UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL
FACTOR HUMANO**

Aplicación del Balanced Scorecard para generar valor organizacional,
con foco en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Caso aplicado
al Sector Publicidad

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para optar el grado académico de Maestro en Dirección Estratégica del Factor
Humano

AUTOR

Ramírez Puente, Jorge Luis (0000-0001-9708-3882)

ASESOR DE TESIS

Medina La Plata, Edison Humberto (0000-0001-5305-6516)

Lima, 27 de noviembre de 2018

Dedicatoria

A mis padres quienes fueron el pilar principal en el desarrollo de la Maestría, como en la elaboración de la tesis.

Agradecimiento

A la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, donde inicie mis estudios de Postgrado en Legislación Laboral y posteriormente en la Maestría de Dirección Estratégica del Factor Humano liderado por el Prof. Ricardo Alania Vera quien tiene mi aprecio.

Al staff de docentes, por brindarme sus conocimientos, experiencias y consejos en el rubro.

A mis compañeros, por la amistad brindada y el apoyo mutuo en los trabajos grupales, a quienes recordare gratamente.

Al Profesor Edison Medina quien fue mi asesor, tiene mi aprecio y amistad.

A la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. del speaker y Relacionista Público Ángel Lopez Masegosa quien apostó por mi investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis tiene como objetivo la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., para ello se realizó el planeamiento y desarrollo del mismo, el cual consto del diagnóstico y propuesta de valor para la organización para el periodo 2018 y 2019.

La inversión de la aplicación e implementación del Balanced Scorecard es la siguiente:

Ejercicio 2018 = S/. 27,500.00 y el Ejercicio 2019 = S/. 54,600.00

Con dicha la aplicación del Balanced Scorecard se obtuvieron los siguientes resultados:

ROE 2018 = 91.37%

ROE 2019 = 70.54%

ROI 2018 = 91.85%

ROI 2019 = 71.58%

Beneficio/Costo 2018= 2.1596

Beneficio/Costo 2019= 5.4217

Como se observa los resultados en ratios son buenos y sostenibles, en cambio en el Beneficio / Costo del ejercicio 2018 se obtuvo 2.1596 y el ejercicio 2019 resultó 5.4217, el cual indica que por cada sol invertido en la implementación del Balanced Scorecard retorno dicho indicador.

La ejecución en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, representa un gran soporte e impulso para alcanzar los resultados organizacionales.

Palabras Claves: Balanced Scorecard, Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

ABSTRACT

This thesis aims at implementing the Balanced Scorecard in the company Success Communications SAC, for which the planning and development of it, which I consist of diagnosis and value proposition for the organization for the period 2018 and 2019 was performed.

Reversing the application and implementation of the Balanced Scorecard is as follows:

Exercise 2018 = S /. 27500.00 and Exercise 2019 = S /. 54600.00

With this application of the Balanced Scorecard the following results were obtained:

2018 = 91.37% ROE

2019 = 70.54% ROE

= 91.85% ROI 2018

2019 = 71.58% ROI

Benefit / Cost 2018 = 2.1596

Benefit / Cost 2019 = 5.4217

The results observed in ratios are good and sustainable, while in the Benefit / Cost for the year 2018 was obtained 2.1596 and exercise 2019 was 5.4217, which indicates that for each sol invested in implementing the Balanced Scorecard return this indicator.

Execution in the perspective of learning and growth, represents a great support and momentum to achieve organizational results.

Keywords: Balanced Scorecard, Learning and Growth Perspective

TABLA DE CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	1
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	3
1.1. Descripción de la realidad problemática	4
1.2. Formulación del problema en forma de pregunta	5
1.2.1. Problema general	5
1.3. Objetivos de la investigación	5
1.3.1. Objetivo general	5
1.4. Limitaciones de la investigación	6
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	7
2.1. Antecedentes de la investigación	8
2.1.1. Antecedentes internacionales	8
2.1.2. Antecedentes nacionales	21
2.2. Marco teórico	26
2.3. Marco conceptual	48
2.4. Formulación de hipótesis	57
2.4.1. Hipótesis general	57
CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD	58
3.1. Plan de Implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral	59
3.1.1. Fase de Planificación	59
3.1.2. Fase de Desarrollo	59
CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO	62
4.1. Reseña Histórica de la empresa	63
4.2. Visión, Misión y Valores de la empresa	63
4.3. Organigrama	64
4.4. Servicios	64
4.5. Situación Actual del Mercado	65
4.6. Posición Relativa en el Mercado	70
4.7. Competencia en el Sector	70
4.8. Clientes	74
4.9. Segmentación del Cliente	75
4.10. Ventaja Competitiva - 5 Fuerzas de Porter	75
4.11. Estrategia Competitiva	77
4.12. Cadena de Valor	77
4.13. Objetivos Estratégicos	77

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE VALOR – DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.....

5.1. Modelo de Propuesta de Valor.....	80
5.1.1. Cronograma de actividades	80
5.1.2. Visión de la empresa.....	82
5.1.3. Misión de la empresa	82
5.1.4. Valores de la empresa	83
5.1.5. Estrategia Competitiva	83
5.1.6. Cadena de Valor	84
5.1.7. Objetivos Estratégicos	85
5.1.8. Perspectivas.....	86
5.1.8.1. Perspectiva Financiera.....	87
5.1.8.2. Perspectiva Clientes	88
5.1.8.3. Perspectiva Procesos Internos.....	89
5.1.8.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	90
5.1.9. Mapa Estratégico	92
5.1.9.1. Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Productividad	92
5.1.9.2. Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Crecimiento	93
5.1.9.3. Mapa Estratégico General de la empresa Éxito Comunicaciones.....	94
5.1.10. Tablero de Control.....	95
5.1.10.1. Tablero de Control General de la empresa Éxito Comunicaciones	95
5.1.10.2. Tablero de Control según perspectivas	96
5.1.11. Matriz de Planes y Objetivos	98
5.1.12. Enfoque: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	99
5.1.12.1. Tablero de Control	99
5.1.12.2. Ficha de Indicadores	100
5.1.12.3. Plan de Acción y Presupuesto.....	104
5.1.12.3.1. Plan de Acción y Presupuesto 2018	104
5.1.12.3.2. Plan de Acción y Presupuesto 2019	109
5.1.12.4. Comité Principal de Indicadores	115
5.1.12.5. Cronograma Anual – Comité de Indicadores.....	116
5.1.12.6. Planificación de Seguimiento de Indicadores por Reunión.....	118
5.1.12.7. Resultados	119
5.1.12.7.1. Resultados Sin la Aplicación del Balanced Scorecard.....	120
5.1.12.7.1.1. Estado de Resultados.....	120
5.1.12.7.1.2. Estado de Situación Financiera	129

5.1.12.7.1.3. Ratios Financieros.....	132
5.1.12.7.1.4. Gráfico de Información Financiera.....	135
5.1.12.7.2. Resultados Con la Aplicación del Balanced Scorecard	142
5.1.12.7.2.1. Estado de Resultados.....	143
5.1.12.7.2.2. Estado de Situación Financiera	151
5.1.12.7.2.3. Ratios Financieros.....	154
5.1.12.7.2.4. Gráfico de Información Financiera.....	158
5.1.12.7.3. Brecha de la Aplicación del Balanced Scorecard	165
5.1.12.7.3.1. Brecha del Estado de Resultados Comparativo con el uso del Balanced Scorecard	165
5.1.12.7.3.2. Brecha del Estado de Situación Financiera Comparativo con el uso del Balanced Scorecard	167
5.1.12.7.3.3. Brecha de los Ratios Financieros Comparativo con el uso del Balanced Scorecard	169
5.1.12.7.3.4. Gráfico de la Brecha Comparativo con el uso del Balanced Scorecard	174
5.1.12.7.3.5. Beneficio/Costo del uso del Balanced Scorecard.....	184
CONCLUSIONES	186
Conclusiones	187
RECOMENDACIONES	189
Recomendaciones	190
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	192
BIBLIOGRAFÍA.....	193
ANEXOS.....	194
Anexo - A.....	195
A.1. Entrevista con el Gerente General.....	196

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Cronograma de Actividades (Niven, 2003, pág. 64)	61
Figura 2- (El 61% de anunciantes invertirá más en marketing este 2017, 2017, pág. 35).....	67
Figura 3 - (Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24).....	68
Figura 4 - (Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24).....	69
Figura 5 - Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter	76
Figura 6 – Proyecto en Línea de Tiempo (Niven, 2003, pág. 64)	80
Figura 7 – Cadena de Valor de Servicios (Alonso, 2008, pág. 89)	84
Figura 8 – Cadena de Valor: Éxito Comunicaciones	85
Figura 9 - (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 37)	86
Figura 10 - Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Productividad.....	93
Figura 11 - Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Crecimiento.....	94
Figura 12 - Mapa Estratégico aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.....	95
Figura 13- Tablero de Control, aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.	96
Figura 14 - Tablero de Control: Perspectiva Financiera.....	97
Figura 15 - Tablero de Control: Perspectiva Cliente.....	97
Figura 16 - Tablero de Control: Perspectiva Procesos Internos.....	98
Figura 17 - Tablero de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	98
Figura 18 - Matriz de Planes y Objetivos, aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.	99
Figura 19 - Tablero de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	99
Figura 20 – Indicador de Competencias - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85).....	100
Figura 21 - Indicador de Selección - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)	101
Figura 22 - Indicador de Sistema Informático - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)	101
Figura 23 - Indicador de Estrategia - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85).....	102
Figura 24 - Indicador de Alinear O.P. - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85).....	103
Figura 25 - Indicador de Clima - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85).....	103
Figura 26 – Ejecución de las Iniciativas Estratégicas 2018 (Elaboración propia)	108
Figura 27 – Ejecución de las Iniciativas Estratégicas 2018 (Elaboración propia)	114
Figura 28 – Reuniones Comités de Indicadores (José Antonio, 2014, pág. 94)	117
Figura 29 – Reuniones Comités de Indicadores (José Antonio, 2014, pág. 94)	118
Figura 30 – Estado de Resultados 2016	120
Figura 31 - Estado de Resultados 2017	121
Figura 32 – Estado de Resultados 2018	122
Figura 33 – Estado de Resultados 2018	123
Figura 34 – Proyección de Ventas 2018.....	127
Figura 35 - Proyección de Ventas 2019	128
Figura 36 - Estado de Resultados Comparativos Sin Aplicar Balanced Scorecard.....	129
Figura 37 – Estado de Situación Financiera 2018	130
Figura 38 - Estado de Situación Financiera 2019	131
Figura 39 - Estado de Situación Financiera Comparativo Sin Aplicar el Balanced Scorecard .	132
Figura 40 – Grafico de Ventas 2018.....	136
Figura 41 – Grafico de Utilidad 2018	137
Figura 42 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018	138
Figura 43 - Grafico de Ventas 2019	139
Figura 44 - Grafico de Utilidad 2019	140
Figura 45 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019	142

