe reconocer que existen varios pendientes por gestionar, tales como la forma en que toman las decisiones, la puesta en práctica de los valores, el apego por la investigación y la creatividad, el mapeo de mejora de los procesos integrándolos con sistemas y aplicativos; relacionar

el CMI con el sistema de evaluación del desempeño de los colaboradores; entre otros.

Figura 13. El CMI como nuevo modelo de gestión



Fuente: Obtenido de Kaplan y Norton (2000)

CONCLUSIONES

CONCLUSIÓN GENERAL:

El diseño y la implementación del CMI mejoraron sustancialmente la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico, ubicada en la ciudad de Lima. Las ventas en el periodo enero-septiembre 2019 lograron crecer en 18% con respecto al periodo similar del año anterior. Asimismo, la rentabilidad se incrementó, moviéndose notablemente de 0.89% al 4.64% de margen neto en el mismo periodo.

CONCLUSIONES ESPECÍFICAS:

1. La implementación del CMI, como sistema de gestión empresarial en la empresa objeto de estudio fortaleció sus capacidades para generar mayores volúmenes de venta. Las ventas crecieron en más del 10%.
2. La implementación del CMI, como sistema de gestión empresarial en la empresa estudiada generó cambios en todas las áreas de la empresa, en la relación con sus clientes, proveedores y acreedores. De esta manera, se mejoraron sustancialmente sus márgenes de rentabilidad.
3. Antes de la implementación del CMI, la empresa estudiada se encontraba en una posición interna débil y no era competitiva. Se estableció que su ventaja competitiva radica en fabricar productos de buena calidad, a precios competitivos y para un segmento específico de mercado. El CMI y sus componentes permitieron alinear los objetivos organizacionales con la estrategia a seguir.
4. Mediante la implementación del CMI, la empresa en estudio fortaleció sus capacidades para monitorear su dinámico entorno competitivo, minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades que se presenten.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIÓN GENERAL:

Se recomienda consolidar la implementación del CMI como sistema de gestión empresarial en la empresa estudiada, por motivo de que se han obtenido mejoras en sus resultados económico-financieros.

RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS:

1. Cumplir con los objetivos estratégicos establecidos en los componentes del CMI, de tal manera que se fortalezcan las capacidades del área comercial en el corto plazo.
2. Realizar esfuerzos por establecer una nueva cultura empresarial orientada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, así como al desarrollo de sus colaboradores.
3. Consolidar sus ventajas competitivas en cuanto al producto y servicio a través del enfoque hacia las necesidades del cliente, la investigación y la innovación.
4. Establecer mecanismos para que la empresa estudiada monitoree eficazmente los cambios en su entorno, con la finalidad de anticiparse oportunamente a los cambios que podrían afectarla directa o indirectamente. El monitoreo del ambiente externo debe incluir el levantamiento de información, el análisis de la evolución del mercado y la toma de decisiones de las acciones a seguir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Orbita. (2017). *Perú: Sector gráfico tendrá un gran crecimiento*. América Retail. <https://www.america-retail.com/peru/peru-sector-grafico-tendra-un-gran-crecimiento/>
- Amador Posadas, J. F. (2002). Disponible en <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>.
- Ansoff, I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, 5.
- Aparicio Lora, V. E. (2016). *Balanced scorecard y competitividad en el sector gráfico: el caso Corporación Gráfica Huascarán 2013-2014* [Tesis para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Cybertesis. <https://hdl.handle.net/20.500.12672/5175>
- Banco Central de Reserva del Perú (2018). *Memoria 2018* <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2018.html>
- Castrillón Ortega, A. M. (2014). *Fundamentos generales de administración*. Medellín: Centro Editorial Esume.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (10° Ed.). México: Pearson Educación.
- Global Entrepreneurship Monitor. (2018). *La intención de emprender y el espíritu emprendedor en la población peruana*. ESAN Business. https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2018/07/03/Nota%20de%20prensa%201_Valores%20sociales%20y%20autopercepci%C3%B3n%20hacia%20el%20emprendimiento%20en%20el%20Per%C3%BA.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5ª Ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Horváth & Partners Management Consultants. (2000). *Dominar el cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: estructura empresarial, 2016*. Lima: INEI.