Figura 46 – Estado de Resultados 2018 con aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard.....	143
Figura 47 - Estado de Resultados 2019 con aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard.....	144
Figura 48 - Estado de Resultados Comparativos aplicando el Balanced Scorecard.....	151
Figura 49 - Estado de Situación Financiera 2018 aplicando el Balanced Scorecard.....	152
Figura 50 - Estado de Situación Financiera 2018 aplicando el Balanced Scorecard.....	153
Figura 51 - Estado de Situación Financiera Comparativo aplicando el Balanced Scorecard ...	154
Figura 52 – Grafico de Ventas 2018 aplicando el Balanced Scorecard	159
Figura 53 - Grafico de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard.....	160
Figura 54 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard.....	161
Figura 55 - Grafico de Ventas 2019 aplicando el Balanced Scorecard	162
Figura 56 - Grafico de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard.....	163
Figura 57 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard	164
Figura 58 – Brecha del Estado de Resultados Comparativo	166
Figura 59 - Brecha del Estado de Resultados 2019 Comparativo	167
Figura 60 - Brecha del Estado de Situación Financiera Comparativo	168
Figura 61 - Brecha del Estado de Situación Financiera 2019 Comparativo	169
Figura 62 - Brecha del Grafico de Ventas 2018 Comparativo.....	175
Figura 63 - Brecha del Grafico de Utilidad 2018 Comparativo	177
Figura 64 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018 Comparativo	178
Figura 65 - Brecha del Grafico de Ventas 2019 Comparativo.....	180
Figura 66 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo	182
Figura 67 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo	184

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - (El 61% de anunciantes invertirá más en marketing este 2017, 2017, pág. 35)	66
Tabla 2- (Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24)	67
Tabla 3 - (Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24)	69
Tabla 4 – Objetivos Estratégicos.....	85
Tabla 5 – Perspectiva Financiera: Estrategias	87
Tabla 6 – Perspectiva Financiera – Tablero de Control.....	87
Tabla 7 – Perspectiva Cliente: Atributos	88
Tabla 8 – Perspectiva Cliente – Tablero de Control.....	88
Tabla 9 – Perspectiva Procesos Internos: Procesos.....	89
Tabla 10 – Perspectiva Procesos Internos – Tablero de Control.....	90
Tabla 11 – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Categorías	91
Tabla 12 - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento – Tablero de Control	91
Tabla 13 – Plan de Acción y Presupuesto (Elaboración propia).....	104
Tabla 14 – Presupuesto por Perspectiva (Elaboración propia).....	105
Tabla 15 – Presupuesto por Mes (Elaboración propia)	106
Tabla 16 - Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar (Elaboración propia)	107
Tabla 17 – Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto (Elaboración propia)	108
Tabla 18 - – Plan de Acción y Presupuesto 2019 (Elaboración propia)	109
Tabla 19 – Presupuesto por Perspectiva (Elaboración propia).....	111
Tabla 20 – Presupuesto por Mes (Elaboración propia)	111
Tabla 21 - - Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar (Elaboración propia)	113
Tabla 22 - – Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto (Elaboración propia)	114
Tabla 23 – Comité Principal de Indicadores (José Antonio, 2014, pág. 76)	115
Tabla 24 – Planificación de Seguimiento de Indicadores por Reunión (José Antonio, 2014, pág. 96)	118
Tabla 25 – Ventas Realizadas.....	125
Tabla 26 – Ventas Proyectadas.....	126
Tabla 27 - – Ventas Proyectadas 2019	127
Tabla 28 – Cuadro de Ventas 2018	135
Tabla 29 – Cuadro de Utilidad 2018.....	137
Tabla 30 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018.....	138
Tabla 31 - – Cuadro de Ventas 2019	139
Tabla 32 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019.....	140
Tabla 33 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019.....	141
Tabla 34 – Ventas mes de ejecución de las iniciativas estratégicas.....	145
Tabla 35 – Ventas Incremento Porcentual 2018	145
Tabla 36 - – Gastos de Administración mes de ejecución de las iniciativas estratégicas.....	146
Tabla 37 – Gastos de Administración Incremento Porcentual 2018.....	147
Tabla 38 - Ventas Incremento Porcentual 2019	148
Tabla 39 - Gastos de Administración Incremento Porcentual 2019	149
Tabla 40 - Cuadro de Ventas 2018 aplicando el Balanced Scorecard	158
Tabla 41 - Cuadro de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard	159
Tabla 42 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard.....	160
Tabla 43 - Cuadro de Ventas 2019 aplicando el Balanced Scorecard	162
Tabla 44 - Cuadro de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard	163
Tabla 45 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard.....	164

Tabla 46 – Brecha del Cuadro de Ventas 2018 Comparativo.....	174
Tabla 47 - Brecha del Cuadro de Utilidad 2018 Comparativo.....	176
Tabla 48 - Brecha del Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018 Comparativo	178
Tabla 49 - Brecha del Cuadro de Ventas 2019 Comparativo	179
Tabla 50 - Brecha del Cuadro de Utilidad 2019 Comparativo.....	181
Tabla 51 - Brecha del Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo	183

PRESENTACIÓN

La presente tesis titulada: “Aplicación del Balanced Scorecard para generar valor organizacional con enfoque humano. Caso aplicado al Sector Publicidad” que se propuso como objetivo aplicar el Balanced Scorecard para generar valor organizacional de la empresa Éxito Comunicaciones, en el distrito de Miraflores, en el año 2018

La investigación constituyó un aporte metodológico para la aplicación del Balanced Scorecard en las organizaciones particularmente del Sector Publicidad.

El trabajo consta de 9 capítulos, el primer capítulo denominado Introducción comprende: la descripción de la realidad problemática, formulación del problema, objetivos de la investigación, justificación de la investigación y límites de la investigación.

El segundo capítulo titulado Marco Teórico y Conceptual, comprende los antecedentes de la investigación, marco teórico, marco conceptual, formulación de hipótesis; siendo un capítulo extenso, debido al desarrollo amplio de lo mencionado.

El tercer capítulo titulado Implementación del Balanced Scorecard, comprende el plan de implementación del Balanced Scorecard, desarrollando las fases de planificación y desarrollo; siendo un capítulo corto.

El cuarto capítulo titulado Diagnostico de la empresa y su entorno, comprende el levantamiento de información estratégica de la organización. En el capítulo se desarrolla: la reseña histórica de la empresa, visión, misión y valores de la empresa, organigrama, servicios, situación del mercado, posición relativa en el mercado,

competencia en el sector, clientes, segmentación del cliente, ventaja competitiva – 5 fuerzas de Porter, estrategia competitiva, cadena de valor, objetivos estratégicos.

El quinto capítulo titulado Propuesta de Valor – Desarrollo del Balanced Scorecard, comprende el desarrollo del diagnóstico y de acuerdo al modelo y necesidades del negocio. En este capítulo se desarrolla: cronograma de actividades, visión, misión y valores de la empresa, estrategia competitiva, cadena de valor, objetivos estratégicos, perspectivas, mapa estratégico, tablero de control, matriz de planes y objetivos, enfoque: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, el beneficio / costo de la aplicación del balanced scorecard; siendo un capítulo extenso, ya que se desarrolla la propuesta y se demuestra la generación de valor a través de fórmulas y gráficos.

El sexto capítulo titulado Conclusiones, comprende la descripción de los resultados y de las observaciones de la investigación.

El séptimo capítulo titulado Recomendaciones, comprende la misma, para lo cual se desarrolla en base a las conclusiones obtenidas, a fin de proponer mejoras para la organización y la del Balanced Scorecard de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.

El octavo capítulo titulado Referencias Bibliográficas, comprende el registro alfabético de todos los libros, revistas, artículos, revistas y autores citados para la elaboración de esta tesis, se empleó la biografía más actualizada.

El noveno capítulo titulado Anexos, comprende la entrevista con el Gerente General que sirvió de base para la elaboración del diagnóstico de la organización.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción de la realidad problemática

El Balanced Scorecard alinea la estrategia organizacional a niveles departamentales, como personales. En el caso de las empresas relacionadas al rubro de marketing, viven en un mercado altamente competitivo.

El Balanced Scorecard se compone habitualmente de 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento; y la aplicación de ello genera un valor organizacional en los resultados, por ejemplo en el Perú hay empresas que han aplicado el Balanced Scorecard y han crecido en el mercado, como revisaremos más adelante.

La empresa se llama Éxito Comunicaciones S.A.C. dedicada al rubro de marketing y relaciones públicas, la cual ha tenido clientes de gran envergadura como BBVA, Mastercard, UPC, Juan Valdés café y Alejandro Sanz entre otros.

Por el presente trabajo, proponemos la implementación del Balanced Scorecard a la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. dedicada al rubro de marketing y relaciones públicas, la cual ha tenido clientes de gran envergadura como BBVA, Mastercard, UPC, Juan Valdés café y Alejandro Sanz entre otros.

El estudio se realizará en el distrito de Miraflores, por lo que se aplicará el Balanced Scorecard, el problema es que la organización no cuenta con esta herramienta, por lo que se recolectara la estrategia.

Si las organizaciones no tienen claro la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y los indicadores trabajan de manera independiente, sin ninguna relación de causa-efecto, pues lo que ocurriría sería: la pérdida de mercado que se reflejaría en la disminución de clientes y recaería en los ingresos, lo que ocasionaría un impacto en los resultados, provocando la reducción de costos, o quizás llegar al cierre de la organización.

Para poder generar valor a la organización, se pretende utilizar la herramienta llamada Balanced Scorecard, a fin de alinear los objetivos estratégicos a nivel de áreas, procesos y personal.

1.2. Formulación del problema en forma de pregunta

1.2.1. Problema general

¿Cómo generará valor organizacional la aplicación del Balanced Scorecard de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Aplicar el Balanced Scorecard para generar valor organizacional de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.

1.4. Limitaciones de la investigación

Para la aplicación del Balanced Scorecard:

- Se tiene factibilidad y confiabilidad técnica, porque se cuenta con los permisos correspondientes.
- Se cuenta con los recursos económicos para llevar a cabo la investigación.
- Se tiene acceso a la información, debido a que la empresa se formó el 2015.

La única limitación en la aplicación del Balanced Scorecard:

- No cuenta con un sistema informático, por lo que la recolección de información se realizara de manera manual.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Antecedentes internacionales

En antecedentes internacionales mencionaremos 03 casos de éxito, donde se implementó el Balanced Scorecard:

El primer caso se realizó en EE.UU, en la empresa Northwestern Mutual según lo describe (Norton, Mapas Estratégicos, 2000, págs. 457-462):

Antecedentes

Northwestern Mutual es una de las empresas más antiguas y respetadas de EE.UU. Con sede central en Milwaukee, la compañía, con subsidiarias y aliadas, ofrece seguros, productos de inversión y servicios de asesoramiento para responder a las necesidades de los asegurados y clientes en cuanto a protección financiera, acumulación de capital, preservación del patrimonio y distribución de activos. Desde su fundación en 1857, la empresa ha sido dirigida por un fuerte sistema de valores y una cultura de integridad con una premisa principal: hacer lo mejor para sus clientes. Como sociedad mutua, Northwestern Mutual no tiene accionistas. Se concentra directamente en tres millones de miembros. La actitud de la empresa ante la mutualidad, que incluye su estrategia de inversión a largo plazo y su intensa atención a los fundamentos operativos, le ayuda a mantener las calificaciones más altas de solidez financiera otorgadas por las cuatro principales agencias de calificación del país. En el año 2003, Northwestern Mutual espera seguir creciendo siendo la

empresa norteamericana líder en seguros de vida individuales que paga dividendos a los titulares de sus pólizas.

La situación

Tradicionalmente, el modelo de negocios de Northwestern Mutual se basaba en proporcionar seguros de vida de alta calidad y algunos productos secundarios, todo ello a través de un único equipo de ventas formado por representantes financieros profesionales. Aunque la empresa había vendido productos de inversión durante varias décadas, su principal actividad seguía siendo la venta de seguros basados en los riesgos. Pero el mundo había cambiado. Entre mediados y fines de la década de 1990 la empresa amplió su foco en respuesta a las cambiantes necesidades de los titulares de pólizas y clientes, a los mercados de inversión más fluidos y, finalmente, en 1999, por la entrada en vigor de la Ley Gramm-LEach-Bliley, que formalizó la competencia directa entre compañías de seguros, bancos y otras instituciones financieras. Northwestern Mutual pasó, entonces, a aplicar una estrategia orientada a ayudar a los clientes a conseguir seguridad financiera mediante soluciones integrales que contenían productos de seguros y también de inversión. En el año 2001, Ed Zore asumió como nuevo director ejecutivo de la empresa. Tenía un amplio historial en inversiones y la firme creencia de que el compromiso de los empleados y la medición del desempeño resultarían críticos para el futuro éxito de la organización.

La estrategia

Northwestern Mutual adopto una estrategia basada en mejorar su negocio de seguros central y ampliar el de productos de inversión, para dar respuestas a las necesidades diversas de titulares de pólizas y cliente. La visión de la empresa era aprovechar sus fortalezas tradicionales – la creación de relaciones duraderas, la oferta de asesoría experta y una sólida propuesta de valor del producto – para convertirse en la principal empresa que ofrece a sus clientes seguridad financiera para toda la vida. Para ello, la compañía formaría una “red de especialistas”, un modelo de trabajo conjunto que permitiría a su tradicional fuerza de ventas de seguros de vida recurrir a expertos en productos e inversiones cuando lo necesitaran, para atender las crecientes necesidades de seguridad financiera de los clientes. Esta estrategia exigía a la empresa equilibrar su deseo de ampliar su capacidad de dar respuesta a las necesidades de los asegurados y clientes, al tiempo que mantenía su foco en los fundamentos que le habían permitido ser la principal compañía de seguros de vida.

Northwestern Mutual vio en el BSC la herramienta para comunicar y monitorear el éxito de su estrategia. El BSC también sirvió para alcanzar objetivos de Zore de fortalecer el compromiso de los empleados y llevar a la organización a una cultura basada en el desempeño y las mediciones.

El mapa estratégico

Como sociedad mutua dedicada a hacer lo que es mejor para sus asegurados y clientes, el *objetivo financiero* general de Northwestern Mutual es aportar un fuerte valor de producto bajo la forma de capacidad de pago de dividendos y una excepcional solidez financiera. Este objetivo financiero principal se ve

respaldado por otros cuatro: dos relacionados con el aumento de ingresos por seguros y productos de inversión y otros dos que refuerzan el compromiso de la empresa de gestionar agresivamente sus fundamentos operativos, como mortalidad y morbilidad, gastos operativos y resultados de inversión.

Desde la *perspectiva del cliente*, el mapa estratégico de Northwestern Mutual describe cómo logra diferenciarse de su competencia convergente. La empresa tiene el objetivo de que sus asegurados y clientes sigan viéndola como proveedor de clase mundial de productos líderes y servicios basados en las relaciones. También subraya el asesoramiento experto y la planeación basado en necesidades para dar respuesta amplia variedad de requerimientos financieros de los clientes. Deb Beck, vicepresidenta ejecutiva de planeación y tecnología, comentó: “Nuestro personal tiene una larga historia realizando análisis y planeaciones basada en las necesidades. Nuestra estrategia busca potencializar esta fortaleza para que podamos satisfacer más necesidades de seguros e inversión de nuestros clientes a través de un enfoque de planeación solido e integrado”.

La *perspectiva de los procesos internos* de Northwestern Mutual gira alrededor de dos temas principales. El primero se centra en los procesos necesarios para ayudar a la empresa a ampliar su “red de especialistas”. Por ejemplo, para que la “red” sea más sólida, la empresa seguirá ampliando su exclusiva fuerza de ventas con un mejor proceso de selección y retención de representantes, así como una mejor productividad financiera. Estos objetivos, a su vez, se verán respaldados por otro objetivo de “red” en la perspectiva aprendizaje y crecimiento, el de aumentar las capacidades de los especialistas y fomentar el trabajo conjunto en casos complejos de clientes.

El otro tema de los procesos internos destaca las actividades internas de la oficina central que impulsan los fundamentos operativos de la empresa. Esta quiere decir que sus empleados encuentren formas de trabajar nuevas y más eficientes y que gestionen proyectos de la empresa para obtener máximos beneficios.

Dentro de sus procesos reguladores, la empresa tiene el objetivo, compartido por la red y la oficina central, de asegurar que el cumplimiento siga siendo un punto de énfasis. Otro objetivo dual para la red y la oficina central es adoptar nuevas tecnologías alineadas con la estrategia.

La empresa fomentara la lealtad, la productividad y el crecimiento personal de los empleados, comprometiéndoles con el éxito y la estrategia de la firma, y también proporcionándoles un entorno laboral de alta calidad.

Anécdotas

La alta gerencia de Northwestern Mutual está usando el BSC como mecanismo para facilitar las discusiones regulares de cada trimestre sobre la ejecución de la estrategia de la empresa.

Según Beck:

Parte de la belleza de la herramienta es que combina bien con nuestra forma de mutualidad y nuestro sistema de valor. A diferencia de otras empresas, nosotros nunca nos hemos focalizado exclusivamente en indicadores de corto plazo como la evaluación de las acciones bursátiles y los resultados trimestrales. En su lugar, hemos tendido a

centrar nuestras decisiones teniendo presente un horizonte a más largo plazo, dedicándonos a los aspectos, tanto financieros como no financieros, de la política de satisfacer las necesidades de asegurados y clientes. El BSC nos ayuda a lograrlo de forma regular con la estrategia de la empresa en mente.

La empresa ha usado el BSC como elemento de una amplia campaña de educación de los empleados sobre su estrecha conexión con la estrategia de la organización. Dijo Beck:

Cuando Ed Zore fue nombrado nuevo director ejecutivo, el compromiso de los empleados paso a ser la máxima prioridad. Creemos que el BSC nos ha ayudado a llevar el compromiso a otro nivel, ya que los empleados han podido visualizar mejor el aporte que sus funciones hacen a los objetivos estratégicos de la empresa.

Northwestern Mutual ha hecho un desdoblamiento en cascada del BSC hacia todas las unidades de negocios y los departamentos de apoyo. La empresa nombro coordinadores departamentales del BSC para ayudar a inculcar los principales conceptos del BSC en todos los niveles.

El BSC también se ha convertido en una parte visible del ciclo anual de planeación estratégica de la empresa. Todas las nuevas propuestas de financiamiento de proyectos están vinculadas con los objetivos estratégicos de la empresa y Northwestern Mutual ha comenzado a ver resultados. En el mismo

año en que comenzaron a alinear proyectos con el BSC, la empresa experimento una mejora del 21 por ciento en el número de proyectos que cumplían con los objetivos de alcance, programación y presupuesto.

El año pasado, Northwestern Mutual comenzó una serie de encuestas a los empleados pensadas para medir, entre otras cosas, su nivel de compromiso y dedicación. La encuesta más reciente mostro una mejora espectacular del número de empleados que creían “entender el rumbo de los negocios de la empresa y ver una clara vinculación entre sus trabajos y los objetivos de la compañía”. La aplicación del BSC fue una de las razones principales de esta mejora.

Northwestern Mutual enfrento un impacto, debido por el cambio de necesidades de sus clientes, sin embargo en el año 2001 cuando Ed Zore asume el cargo de nuevo director ejecutivo apuesta por la implementación del Balanced Scorecard, como una herramienta de comunicación y monitoreo de los objetivos estratégicos y también para fortalecer el compromiso de sus empleados.

Northwestern Mutual vio en el Balanced Scorecard la herramienta para administrar la estrategia a largo plazo, encontrando lo que necesitaba: **“la mejora”**.

El segundo caso realizó en Suecia, en la empresa Volvofinans implementó el Balanced Scorecard según lo describe (Norton, Mapas Estratégicos, 2000, págs. 462-466):

Antecedentes

Fundada en 1959 y con la sede central en Göteborg, Suecia, Volvofinans es la empresa líder en financiamiento de vehículos de Suecia. Sus préstamos en el año 2001 alcanzaron los 23,500 millones de coronas suecas (2,700 millones de dólares). Esta pequeña, pero poderosa empresa de préstamos, da trabajo a alrededor de 190 personas y tiene una misión muy concreta: respaldar las ventas de productos Volvo y Renault en Suecia mediante el financiamiento de productos y ventas. Ford Credit International posee el 50 por ciento de la compañía y el 50 % restante está en manos de concesionarias suecas de Volvo. Las concesionarias son, en consecuencia, clientes de la empresa y también sus dueños.