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7° Ed.). Madrid, España: Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de mando integral* (2° Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. México DF.: Mc Graw Hill.
- Maximixe. (2013). *Informe de estructura y tendencias del mercado de pinturas*. https://alertaeconomica.com/publicidad/fichas/pinturas_0213.pdf
- Maximixe. (2018). *Club de análisis de riesgos*. Lima: Maximixe Consultoría. Inteligencia de Negocios y Mercado, Lima.
- Niven, P. R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados* (2° Ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo* (9° Ed.). España: Ediciones Deusto.
- Quispe Aguilar, A. (2015). *Diseño de un cuadro de mando integral (balanced scorecard) y su influencia en la gestión de la Caja Municipal de Ahorros y Créditos de Tacna: 2015* [Tesis para optar el Grado Académico de Maestro en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann]. Repositorio Institucional Digital. <http://repositorio.unjbg.edu.pe/handle/UNJBG/3480>
- Sánchez Lanning, C. M., Vásquez Mendoza, M. M., & Villareal Inca, C. L. (2017). *Diseño del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico de la gestión del Pronabec* [Trabajo de Investigación para optar el Grado Académico de Magíster en Gestión Pública, Universidad del Pacífico]. Repositorio Institucional. <http://hdl.handle.net/11354/1724>
- Villajuana, C. (2010). *Como tejer el Balanced Score Card*. Lima, Perú: ESAN. Publicaciones.

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Diseño e Implementación del Cuadro de Mando Integral para mejorar la gestión empresarial en una empresa de fabricación de tintas para el sector gráfico ubicada en la ciudad de Lima

PROBLEMÁTICA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN	INSTRUMENTO
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable dependiente: Gestión empresarial	Ingresos	Venta anual	Intervalo	Estado de Ganancias y Pérdidas
¿En qué medida diseñar e implementar un CMI permitirá mejorar la gestión empresarial de la empresa en estudio?	Diseñar e implementar un CMI con la finalidad de mejorar la gestión empresarial en la empresa objeto del presente estudio	El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial de la empresa en estudio		Rentabilidad	Utilidad neta anual	Intervalo	Estado de Ganancias y Pérdidas
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis específicas	Variable independiente: El Cuadro de Mando Integral (CMI)	Perspectiva financiera	Crecimiento de las ventas	Intervalo	Estado de Ganancias y Pérdidas
PE1: ¿Es posible que el diseño e implementación del CMI impulse el crecimiento en ventas de la empresa en estudio?	OE1: Diseñar e implementar un CMI que mejore la gestión empresarial en cuanto al crecimiento de las ventas en la empresa objeto del presente estudio	HE1: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto al crecimiento de las ventas de la empresa en estudio			Crecimiento de la utilidad	Intervalo	Estado de Ganancias y Pérdidas
PE2: ¿Es posible que el diseño e implementación del CMI mejore la rentabilidad de la empresa en estudio?	OE2: Diseñar e implementar un CMI que mejore la gestión empresarial en cuanto a lograr mayores niveles de rentabilidad en la empresa objeto del presente estudio	HE2: El diseño e implementación del CMI mejora la gestión empresarial en cuanto a la rentabilidad de la empresa en estudio		Perspectiva de clientes	Satisfacción del cliente	Intervalo	Reporte comercial
					Rentabilidad por cliente	Intervalo	Reporte comercial
					Cartera de clientes	Intervalo	Reporte comercial
Perspectiva de procesos internos	Gestión de almacenamiento	Eficiencia operativa		Perspectiva de aprendizaje y desarrollo	Calidad del producto	Intervalo	Reporte de producción
					Productividad	Intervalo	Reporte de producción
			Reporte gerencial		Intervalo	Reporte de producción	