La situación

En 1996, los ejecutivos de Volvofinans observaron una preocupante falta de visión compartida entre los empleados. Los estudios revelaron un menor compromiso, una satisfacción erosionada y escaso conocimiento de los objetivos corporativos entre los empleados. La empresa buscaba una herramienta que ayudara a la fuerza laboral a apoyar la misión general de la firma: “promover la venta de vehículos Volvo y Renault en Suecia mediante competitivas soluciones de financiación, que resultaran atractivas para concesionarias, clientes particulares y empresas.”. Intrigados por la experiencia del grupo sueco Skandia con el BSC y por los artículos publicados en *Harvard Business Review* sobre el tema, el entonces gerente general del Volvofinans, junto con la auditoria de negocios Marianne Söderberg, formaron un equipo para estudiar la cuestión. El proyecto dio como resultado un BSC que se podía exhibir usando presentaciones en PowerPoint y hojas de cálculo

de Excel, pero se detuvo porque resulto difícil hacer circular el BSC en la compañía y fue imposible que lo utilizara más de una persona por vez.

El mapa estratégico

Durante una serie de animados seminarios a los que asistieron gerentes y empleados interdisciplinarios de muchas funciones y niveles – hasta un tercio de la fuerza laboral de la empresa – el equipo encargado del BSC comenzó a trazar el mapa estratégico de Volvofinans. Al documento le pusieron el nombre de Vägvisaren, u hoja de ruta. Los empleados de nivel jerárquico inferior definieron la mayor parte de los objetivos e indicadores del mapa, un primer paso efectivo para alinear a todos con la estrategia.

La empresa identifico inicialmente más de treinta y cinco objetivo y luego combino varios hasta llegar al número más manejable de veintidós. Los ejecutivos decidieron también remarcar el liderazgo de producto y la excelencia operacional como claves para poner en marcha la estrategia de Volvofinans. Dentro del mapa estratégico, temas como *colaboradores movilizadoss y comprometidos, ganancia para ambas partes con las con concesionarias Volvo y estrategia de crecimiento y eficiencia* – junto con una cadena de valor que iba desde *desarrollo del producto* hasta *la lealtad del cliente* – proporcionaron el marco para las relaciones causa-efecto del mapa. Aunque el equipo del BSC incluyó flechas que indicaban las conexiones causales en el mapa, decidieron hacer circular una versión sin flechas porque era más fácil de visualizar. El equipo uso el mapa estratégico para comunicar la estrategia de alto nivel de forma eficaz y contundente a todos los empleados.

Los puntos destacados del mapa fueron los siguientes:

- *Colaboradores perspectiva de aprendizaje:* para cumplir con su misión, Volvofinans necesita una fuerza de trabajadores motivada, activamente comprometida y con conocimientos. Ahora aplica una cultura de aprendizaje alentando a todos a participar en las discusiones sobre la estrategia, potencializar la cultura existente basada en el consenso. En oposición al proyecto inicial fallido de BSC, el equipo adoptó objetivos de “apoyo tecnológico eficiente” y “alta disponibilidad de información”.
- *Perspectiva de procesos:* en esta perspectiva convergen el énfasis en el liderazgo de producto y la excelencia operacional. En esta sección del mapa describe formas de mejorar el desarrollo del producto, las ventas y el marketing, la gestión del riesgo y el énfasis en la fidelidad del cliente. Los objetivos incluyen desarrollar productos innovadores de financiamiento, educar continuamente a las concesionarias Volvo sobre las ofertas de Volvofinans, servir eficientemente a los clientes y administrar los contratos de forma rápida y exacta. La flecha de izquierda a derecha indica la dirección de la cadena de valor de la empresa.
- *Perspectiva del cliente y la perspectiva financiera:* los objetivos del proceso alimentan a los objetivos de estas dos perspectivas. Por ejemplo, cumpliendo el objetivo de “liderar el mercado en soluciones y conceptos financieros” (lo que refleja su énfasis en liderazgo del producto). Volvofinans espera mejorar su capacidad para asociarse exitosamente con las concesionarias. La asociación con éxito, a su vez respalda el crecimiento mediante “soluciones financieras atractivas” y “más servicios de

administración de créditos”. Pero las concesionarias no son los únicos clientes de Volvofinans. El liderazgo de mercado en soluciones y conceptos financieros también respalda el objetivo de “paquetes atractivos de soluciones” para flotas y usuarios finales. El servicio a estos clientes, a su vez, apoya otro objetivo bajo el tema de *estrategia de crecimiento* en la perspectiva financiera: “líder del mercado dentro de la administración y finanzas de flotas”. Otro objetivo de las perspectivas de procesos – administración eficiente de contratos” – se vincula directamente con el objetivo de eficiencia financiera de ser el “líder del mercado en la administración de contratos con eficiencia de costos”.

Anécdotas

El proceso inclusivo de desarrollo del mapa estratégico de Volvofinans pago altos dividendos. Estudios recientes revelaron que los empleados tienen ahora un mayor dominio de la estrategia del departamento y de la empresa. La moral y el compromiso con los objetivos de la compañía también han mejorado mucho, al igual que el dominio de los empleados de la dinámica de la industria. Estas mejoras también dieron lugar a resultados tangibles. En el año 2001, la participación de mercado de la empresa en el financiamiento de automóviles nuevos a través de las concesionarias Volvo en Suecia se amplió, dando lugar a significativos aumentos en las cantidades prestadas y en el número de contratos en vigor.

Su énfasis en el liderazgo de producto y excelencia operacional también dio resultados. La empresa lanzó el “Volvo Carloan”, un plan de seguros que paga las cuotas mensuales del préstamo de los clientes en caso de que pierdan el

empleo o contraigan una enfermedad de larga duración. A mediados de 2002, más de 100,000 clientes se habían inscrito en el plan. La competencia de Volvofinans ha lanzado tardíamente productos similares. Y la empresa se enorgullece de tener el costo más bajo por contrato administrado en su mercado. Volvofinans es miembro del Hall of Fame de Balanced Scorecard.

Volvofinans se percató de que no existía una visión compartida en toda la organización; y es cuando empieza a implementar el Balanced Scorecard, el cual tuvo complicaciones al inicio, como la difusión y aplicabilidad, por ello, es cuando hacen partícipe a los empleados.

La implementación del Balanced Scorecard fue un éxito, ya que contó con la participación del personal, por lo que Volvofinans obtuvo grandes beneficios como: la mejora en la moral y compromiso por parte de los empleados, mejora en los resultados del negocio, el cual tiene relación directa con el incremento de clientes en el mercado.

El tercer caso se realizó en Venezuela, en el Ministerio de Educacion Cultura y Deporte según lo describe (Martel R. M., 2010, págs. 15-16):

Antecedentes: El Ministerio de Educación Cultura y Deportes de Venezuela (MECD) es la institución rectora en materia de política educativa, cultural y deportiva, identificada con los planes y lineamientos nacionales: la cultura y el deporte. En términos operacionales se tenían las siguientes áreas críticas:

- Falta de capacidad física instalada.

- Presupuesto y financiamiento inadecuado.
- Deficiente control, seguimiento y evaluación de la gestión.
- Falta de capacitación de docentes.
- Indefinición de una política de personal.

Solución: En el año 2000 se definió el plan estratégico del sector educativo, cultural y deportivo concebido para direccionar la política, introducir un instrumento de gestión y sentar las bases para el seguimiento, control y evaluación de la gestión como aporte significativo para la toma de decisiones mediante el cuadro de mando integral. Los objetivos estratégicos establecidos fueron los siguientes:

- Maximizar la supervisión, el seguimiento y control de la gestión educativa.
- Adecuar la gestión administrativa a las necesidades del sistema educativo.
- Implementar una estructura orgánica y funcional.
- Optimizar los procesos gerenciales y administrativos.

Logros: Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Ruptura de paradigmas tradicionales que no agregaban valor a la misión y visión del MECD.
- Cambio positivo en la imagen interna de la institución.
- Suministro de información oportuna y veraz.

- Disminución de los costos de operación.
- Cambios en la estructura organizacional e infraestructura.
- Generación de confianza de todos los niveles hacia la Dirección de Finanzas.

El Ministerio de Educación Cultura y Deportes de Venezuela decidió implementar el Balanced Scorecard para mejorar en la supervisión, gestión administrativa, procesos gerenciales y administrativos e implementar una estructura orgánica y funcional.

La mejora que obtuvo el Ministerio de Educación Cultura y Deportes de Venezuela fue mejora en el compromiso del personal, clima laboral, disminución de costos, y la generación de valor a la institución.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión a largo plazo es muy exitosa como vimos en estos 3 casos internacionales.

2.1.2. Antecedentes nacionales

En antecedentes nacionales mencionaremos 03 casos de éxito, donde se implementó el Balanced Scorecard:

El primer caso se realizó en la empresa Telefónica del Perú según lo describe (Martel R. M., 2010, págs. 14-15):

Antecedentes: En el año 1994 se privatiza EntelPerú y CPT (Compañía Peruana de Teléfonos). Ambas se fusionan, adoptando el nombre de

Telefónica del Perú, empresa hispana que comenzó con la etapa de modernización y reestructuración de los servicios de telecomunicaciones. En este contexto, la operadora peruana de telefonía celular de Telefónica, a través de su marca Movistar, brinda a sus clientes un amplio catálogo de productos y servicios multimedia de última generación. Uno de los grandes objetivos de Movistar es continuar aumentando la penetración del servicio de telefonía celular en el país.

Solución: A través de un proyecto de investigación se ha demostrado que el Balanced Scorecard influye en el desarrollo empresarial de las empresas de telefonía del Perú, que incluye el caso de Movistar. Esta investigación está comprendida entre el periodo 2006-2007 abarcando las cuatro perspectivas de la metodología. Para ello se realizó una medición a partir de una muestra representativa de 20 ejecutivos, midiendo la calidad de sus decisiones por el desarrollo empresarial obtenido antes y después del uso del BSC, el cual se encuentra operativo y en proceso de mejora en la actualidad.

Logros: El Balanced Scorecard ayudo a que Movistar convierta su estrategia en acciones para el logro de los objetivos y a controlar periódicamente el cumplimiento de las metas permitiendo tomar acciones preventivas e inmediatas antes de que los problemas escalen a niveles muy costosos e irreversibles. A continuación se muestra algunos resultados del proyecto de investigación:

- El 28.65% de los altos ejecutivos de Movistar tiene una buena calidad de decisiones antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 38.39% luego de aplicarse el BSC.
- El 25.96% de los altos ejecutivos de Movistar consideran que los indicadores reflejan la realidad antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 57.26% luego de aplicarse el BSC.
- El 11.51% de los altos ejecutivos de Movistar consideran que cuenta con la información necesaria y oportuna para tomar decisiones a futuro antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 20.33% luego de aplicarse el BSC.
- El 28.43% de los altos ejecutivos de Movistar consideran que hay una buena infraestructura antes de aplicar el BSC, este se incrementa a un 42.72% luego de aplicarse el BSC.