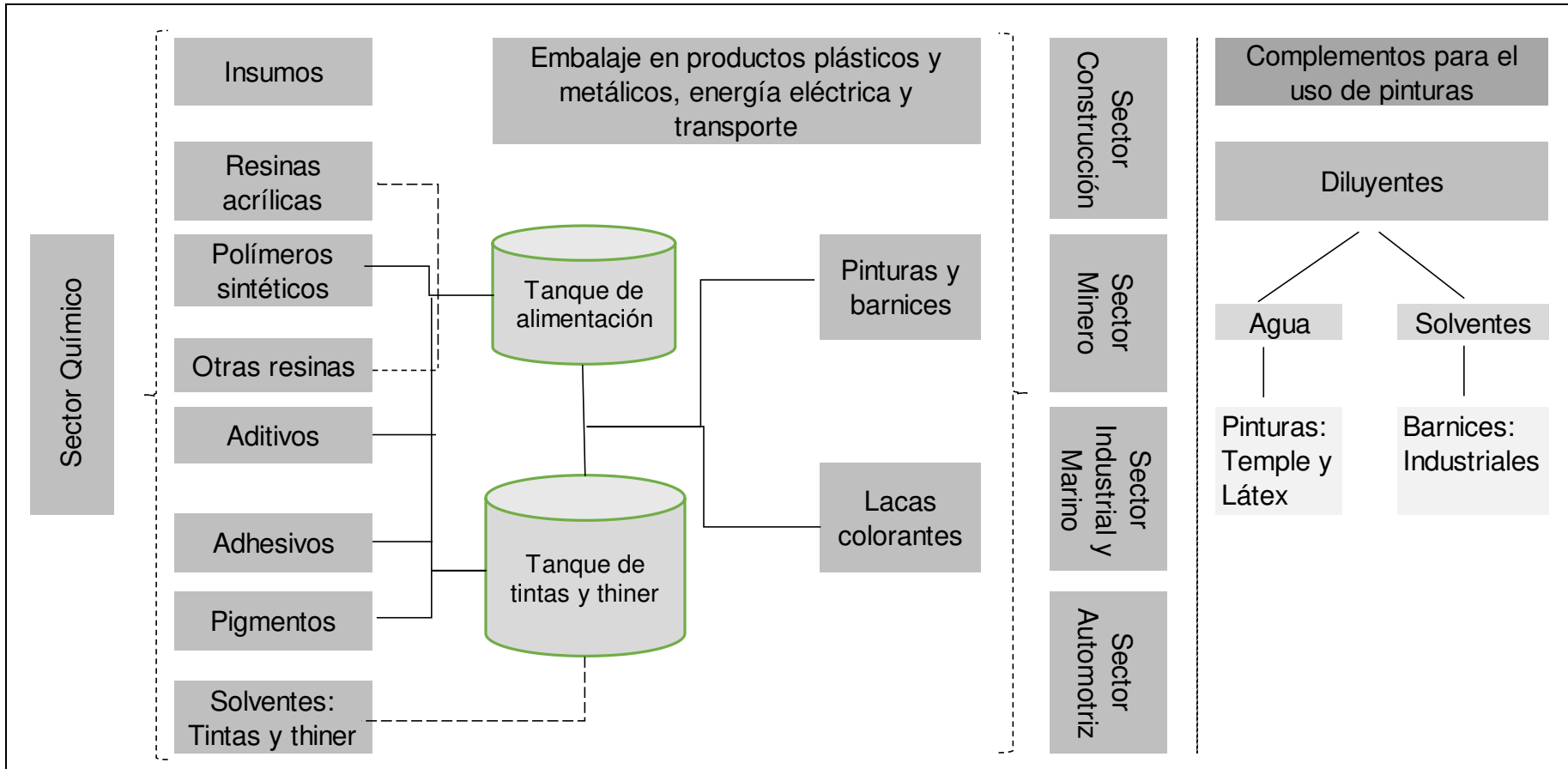
Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa objeto de estudio