Como se pudo describir en la Tesis de Martel, la aplicación del Balanced Scorecard en Telefónica del Perú mejoró la toma de decisiones de los altos ejecutivos, infraestructura y la fiabilidad de la información.

El segundo caso realizó en la empresa Nestle según lo describe (Balanced Scorecard en empresas Peruanas, 2010):

Aplicó un balanced scorecard en sus instalaciones de Perú. Se planteó el objetivo de fabricar y comercializar sus productos de forma que se cree valor sostenible a largo plazo para accionistas, empleados, consumidores, socios

comerciales y las economías nacionales en las que opera la Empresa. Que comprende:

- Comprender a los consumidores mejor que los competidores.
- Maximizar la producción de bienes al tiempo que minimizamos el consumo de recursos y a su vez reducimos los desechos y las emisiones.
- Mejorar de forma constante el rendimiento anual mediante el Modelo Nestlé»: crecimiento orgánico anual de entre el 5% y el 6%, combinado con un aumento anual sostenido del margen de beneficios (EBIT).
- Desarrollar el potencial de los trabajadores en un lugar de trabajo seguro y justo en el que se los escuche, respete y valore.

Beneficios Generados

- Mejora la capacidad de análisis en la organización.
- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos por todos.
- Metodología que facilita la transformación de largo plazo en acciones a corto plazo.
- Alineación de objetivos y comportamiento.
- Facilita la gestión de los intangibles, incorporándolos en la estrategia de la organización.

Como se pudo describir en Nestle, la aplicación del Balanced Scorecard mejoró la capacidad de análisis, comunicación, alienación de los objetivos y comportamiento entre otros.

El tercer caso se realizó en Electro Sur Este S.A.A. según lo describe (Balanced Scorecard en las empresas del Perú, 2011):

El desarrollo del PLAN ESTRATÉGICO de Electro Sur Este S.A.A. está orientado a fortalecer el proceso de crecimiento sostenible de la Empresa y el cumplimiento de sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Para llevar a cabo este proceso, la alta dirección de Electro Sur Este S.A.A., en su afán de dotar a la organización de los instrumentos necesarios para orientarla hacia el logro de resultados trascendentales y apoyar en forma consistente el desarrollo nacional, tomó la decisión de desarrollar e implantar el Balanced Scorecard (BSC).

Los beneficios inmediatos que se pudo identificar fueron:

- Contar con un conjunto de instrumentos estratégicos, los cuales servirán para alinear hacia una Visión compartida.
- Posibilidad de gerenciar en forma integral, velando por el desarrollo de los Recursos Humanos, los procesos, el enfoque en clientes y el logro de resultados.

- Avanzar hacia una organización por procesos, con trabajo compartido por equipos, con alto grado de comunicación e interacción horizontal y vertical.
- Mayor enfoque en aspectos críticos de la Estrategia, priorizando lo Importante de lo Urgente.
- Hacer de la estrategia el trabajo diario y permanente de la organización, estableciendo mecanismos de retroalimentación y mejora continua

El proceso de implantación de un Balanced Scorecard es un proceso evolutivo que requiere el apoyo constante del personal, especialmente directivo, y consideramos que con las bases establecidas en el presente Plan, Electro Sur Este S.A.A. podrá avanzar hacia una organización focalizada en la Estrategia, la cual le permita maximizar su aporte y al cumplimiento de su MISIÓN.

Electro Sur Este S.A.A. implementó el Balanced Scorecard, obteniendo una mejora en sus procesos, el enfoque para poder gestionar correctamente su estrategia, entre otros.

Como se pudo evidenciar en los 03 casos nacionales, la implementación del Balanced Scorecard fue todo un éxito, en la mejora de sus procesos, su focalización al mercado, su fidelización y compromiso en el personal. No cabe duda, que la implementación del Balanced Scorecard es verdaderamente muy útil, ya que alinea los objetivos en la organización y sirve como herramienta de gestión a largo plazo.

2.2. Marco teórico

El Balanced Scorecard o su traducción en español como “Cuadro de Mando Integral” como lo describe (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 24) es:

El choque entre la fuerza irresistible de edificar capacidades competitivas de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del coste histórico, ha creado una nueva síntesis: el Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral sigue teniendo indicadores financieros tradicionales.

El Cuadro de Mando Integral maneja indicadores financieros que reflejan operaciones de hechos pasados, este también utiliza indicadores predictores de sucesos futuros, según lo describe (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 25):

El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura.

El Cuadro de Mando Integra se compone de 04 perspectivas, como describe (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 25):

Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral como se mencionó expande los indicadores financieros, a clientes, mercado, procesos críticos y al personal como lo describe (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 25):

El Cuadro de Mando Integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden, ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar su actuación futura. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por expertos y motivados empleados de la organización. Mientras sigue reteniendo, por medio de la perspectiva financiera, un interés en la actuación a corto plazo, el Cuadro de Mando Integral revela claramente los inductores de valor para una actuación financiera y competitiva de categoría superior a largo plazo.

¿El manejo de indicadores financieros y no financieros sirve para operaciones tangibles?, la respuesta a ello lo brinda (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, págs. 25-26):

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión

Muchas empresas ya disponen de sistemas de medición de la actuación que incorporan indicadores financieros y no financieros. ¿Qué hay de nuevo que exija un conjunto “equilibrado” de indicadores? Aunque virtualmente todas las

organizaciones emplean indicadores financieros y no financieros, muchas utilizan sus indicadores no financieros para mejorar locales, en sus operaciones de cara al cliente y de línea más importante. Los directivos de más categoría utilizan indicadores financieros totales, como si estas medidas pudieran resumir de forma adecuada los resultados de operaciones realizadas por sus empleados de nivel medio e inferior. Estas organizaciones están utilizando sus indicadores de actuación financiera y no financiera para el feedback y control táctico de sus operaciones a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben tomar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización.

Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio. El Cuadro de Mando Integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados – los resultados de esfuerzos pasados - y los inductores que impulsan la actuación futura. Y el Cuadro de Mando está equilibrado entre las medidas objetivas y fácilmente

cuantificadas de los resultados y las subjetivas, y en cierto modo críticos, inductores de la actuación de los resultados.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica a largo plazo, brinda 4 objetivos, según lo describe (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 26):

El Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El alcance del Balanced Scorecard se desarrolla en: evaluar el desempeño y desplegar la estrategia, el cual lo describe ampliamente (José Antonio, 2014, págs. 55-56):

Alcance del Balanced

Si quisiera resumir el alcance principal del Balanced Scorecard como herramienta gestión podríamos decir que:

- ✧ Evaluar el desempeño organizacional a todo nivel.
- ✧ Desplegar o “poner en marcha” una estrategia.

Lo primero tiene que ver con el uso de indicadores para que sean comparados con metas de desempeño establecidas por la organización. De esta manera, se puede determinar el nivel de éxito o fracaso en la consecución de los objetivos.

Lo segundo está más relacionado con el uso intensivo de indicadores de gestión como mecanismo para asegurar la comprensión e implementación práctica de una estrategia, es decir, con el papel que tienen los indicadores como excelente vehículo de comunicación y alineamiento organizacional.

El Planeamiento Estratégico y el Balanced Scorecard guardan relación, ya que en el proceso de implementación del Planeamiento Estratégico, el Balanced Scorecard contribuye con los objetivos, indicadores, metas y plan de acción, según lo describe más detallado (José Antonio, 2014, pág. 56):

El planeamiento estratégico es uno de los procesos más importantes de gestión de una organización. Tiene como propósito principal el diseño e implementación de la estrategia. Por lo General, un proceso moderno de gestión de la estrategia comprende al menos de las siguientes etapas: levantamiento de información, análisis, formulación, despliegue y seguimiento; las tres primeras etapas tienen que ver con el diseño y las dos últimas con la

implementación. A su vez, los resultados principales del proceso de gestión de la estrategia suelen ser:

- La identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades organizacionales contruidos a partir de los datos e información levantados.
- La definición de las declaraciones de misión, visión y valores.
- El establecimiento y despliegue de objetivos, indicadores, metas y planes de acción o proyectos de nivel organizacional.
- El establecimiento y despliegue de objetivos, indicadores, metas y planes de acción en el nivel de las unidades o gerencias y en el de las personas o individuos.

El Balanced Scorecard, es una herramienta que, aun cuando puede usarse o no en el marco de un proceso formal de planeamiento estratégico, permite obtener algunos de los elementos más importantes de un plan estratégico, es decir, objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuesto estratégico.

El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en el proceso del Planeamiento Estratégico, tiene aspectos a cuidar como el concepto de este último, el cual describe específicamente (José Antonio, 2014, pág. 58):

Aspectos claves a cuidar en el uso del Balanced Scorecard en el marco de un proceso estructurado de planeamiento estratégico

Como conocimiento de cierta falta de comprensión relacionada con los propósitos y alcance del Balanced Scorecard, algunos consultores, e inclusive académicos, suelen llevar a cabo el diseño de la estrategia, incluidos los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas y los planes de acción con otras herramientas, las que luego, son combinadas con el mapa estratégico y el tablero de control del Balanced Scorecard. Este procedimiento puede resultar poco práctico por lo que es necesario prestar atención especial a lo que se entiende por estrategia y su relación con la herramienta Balanced Scorecard.

Para evitar estos inconvenientes es necesario comprender con lo que entendemos como estrategia” y como se relaciona esto con el uso o no del Balanced Scorecard en un proceso tradicional del planeamiento estratégico:

- ✧ Si por “estrategia” se comprenden las definiciones de misión y visión, así como los grandes lineamientos para el desarrollo del negocio, entonces, el Balanced Scorecard puede permitir la implementación práctica pues facilitará entrar al detalle en la formulación de objetivos,, indicadores, metas y planes de acción a todo nivel.
- ✧ El problema se puede suscitar cuando por “estrategia” se comprende todo el diseño estratégico, incluidos los objetivos, indicadores, metas, e inclusive, los planes de acción, obtenidos por medios distintos al Balanced Scorecard. Si con posterioridad a este desarrollo se pretende establecer, con el mapa estratégico y el tablero de control, un nuevo juego de objetivos, indicadores, metas y planes de acción, ello se traducirá sin duda en una completa redundancia, lo que solo dificultará

la implementación práctica del plan elaborado. En ese sentido, en este último caso el Balanced Scorecard no es recomendable.