Anexo 2. Posiciones de trabajo y propiedad

Posición	Área	Grado de Instrucción	Accionista de la empresa	Relación con propietarios de la empresa
1.- Gerente general	Gerencia general	Técnico Superior	Accionista mayoritario y presidente del directorio	Cofundador de la empresa
2.- Jefe de adm.-compras	Administración	Superior	-----	Esposa de socio confundador/gerente general
3.- Asistente de adm. - compras	Administración	Secundaria	-----	Ninguna
4.- Jefe de producción	Producción	Técnico Superior	-----	Ninguna
5.- Operario de producción	Producción	Superior	-----	Ninguna
6.- Operario de producción	Producción	Secundaria	-----	Ninguna
7.- Analista de control de calidad	Producción	Técnico Superior	-----	Ninguna
8.- Jefe de ventas	Ventas	Técnico Superior	Accionista	Hija /Cofundador de la empresa
9.- Ejecutivo de ventas	Ventas	Técnico Superior	-----	Ninguna
10.- Ejecutivo de ventas	Ventas	Técnico Superior	-----	Ninguna

Fuente: elaboración propia a partir de información proporcionada por la empresa objeto de estudio

Anexo 3. Estructura de la cadena productiva



Fuente: Obtenido de Maximixe (2018)

Anexo 4. Importación de pinturas y otros productos según descripción arancelaria

Descripción	Año				Variación		
	2014	2015	2016	2017	15/14	16/15	17/16
	(Miles de US\$ CIF)				%		
Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio no acuoso	26.050	23.113	21.175	24.492	-11.27%	-8.38%	15.66%
Pinturas y barnices a base de polímeros acrílicos o vinílicos	11.696	13.229	12.229	14.612	13.11%	-7.56%	19.49%
Pinturas y barnices a base de poliésteres	4.965	4.083	4.890	5.787	-17.76%	19.76%	18.34%
Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio acuoso	2.382	2.129	1.193	1.775	-10.62%	-43.96%	48.78%
Pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados de los tipos utilizados para el acabado del cuero	872	866	1.010	1.136	-0.69%	14.26%	12.48%
Pinturas marinas anticorrosivas y antiincrustantes	50	164	156	309	228.00%	-4.88%	98.08%

Fuente: Obtenido de SUNAT

Anexo 5. Exportación de pinturas y otros productos según descripción arancelaria

Descripción	Año				Variación		
	2014	2015	2016	2017	15/14	16/15	17/16
	(Miles de US\$ FOB)				%		
Pinturas y barnices a base de polímeros acrílicos o vinílicos	3,231	2,707	1,831	3,334	-16.2%	-32.4%	82.1%
Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio no acuoso	5,120	4,682	1,970	2,137	-8.6%	-57.9%	8.5%
Pinturas marinas anticorrosivas y antiincrustantes	350	337	427	346	-3.7%	26.7%	-19.0%
Pinturas y barnices a base de polímeros sintéticos o naturales modificados, dispersos o disueltos en un medio acuoso	369	189	255	232	-48.8%	34.9%	-9.0%
Pinturas y barnices; pigmentos al agua preparados de los tipos utilizados para el acabado del cuero	19	30	16	179	57.9%	-46.7%	1018.8%
Pinturas y barnices a base de poliésteres	70	23	45	33	-67.1%	95.7%	-26.7%

Fuente: Obtenido de SUNAT

Anexo 6. Modelo de acta de reunión

ACTA DE REUNIÓN: IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
Tema			
Objetivo de la reunión			
Fecha de la reunión		Hora	
Lugar de la reunión			
Asistentes			
Nombres y Apellidos		Área	
Conclusiones y/o Acuerdos de la reunión			
Firmas			

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Responsabilidades del equipo a cargo del CMI