Es importante comprender que el mapa estratégico y el tablero de control del Balanced Scorecard están ideados para entrar al detalle en una estrategia general existente o para diseñar o deducir la estrategia cuando esta no existe, o no es compartida ampliamente por la dirección. En cualquiera de las dos opciones, se requiere de un proceso razonado de preguntas y respuestas que deben llevar a obtener componentes de detalle de la estrategia que serán usados en la implementación práctica, es decir, objetivos, indicadores, metas y planes de acción.

Como pudimos ver en el desarrollo del marco teórico, el Balanced Scorecard está diseñado en 04 perspectivas, el cual está compuesto por objetivos estratégicos y todo representado en el mapa estratégico como describe (José Antonio, 2014, págs. 58-59):

Componentes principales del Balanced Scorecard: el mapa estratégico

El mapa estratégico es un dibujo conformado por recuadros o elipses y por flechas. Los recuadros o las elipses representan objetivos, en tanto que las flechas, se refieren a las relaciones causa-efecto, que se considera, se producen entre los objetivos.

El mapa estratégico comprende también perspectivas que no son otra cosa que partes específicas del mapa estratégico. Cada perspectiva agrupa, a su vez, objetivos y relaciones causa-efecto que se encuentran relacionadas

temáticamente. Las perspectivas tradicionales a encontrar en un mapa estratégico tipo, aplicado a empresas, son las siguientes:

- ✧ Financiera: comprende los objetivos que expresan resultados medidos en unidades monetarias, usualmente relacionados con las utilidades, los ingresos o ventas y los egresos, los que pueden ser costos o gastos. En toda organización con fines de lucro, los resultados de este son los más importantes.
- ✧ Clientes y mercado: relacionada con objetivos específicos a los segmentos de mercado priorizados, a los comportamientos y actitudes clave esperados de los clientes y a los atributos o factores clave más valorados por los clientes y no clientes.
- ✧ Procesos Internos: que tiene que ver con la identificación de los procesos clave, es decir, de aquellos procesos que, al impactar directamente en los atributos o factores clave del mercado, permite diferenciar a la organización de sus competidores. Esta perspectiva también trata de establecer objetivos de control, mejora e innovación para dichos procesos.
- ✧ Aprendizaje y crecimiento: referida a las capacidades del personal y a los aspectos de organización del trabajo que deben ser abordados para alcanzar el desempeño óptimo en los procesos clave. Esta perspectiva

suele incluir también los desafíos organizacionales vinculados a la gestión de los sistemas de información y la gestión del conocimiento.

Luego de entender el mapa estratégico, esta información se traslada a un tablero de control, el cual contiene ítems como indicadores, metas, planes entre otros, como lo describe (José Antonio, 2014, pág. 61):

Componentes principales del Balanced Scorecard: el tablero de control

El tablero de control es una matriz-resumen que presenta los objetivos, indicadores, metas, planes de acción y presupuestos que se derivan del diseño del mapa estratégico.

En términos prácticos, se puede decir que es realmente con este tablero con lo que se hace el control de gestión. El mapa estratégico sirve tanto para el diseño de la estrategia como para la posterior comunicación de la misma; sin embargo, lo que vamos a usar en el día a día, para asegurarnos que la estrategia funcione, es el tablero de control.

De izquierda a derecha las columnas que presenta el tablero de control del Balanced Scorecard son las siguientes:

- Objetivo, la que se define a partir de los mismos objetivos establecidos en el mapa estratégico. En algunos casos esta columna sirve para precisar el detalle de los objetivos contruidos en el mapa, los que, por razones de espacio, pueden encontrarse resumidos.

- Indicador, que comprende la relación de mediciones, que es necesaria para representar a los objetivos; se puede colocar uno o más indicadores para cada uno de los objetivos definidos en la columna anterior.
- Meta, se refiere a la lista de metas o niveles de desempeño establecidos para cada indicador, en este caso se requiere una meta para cada indicador.
- Plan de acción, columna que representa la relación de planes de acción que son necesarios para asegurar que la estrategia funcione, es decir que los indicadores evolucionen en la dirección deseada. Los planes de acción deben hacerse cargo de todos los objetivos determinados en el tablero de control.
- Presupuesto, se refiere a la inversión o recursos monetarios necesarios el que contiene los elementos necesarios para llevar a cabo un eficiente control de gestión. Los objetivos reflejan las prioridades organizacionales, los indicadores permiten la verificación del alcance de los objetivos y validan las relaciones causa-efecto entre éstos; las metas establecen los niveles de desempeño a alcanzar respecto a cada indicador en fechas específicas de cada periodo estratégico, los planes de acción son los proyectos necesarios para que los indicadores empiecen a evolucionar hacia los niveles de desempeño esperado y, finalmente, los presupuestos reflejan el esfuerzo de financiamiento y recursos necesarios para hacer que los planes de acción puedan implementarse.

Luego de haber descrito información sobre el Balanced Scorecard, corresponde resolver el contexto de valor organizacional que según (Francisco, 2014, pág. s/p) indica:

Podemos decir que una empresa vale, como cualquier otro elemento susceptible de ser comprado o vendido, el precio que alguien esté dispuesto a pagar por ella. Esta afirmación, que es totalmente obvia, recoge, sin embargo, una verdad absoluta sobre el valor de una empresa: que éste totalmente subjetivo. Es decir, al contrario que pasa con otros elementos en la vida (en especial en la vida de los empresarios), no existe una valor objetivo, definitivo y absoluto, de una empresa, una cifra que nadie pudiera discutir, de la que se pudiera afirmar sin lugar a dudas: “esta empresa vale esto, y basta”.

Para recoger mayor certeza en lo que refiere a valor organizacional, me apoyare en la teoría de la relatividad del valor: la cual dependerá desde la perspectiva que se le dé, como el momento; como lo describe (Francisco, 2014, pág. s/p):

La “teoría de la relatividad” del valor

Una empresa no es algo que pueda medirse (“100 metros”) o pesarse (“10 toneladas”) con absoluta certeza del resultado, del valor que tiene en términos matemáticos, sino que su valor es, como he dicho, relativo. Una empresa puede tener activos perfectamente medibles, sin que su mención de lugar a dudas, como un almacén de 1,000 metros cuadrados, por ejemplo, pero aun así, la conversión en dinero de esos activos ya empezara a ser relativa.

Si la empresa está en marcha (como es normal), aparecerá un activo especialmente difícil de valorar: su fondo de comercio, un concepto vago que representa el valor de los futuros beneficios que la empresa supone que puede deparar a sus propietarios, algo sobre lo que es especialmente difícil ponerse de acuerdo, y que no es nada fácil de cuantificar. El fondo de comercio de una empresa, entendiendo globalmente, podríamos decir que es la diferencia entre su valor real y su valor contable:

$$\text{Fondo de Comercio} = \text{Valor Real} - \text{Valor Contable}$$

Una empresa, por tanto puede tener muchos valores distintos, dependiendo de quien la valora, y de la perspectiva con la que lo hace. Es decir, no es lo mismo valorar para comprar que valorar para vender, ni es lo mismo valorar para liquidar que valorar para mantener la empresa viva a largo plazo, ni para mantenerla independiente que para integrarla en un grupo empresarial mayor, por ejemplo.

En conclusión: el valor de una empresa es relativo, depende de quien la valora y de para que la valora. Incluso también depende del momento en que se la valora.

“Teoría de la relatividad” del valor de una empresa: Existen tantos valores de una empresa como personas distintas la estén valorando o momentos distintos en que la valore”

Con la Teoría de la Relatividad del Valor, surge la expectativa del beneficio que lo explica (Francisco, 2014, pág. s/p):

El valor depende de las expectativas de beneficio

¿Por qué el valor es relativo? Porque, por decirlo de una forma simple, el valor de una empresa en funcionamiento depende principalmente de las expectativas que el que la valora tenga de los beneficios futuros que la empresa va a dar.

Y cuando hablamos de expectativas, como concepto esencialmente subjetivo que es, podríamos decir que no hay dos tipos de expectativas iguales, porque cada persona tiene las suyas y más cuando se trata de imaginar cómo va a evolucionar en el futuro un panorama de variables tan complejo como el que rodea a una empresa: el mercado en el que vende y compra, sus precios, sus costes, sus competidores, su personal, los avances tecnológicos que le afectan, la legislación, los gustos de los clientes, etc.

Por tanto, es importante entender que, a la hora de ponerse de acuerdo, cuando discutan de precio al comprador y el vendedor de una empresa, en realidad van a estar discutiendo básicamente de expectativas. Lo sepan; es decir, sean conscientes de ello o no, aunque parezca que están discutiendo de cifras presente de futuro. Toda empresa no vale hoy por lo que llega a valer en el pasado, sino por lo que valdrá en un futuro. Entender esa idea es ya un gran avance.

Apoyándome en el autor, es cierto *“la empresa no vale hoy por lo que llego a valer en el pasado, sino por lo que valdrá en un futuro”*, y de eso se trata esta investigación al aplicar el Balanced Scorecard. La organización generará un valor a nivel organizacional que quizás como marca pueda venderse o franquiciarse.

En el marco de una compra-venta de una organización, se debe determinar el valor, de acuerdo a la perspectiva de cada empresario, el cual lo describe (Francisco, 2014, pág. s/p):

Es cierto que detrás del cálculo de valor de una empresa puede haber un sinfín de fórmulas matemáticas financieras, que determinen el valor actual de los flujos de fondos futuros a una determinada tasa de descuento, teniendo en cuenta el coste del dinero sin riesgo más una tasa de riesgo, y que ponerse de acuerdo sobre la magnitud de los flujos futuros de beneficios que comprador y vendedor creen que se pueden obtener de esa empresa. La transacción no se llevara a cabo hasta que ambos vean las mismas cifras, o, mejor dicho, cuando el comprador vea o crea ver, aunque no lo diga, flujos de beneficios mayores de los que está considerando el vendedor. Es entonces cuando se produce la compraventa. De hecho, aunque parezca sorprendente, en el fondo, si fuera cierto que ambos vieran exactamente los mismos beneficios futuros, lo más probable es que la venta no se produjese, porque el vendedor le pediría al comprador exactamente lo que éste estuviera pensando que valía la empresa, y entonces el comprador no ganaría nada comprándola, porque lo que, en buena lógica, no la compraría.

Como en cualquier proceso de compra de un bien o servicio, es cuando el comprador tiene la sensación de estar comprando algo a un precio por debajo del valor que lo que está comprando tiene para él, cuando se produce la compraventa. Y viceversa para el caso del vendedor; este vende cuando piensa que lo que está vendiendo vale menos que lo que le van a pagar.

Habiendo explicado el Balanced Scorecard y el Valor Organizacional, queda mencionar el objetivo de una empresa y como debe de adaptarse a la globalización, tecnología, que según lo describe (Alfonso, 2007, pág. 4):

El objetivo de la empresa

Hoy día la tecnología y la globalización hacen cada vez exista más incertidumbre debido a los cambios acelerados y a una mayor competencia. Se generan nuevos negocios, cambian las estructuras productivas y las formas de competencia, lo que hace que en el ámbito de la dirección de empresas, y de la dirección financiera en particular, se deban adoptar nuevos sistemas de gestión que traten de facilitar la labor del decisor o responsable de la empresa.

La preocupación de los gestores se deriva de la incertidumbre que se genera sobre lo acertado de sus decisiones. Cuando el responsable tiene que tomar una decisión le gustaría saber si va a ser acertada o no, ya que, si es el gerente o directivo de una empresa más grande, su puesto de trabajo puede que esté pendiente del resultado conseguido.

De acuerdo a lo descrito por el autor existe una incertidumbre sobre cómo manejar el negocio, por el cambio exponencial que se viene dando en el mundo empresarial. Por ello la herramienta que reduce dicha incertidumbre y brinda beneficios es el Balanced Scorecard, siendo modificable en el curso de las operaciones; la cual generará valor organizacional.

En el análisis del sector, se desarrollara las 5 fuerzas de Porter, el cual lo describe ampliamente (Porter, 2008, págs. 2 - 8)

Las fuerzas que le dan forma a la competencia

La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la rentabilidad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia.

Amenaza de entrada. Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir

La amenaza de nuevos entrantes, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad potencial de un sector. Cuando la amenaza es alta, los actores establecidos deben mantener los precios bajos o incrementar la inversión para desalentar a los nuevos competidores.

Barreras de entrada. Las barreras de entrada son ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes. Existen siete fuentes importantes:

1. Economías de escala por el lado de la oferta.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda.
3. Costos para clientes por cambiar de proveedor.
4. Requisitos de capital.
5. Ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño.
6. Acceso desigual a los canales de distribución.
7. Políticas gubernamentales restrictivas.

El poder de los proveedores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Las empresas dependen de una amplia gama de distintos grupos de proveedores para adquirir insumos. Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.
- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor.
- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados.
- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada.

El poder de los compradores. Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Al igual que con los proveedores, existen distintos grupos de clientes con diversos poderes de negociación. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.
- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.
- Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor.
- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Un grupo de compradores es sensible al precio si:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de adquisiciones.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o, de alguna forma u otra está presionado por recortar sus costos de adquisición.
- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.
- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador.

Los clientes intermedios, o los clientes que compran el producto pero sin ser los usuarios finales (como ensambladores o canales de distribución), pueden ser analizados de la misma forma que otros compradores, aunque debe agregarse un importante elemento.

La amenaza de los sustitutos. Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas.

Cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre.

La amenaza de un sustituto es alta si:

- Ofrece un atractivo trade-off de precio y desempeño respecto del producto del sector.
- El costo para el comprador por cambiar al sustituto es bajo.

La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad entre los competidores existentes adopta muchas formas familiares, incluyendo descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio.

Es más factible que se dé una competencia de precios si:

- Los productos o servicios de los rivales son casi idénticos y existen pocos costos por cambios de proveedor para los compradores.
- Los costos fijos son altos y los costos marginales son bajos.
- La capacidad debe ser expandida en grandes cantidades para ser eficaz.
- El producto es perecible.

La rivalidad puede ser una suma positiva e incluso puede incrementar la rentabilidad promedio de un sector, cuando cada competidor busca satisfacer las necesidades de distintos segmentos de consumidores con distintas combinaciones de precios, productos, servicios, prestaciones, o identidades de marcas.

2.3. Marco conceptual

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral): Como se puede señalar en (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, págs. 44-46) nos comenta:

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación. Muchas empresas han adoptado declaraciones de misión, para comunicar valores y creencias fundamentales a todos los empleados. La declaración de misión trata creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales. Por ejemplo:

Ser la empresa de más éxito en el negocio de las líneas aéreas.

Ser la mejor institución financiera en los mercados que hemos seleccionado.

Las declaraciones de misión deben proporcionar inspiración. Deben proporcionar energía y motivación a la organización. Pero las declaraciones de misión inspiradora y los eslóganes no son suficientes. Tal y como Peter Senge

observó: “Muchos líderes tienen visiones personales que nunca se traducen en visiones compartidas que galvanicen a una organización. Hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”.

Como ejemplo concreto, Norman Chambers, el director general de Rockwater, una empresa de construcciones submarinas, dirigió un esfuerzo de dos meses de duración, entre ejecutivos de alta dirección y jefes de proyecto, a fin de desarrollar una declaración detallada de misión. Muy poco después de haber distribuido esta declaración de misión, Chambers recibió una llamada telefónica de un jefe de proyecto que se encontraba en una plataforma de perforación en medio del mar del Norte. “Norm, quiero que sepas que yo creo en la declaración de misión. Quiero actuar de acuerdo con la declaración de misión. Estoy aquí con un cliente. ¿Qué es lo que se supone que tengo que hacer? ¿Cómo debería comportarme cada día, durante toda la vida de este proyecto, para cumplir con nuestra declaración de misión?” Chambers se dio cuenta de que existía un gran vacío entre la declaración de misión y las acciones diarias de los empleados.

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El Cuadro de Mando proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las

energías, las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Mucha gente piensa que los indicadores son una herramienta para controlar el comportamiento y para evaluar la actuación pasada. Tal como comentamos en el capítulo 1, las medidas del Cuadro de Mando Integral deben utilizarse de una forma distinta: para articular y comunicar la estrategia empresarial, para comunicar la estrategia del negocio, y para coordinar o alinear las iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo común. Utilizado de esta forma, el Cuadro de Mando no se esfuerza por hacer que los individuos y las unidades de la organización sigan un plan preestablecido, el objetivo tradicional del sistema de control. El Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación, y no como un sistema de control.

Las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. Aunque la multiplicidad de indicadores en un Cuadro de Mando Integral, aparentemente puede confundir, los Cuadros de Mando contruidos adecuadamente, como veremos, contienen una unidad de propósito, ya que todas las medidas están dirigidas hacia la consecución de una estrategia integrada.

Las perspectivas financieras: Según lo manifestado por (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, pág. 46):

El CMI retiene la perspectiva financiera, ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow.

La perspectiva del cliente: Según lo manifestado por (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, págs. 46-47):

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Pero la perspectiva del cliente debe incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos. Los inductores de segmentos específicos de los

clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien, o sigan siendo fieles a sus proveedores. Por ejemplo, los clientes pueden valorar unos plazos de tiempo de espera cortos y una entrega puntual. O una corriente constante de productos y servicios innovadores. O un proveedor que sea capaz de anticiparse a sus necesidades emergentes de desarrollar nuevos productos y enfoques para satisfacer esas necesidades. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

La perspectiva del proceso interno: Según lo manifestado por (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, págs. 47-49):

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. Por ejemplo, una empresa puede darse cuenta de que debe desarrollar un proceso para anticiparse a las necesidades de los clientes, o una para entregar nuevos servicios que el cliente seleccionado valora.

Los objetivos del CMI de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no estén llevando a cabo, y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La segunda novedad del enfoque CMI es incorporar procesos innovadores a la perspectiva del proceso interno. Los sistemas tradicionales de medición de la actuación se centran en los procesos de entrega de los productos y servicios de hoy a los clientes de hoy. Intentan controlar y mejorar las operaciones existentes que representan la onda corta de la creación de valor. Esta onda corta de creación de valor empieza con la recepción de una pedido procedente de una cliente ya existente, que solicita un producto (o servicio) ya existente, y termina con la entrega del producto al cliente. La organización crea valor al producir, entregar y servir este producto al cliente a un coste inferior al precio que recibe.

Pero los inductores del éxito financiero a largo plazo pueden exigir que una organización cree unos productos y servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades emergentes de los clientes actuales y futuros. El proceso de la innovación, la *onda larga* – o ciclo – de la creación de valor es, para muchas empresas, un inductor más poderoso de la actuación financiera futura que el ciclo a corto plazo. La habilidad de muchas empresas en gestionar con éxito un proceso de muchos años de desarrollo de producto, o desarrollar una capacidad para alcanzar unas categorías de clientes completamente nuevas, puede ser más importante para la actuación económica futura que el gestionar las operaciones ya existentes de una forma eficiente, consistente y sensible.

Sin embargo, los directivos no han de elegir entre estos dos, procesos internos vitales. La perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral incorpora objetivos y medidas para el ciclo de innovación de onda larga, así como para el ciclo de operaciones de onda corta.

La perspectiva de formación y crecimiento: Según lo manifestado por (Norton, El Cuadro de Mando Integral, 2014, págs. 49-50)

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral, la formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y

capacidades actuales. Además, la intensa competencia global que exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos del Cuadro de Mando Integral revelaran grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; al mismo tiempo, mostraran que será necesario para alcanzar una actuación que represente un gran adelanto. Para llenar estos vacíos, los negocios tendrán que invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización. Estos objetivos están articulados en la perspectiva de crecimiento y formación el Cuadro de Mando Integral. Al igual que con la perspectiva del cliente, las medidas basadas en los empleados incluyen una mezcla de indicadores de resultados genéricos – satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados – junto con los inductores específicos de estas medidas genéricas, como unos índices detallados y concretos para el negocio involucrado de las habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo. Las capacidades de los sistemas de información pueden medirse a través de la disponibilidad en tiempo real, de la información fiable e importante sobre los clientes y los procesos internos, que se facilita a los empleados que se encuentran en primera línea de la toma de decisiones y de actuación. Los procedimientos de la organización pueden examinar la coherencia de los incentivos a empleados con los factores de éxito general de

la organización y con las tasas de mejora, medida en los procesos críticos internos y basados en los clientes.

Valor Organizacional: Según lo manifestado por (Alfonso, 2007, págs. 5-7):

La creación de valor económico en la empresa

Cuando hablamos de CVE nos estamos refiriendo a un supuesto incremento de valor económico de la empresa, aunque las decisiones pueden crear o destruir valor. Así pues, lo primero es tener claro que las decisiones que adoptamos pueden crear valor económico (CVE) o destruir valor económico (DVE), en este último caso, como ya hemos comentado, desechemos las decisiones, de aquí siempre hablemos de creación de valor.