Cargo	Responsabilidad
Líder del equipo	<p>Lidera la implementación y desarrollo del CMI.</p> <p>Brinda información al resto del equipo sobre los avances logrados, desafíos por superar y estrategias a seguir.</p> <p>Destina recursos financieros y no financieros al equipo.</p> <p>Toma decisiones con respecto a los objetivos, indicadores y estrategias del CMI en la empresa y supervisa su cumplimiento en toda la organización.</p> <p>Coordina reuniones y hace seguimiento a los acuerdos establecidos.</p> <p>Motiva y orienta a los demás miembros del equipo.</p>
Miembros del equipo	<p>Brindan conocimiento, experiencia, y aseguran que el CMI se implemente exitosamente en toda la organización.</p> <p>Influyen en la motivación de sus compañeros de área sobre los compromisos asumidos en el desarrollo del CMI.</p> <p>Lideran la implementación y desarrollo del CMI en respectivas áreas funcionales.</p>
Asesor	<p>Brinda soporte estratégico durante el desarrollo del CMI.</p> <p>Realiza labores de guía e intermediación para solucionar diferencias entre los miembros del equipo.</p>

Fuente: Obtenido de la empresa, elaboración propia

Anexo 8. Comportamiento de las ventas

Mes	Monto S/		% Variación
	Año 2018	Año 2019	
Enero	56,380	54,678	-3.02%
Febrero	79,540	86,712	9.02%
Marzo	68,760	84,670	23.14%
Abril	77,564	75,430	-2.75%
Mayo	85,628	96,324	12.49%
Junio	65,340	78,643	20.36%
Julio	89,650	97,065	8.27%
Agosto	45,908	77,356	68.50%
Septiembre	49,980	79,529	59.12%
Total	618,750	730,407	18.05%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 9. Evolución del Estado de Ganancias y Pérdidas

	Periodo de enero a setiembre 2018 (Expresado en S/)		Periodo de enero a setiembre 2019 (Expresado en S/)		Variación 2019 vs 2018
Ventas	618,750	100%	730,407	100%	18.05%
(-) Costo de ventas	363,021	58.67%	324,082	44.37%	-10.73%
Utilidad bruta	255,729	41.33%	406,326	55.63%	58.89%
(-) Gastos administrativos	131,240	51.32%	158,142	38.92%	20.50%
(-) Gastos de ventas	103,673	40.54%	172,851	42.54%	66.73%
Utilidad operativa	20,816	3.36%	75,333	10.31%	261.89%
(-) Gastos Financieros	12,906	62.00%	26,879	35.68%	108.26%
Resultado antes de impuestos	7,910	1.28%	48,454	6.63%	512.55%
Impuesto a la renta (30%)	2,373	30.00%	14,536	30.00%	
Utilidad neta	5,537	0.89%	33,918	4.64%	512.55%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 10. Gastos de planilla

Posición	Remuneración mensual a Set. 2018 (S/)	Remuneración mensual a Set. 2019 (S/)	Variación S/	
1.- Gerente general	0	5,000	5,000	
2.- Jefe de adm.-compras	1,500	1,500	0	
3.- Asistente de adm. - compras	975	975	0	
4.- Jefe de producción	2,000	2,000	0	
5.- Operario de producción	975	975	0	
6.- Operario de producción	975	975	0	
7.- Analista de control de calidad	975	975	0	
8.- Jefe de ventas	2,000	2,500	500	
9.- Ejecutivo de ventas 1	1,500	1,500	0	
10.- Ejecutivo de ventas 2	1,500	1,500	0	
Total S/.	12,400	17,900	5,500	44.35%
Total remuneración anual S/	148,800	214,800		
Costo anual de la planilla promedio S/	230,640	332,940	Más 55%	

Fuente: Obtenido de datos de la empresa

Anexo 11. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva financiera

Objetivo estratégico 1: Lograr una utilidad neta del 5% de las ventas anuales en el año 2019, 8% para el año 2020 y 12% para el año 2021

IE1: Implementar un nuevo modelo de gestión empresarial con enfoque en el crecimiento de las ventas y la utilidad.

Se viene cumpliendo con la implementación del CMI como herramienta fundamental en el nuevo modelo de gestión empresarial.

IE2: Optimizar la estructura de costos.

Se vienen monitoreando los costos fijos y los costos de fabricación indirectos con la finalidad de mejorar el margen bruto. Se estableció que el número de colaboradores en el área de producción se mantendrá constante a pesar de alcanzar mayores niveles de producción; el compromiso de los colaboradores del área de producción, es de lograr mayor eficiencia en la producción.

IE3: Bajar los niveles de existencias de insumos y productos terminados.

Se logró reducir ligeramente los niveles de inventarios de insumos al mejorar las condiciones de entrega con los proveedores; de esta manera, los insumos son utilizados siguiendo un programa de producción.

IE4: Acceder a mejores condiciones de financiamiento.

El costo financiero ha venido creciendo en los últimos años hasta representar entre el 60 a 70% de la utilidad operativa de la empresa. Para bajar el costo financiero, se cambió deuda de corto plazo por deuda de largo plazo, se contrajo nueva deuda de capital de trabajo a menor costo financiero.

Objetivo estratégico 2: Crecimiento del 10% de las ventas en los años 2019, 2020 y 2021

IE5: Fortalecer las capacidades comerciales del personal del área comercial.

Se contrató un nuevo jefe de ventas y se realizaron capacitaciones para ampliar el conocimiento de los productos, estrategias de negociación y búsqueda de nuevos clientes.

IE6: Desarrollar nuevos canales de venta y distribución a nivel nacional.

Se establecieron los siguientes canales de venta: mayorista, minorista; clientes de Lima, Provincias y en el extranjero. Se asignó un responsable a cada canal.

IE7: Establecer alianzas con distribuidores y representantes autorizados.

Se identificaron potenciales distribuidores comerciales de los productos en Lima y Provincias; a la fecha se encuentra en proceso de negociación establecer alianzas estratégicas con dos potenciales distribuidores.

IE8: Lanzar nuevos productos, aumentar valor para el cliente.

Se realizaron pruebas de nuevos productos con nuevos colores de tintas que tienen una interesante demanda en el mercado. Se estima que estos nuevos productos estarán listos para la comercialización en el primer trimestre del año 2020.

IE9: Implementar gestiones para captar nuevos clientes.

Se establecieron un nuevo esquema de comisiones en el área comercial con la finalidad de capturar nuevos clientes.

Anexo 12. Devoluciones de productos

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
Devoluciones por cliente /	n.d.	13
Total pedidos por cliente	n.d.	213
	n.d.	6.10%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 13. Rentabilidad por cliente

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
Gasto de venta por cliente /	n.d.	S/5,057
Monto de venta por cliente	n.d.	S/11,237
	n.d.	45.00%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 14. Captación de nuevos clientes

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
N° de nuevos clientes /	n.d.	14
Total N° de clientes	n.d.	65
	n.d.	21.54%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 15. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva clientes

Objetivo estratégico 1: Mejorar la satisfacción de los clientes

IE10: Mejorar los procesos de ventas y distribución.

Se reconoció que no se podía atender a todos los segmentos del mercado ya que la empresa tiene limitada capacidad productiva, financiera y comercial; por lo tanto, la empresa ha puesto mayor interés en clientes con mayor rentabilidad del sector textil y publicitario. Se empoderó a los ejecutivos comerciales como representantes de la empresa en el mercado y se desarrollaron pilotos comerciales empleando correos electrónicos a empresas y el posicionamiento de la página web.

Objetivo estratégico 2: Maximizar la rentabilidad por cliente

IE11: Incrementar la venta promedio por cliente.

La atención rápida y personalizada de los ejecutivos comerciales de manera física o virtual (whatsapp), es complementada con el soporte operativo desde la planta en caso de ausencia del ejecutivo para no perder oportunidades de venta.

Objetivo estratégico 3: Ampliar la cartera de clientes

IE12: Diseñar e implementar un plan de marketing y de ventas.

En proceso de elaboración del plan de marketing y ventas; para tal efecto, se ha designado a uno de los hijos del dueño de la empresa para que se capacite en el tema, y sea quien se encargue de implementar el plan de marketing y ventas para el año 2020.

Fuente: Obtenido de la empresa, elaboración propia

Anexo 16. Alianza con aliados claves

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
N° de alianzas con proveedores claves	n.d.	2
	n.d.	2

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 17. Pérdida de productos terminados

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
% Inventario dañado /	n.d.	S/5,040
Total inventario	n.d.	S/219,122
	n.d.	2.30%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 18. Planificación de la producción en horas hombre

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
N° de horas utilizadas en la producción /	n.d.	1,463
N° de horas planificadas	n.d.	1,170
	n.d.	125.00%

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 19. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva procesos internos

<p>Objetivo estratégico 1: Mejorar la calidad del producto</p> <p>IE13: Optimizar el proceso de compras con mejores condiciones de calidad de insumos, precios y condiciones de pago. Se desarrolló un archivo en el programa excel en donde se ingresó información comparativa e histórica de los precios de las materias primas y materiales directos con información de cada proveedor. Se están evaluando posibles alianzas con proveedores estratégicos.</p> <p>Objetivo estratégico 2: Mejorar la gestión de almacenamiento</p> <p>IE14: Implementar un sistema de control de inventarios de productos terminados a la medida de la empresa. Se ha presupuestado la compra de un software de control de inventarios para ser implementadas en el primer trimestre del año 2020.</p> <p>Objetivo estratégico 3: Elevar la eficiencia operativa</p> <p>IE15: Planificar los procesos de producción siguiendo las estimaciones de ventas del área comercial. Se cambio el proceso productivo en línea con el comportamiento de las ventas mensuales; para ello, se fijaron nuevos niveles de inventario de productos terminados que cubran las demanda de hasta cuatro meses de ventas.</p>
--

Fuente: Obtenido de la empresa, elaboración propia

Anexo 20. Productividad de los colaboradores

Cálculo	Ene-Set. 2018	Ene-Set. 2019
Utilidad neta /	S/5,537	S/33,918
N° de colaboradores	10	10
	S/553.72	S/3,391.78

Fuente: Obtenido de la empresa

Anexo 21. Iniciativas Estratégicas al 30.09.19 en perspectiva aprendizaje-desarrollo

Objetivo estratégico 1: Aumentar la productividad de los colaboradores

IE16: Fomentar el liderazgo y una nueva cultura empresarial enfocada al cumplimiento de objetivos individuales, grupales y organizacionales.

Se difundió y se aseguró que los colaboradores conozcan los objetivos estratégicos organizacionales y sus indicadores de gestión. Se promovió la participación activa de los colaboradores en el proceso de transformación empresarial mediante ideas, sugerencias y propuestas.

IE17: Estimular y recompensar el desempeño sobresaliente.

Se implementaron reuniones informales entre los dueños y los colaboradores con motivo de celebrar fechas especiales y premiar el buen desempeño individual y colectivo. A mediano plazo, la empresa viene evaluando establecer como objetivo organizacional, alcanzar y distribuir utilidades a los trabajadores cumpliendo con lo establecido por ley.

IE18: Medir y mejorar el clima laboral.

Se implementarán encuestas de satisfacción laboral al finalizar cada año de actividades.

IE19: Sensibilizar al personal sobre la importancia de su trabajo.

Está claro que los resultados de la empresa dependen del factor humano; es por ello, que los dueños de la empresa vienen realizando esfuerzos para recompensar el esfuerzo realizado y para afianzar lazos de confianza con todos los colaboradores de la empresa.

IE20: Desarrollar una base de datos con personal calificado y potencial de ser contratado.

Se realizarán convocatorias de personal cada año para cubrir las posiciones vacantes en caso haya rotación de personal.

Fuente: Obtenido de la empresa, elaboración propia