Pues bien, con su decisión creara valor económico si es capaz de generar mayor riqueza (términos económico-financieros) para los sujetos que hacen posible que la unidad económica para la que trabaja este ofreciendo al mercado sus bienes y/o servicios, esto es, principalmente: para los propietarios y los prestamistas como suministradores de recursos financieros; para trabajadores como suministradores de mano de obra; para la Administración como unidad apoyo y regulación.

La creación de riqueza es un concepto más genérico y probablemente de más fácil entendimiento. Usted, como gerente, será más rico económico-financieramente hablando, cuando disponga de más recursos económico-financieros (por ejemplo, porque su decisión acertada le posibilita una paga extra o una participación en beneficios). En términos de la empresa, decimos

que esta incrementa su valor económico (su riqueza) cuando el valor de la misma en un ejercicio dado es superior al valor en el ejercicio precedente.

Por otra parte, hemos comentado que cuando creamos valor económico no forzosamente adoptamos la decisión, sino que dedicamos más atención a la misma. Ello se debe a que los responsables de las empresas deben adoptar aquellas decisiones que creen el máximo valor y no simplemente valor.

A estas alturas se puede estar preguntando si la creación de valor hoy no puede suponer una minoración del mañana. De otra manera: si realmente existe alguna diferencia entre gestionar el valor o el beneficio. Por qué hemos de adoptar el objetivo de máximo valor en lugar, por ejemplo, del máximo beneficio. La respuesta es sencilla. La CVE está asociada, como dijimos, a la estrategia empresarial a largo plazo y se manifiesta en la actividad diaria a través del resultado operativo. Por tanto, la CVE no se mide para un ejercicio dado, sino para el periodo en que se va a mantener la estrategia de la empresa, generalmente de tres a cinco años.

2.4. Formulación de hipótesis

2.4.1. Hipótesis general

La aplicación del Balanced Scorecard generará valor organizacional de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.

CAPÍTULO III: IMPLEMENTACION DEL BALANCED SCORECARD

3.1. Plan de Implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

Para la implementación del Balanced Scorecard se tiene dos fases según (Niven, 2003, pág. 59):

3.1.1. Fase de Planificación

La fase de planificación abarca la preparación del proyecto: Implementación del Balanced Scorecard, de acuerdo a (Niven, 2003, pág. 59) contiene 6 pasos:

Paso 1: Desarrollar objetivos para su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.

Paso 3: Obtener patrocinio ejecutivo.

Paso 4: Construir su equipo de Cuadro de Mando Integral.

Paso 5: Formular el plan del proyecto.

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para su proyecto de cuadro de mando integral o balanced scorecard.

3.1.2. Fase de Desarrollo

La fase de desarrollo describe el proceso para llevar a cabo la implementación del Balanced Scorecard, el cual precisa (Niven, 2003, pág. 61 a 63) en 7 pasos:

Paso 1: Reunir y distribuir material objeto de fondo.

Paso 2: Desarrollar o confirmar la misión, valores, la visión y estrategia.

Paso 3: Realizar entrevistas ejecutivas.

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de cuadro de mando integral perspectivas.

Paso 4 (a): Taller ejecutivo.

Paso 4 (b): Recoger retroalimentación empleado.

Paso 5: Desarrollar vínculos causa-efecto.

Paso 5 (a): Taller ejecutivo.

Paso 6: Establecer objetivos para sus medidas.

Paso 6 (a): Taller ejecutivo.

Paso 7: Desarrollar el plan de implementación de Balanced Scorecard en curso.

Adicionalmente a los pasos mencionados, es importante saber ¿cómo van los resultados?, y ¿qué hacer, para poder mejorarlos?, por ello es conveniente mencionar el:

Seguimiento y Control:

Para poder realizar un seguimiento y control adecuado, se debe crear un comité de indicadores, donde se revise el desempeño de cada indicador a través de su ficha, siendo de frecuencia mensual, bimestral o como lo requiera el indicador.

Para poder realizar ambas fases, se requiere de organización y planificación de la misma, para ello se recomienda utilizar un cronograma de actividades:

Modelo de Cronograma de Actividades:

Proyecto en Línea de Tiempo del Balanced Scorecard																								
Año	20XX																							
Mes	X				X + 1				X + 2				X + 3				X + 4				X + 5			
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fase de Planeamiento																								
Paso 1: Desarrollar objetivos para su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.																								
Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.																								
Paso 3: Obtener patrocinio ejecutivo.																								
Paso 4: Construir su equipo de Cuadro de Mando Integral.																								
Paso 5: Formular el plan del proyecto.																								
Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para su proyecto de cuadro de mando integral o balanced scorecard.																								
Fase de Desarrollo																								
Paso 1: Reunir y distribuir material objeto de fondo.																								
Paso 2: Desarrollar o confirmar la misión, valores, la visión y estrategia.																								
Paso 3: Realizar entrevistas ejecutivas.																								
Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de cuadro de mando integral perspectivas.																								
Paso 4 (a): Taller ejecutivo.																								
Paso 4 (b): Recoger retroalimentación empleado.																								
Paso 5: Desarrollar vínculos causa-efecto.																								
Paso 6: Establecer objetivos para sus medidas.																								
Paso 6 (a): Taller ejecutivo.																								
Paso 7: Desarrollar el plan de implementación de Balanced Scorecard en curso.																								

Figura 1 – Modelo de Cronograma de Actividades (*Niven, 2003, pág. 64*)

CAPÍTULO IV: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA Y SU ENTORNO

4.1. Reseña Histórica de la empresa

Éxito comunicaciones es una agencia internacional con posicionamiento en Perú desde el año 2015, teniendo actividad en España y Colombia desde el año 2016.

Somos la fusión de grandes profesionales nacionales e internacionales multidisciplinarios, que entienden las últimas tendencias en marketing y difusión en medios.

Creamos ideas, alcanzamos metas, brindamos soluciones y captamos las necesidades de nuestros clientes apoyándolos a crear marcas sólidas que inspiren.

4.2. Visión, Misión y Valores de la empresa

La visión es la declaración de aspiración de la empresa a mediano y largo plazo.

La misión describe el rol que desempeña la organización para el logro de la visión.

Los valores reflejan la filosofía de una empresa, y es el modo como alcanzarán su visión y misión.

El análisis permitió evidenciar que la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. no cuenta con una estrategia definida, y será motivo de la presente investigación, proponerlo y validarlo con el responsable de la empresa.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.3. Organigrama

La estructura organizacional es importante porque tiene como objetivo presentar de forma clara, directa los cargos y funciones de cada empleado, como también ayuda a agilizar los procesos internos.

De acuerdo a la entrevista a Éxito Comunicaciones S.A.C. cuenta con una estructura organizacional dividida en 5 áreas.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.4. Servicios

La empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. ofrece los siguientes servicios:

Relaciones Públicas

Incrementamos las posibilidades de cambiar percepciones, aumentar ventas y alcanzar metas a corto y largo plazo. Por ello, hacemos de tus logros comunicaciones efectivas de Éxito.

- Manejo de base de los principales medios de comunicación del país.
- Planificación Estratégica.
- Manejo de Crisis.
- Asesoría en Comunicación Externa.
- PR / PR Digital.

Marketing Digital

Definimos estrategias digitales personalizadas para apoyar a las empresas a desarrollar sus objetivos. Utilizamos técnicas de mercadotecnia para la empresa o marca orientándolo a ciertos sectores para medir el impacto y sea interactivo.

- Desarrollo Web.
- Posicionamiento SEO y SEM.
- Social Media.

Marketing Integral

Crear marca mediante mensajes efectivos interrelacionados, llegando a los potenciales clientes desde los diferentes canales de comunicación.

- Consigue llegar al público adecuado.
- Permite unificar las acciones y el mensaje (desarrollando estrategias de forma coherente).
- Combina medios tradicionales con medios digitales.
- Reduce y optimiza los costos de inversión.

4.5. Situación Actual del Mercado

Las agencias de publicidad en el país han tenido un crecimiento, debido a la transformación digital y la reputación de la marca, por ello a continuación se muestra información referente a agencias de publicidad y marketing digital:

➤ Con respecto al presupuesto de marketing en el 2016 y 2017:

¿Cómo se distribuyó en el 2016 y 2017 el presupuesto de marketing en los siguientes rubros?

Tabla del Presupuesto de Marketing 2016 y 2017

Tabla 1 - ***(El 61% de anunciantes invertirá más en marketing este 2017, 2017, pág. 35)***

Rubros de Marketing	2016	2017
Publicidad Digital	29%	30%
Publicidad off Line (Medios Tradicionales)	19%	18%
Promociones Comerciales (Trade)	14%	14%
BTL	13%	12%
Marketing Directo	8%	8%
Contenido (Publi Reportajes / Prensa)	7%	7%
Desarrollo de Productos	6%	5%
Investigación de Mercados	4%	4%

Gráfico del Presupuesto de Marketing 2016 y 2017

Figura 2- **(El 61% de anunciantes invertirá más en marketing este 2017, 2017, pág. 35)**

Comentario: Como se puede visualizar en el rubro de publicidad digital se incrementó 1% con respecto del 2016.

- Una encuesta realizada en octubre del 2017, a 45 ejecutivos de marketing responsables de áreas digitales:

En su inversión publicitaria de la marca ¿Qué porcentaje es para el área digital?

Tabla de Inversión Publicitaria: Área Digital

Tabla 2- **(Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24)**

Escala de Inversión en %	Inversión Publicitaria: Área digital
De 0% a 5%	6.45%
De 6% a 10%	29.03%
De 11% a 15%	29.03%
De 16% a 20%	35.48%

Gráfico de Inversión Publicitaria: Área Digital

Figura 3 - (*Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24*)

Comentario: Como se puede visualizar 16 ejecutivos invierten de 16% a 20% para el Área Digital, puesto que consideran de vital elemento en su publicidad.

¿Cuál es la proyección del crecimiento de la inversión publicitaria en el área digital aproximada para el próximo año en su empresa?

Tabla de Proyección para el 2018, en Inversión Publicitaria: Área Digital

Tabla 3 - (*Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24*)

Escala de Proyección en %	Proyección para el 2018, en Inversión Publicitaria: Área digital
De 0% a 5%	10.26%
De 6% a 10%	23.08%
De 11% a 15%	43.59%
De 16% a 20%	23.08%

Gráfico de Proyección para el 2018, en Inversión Publicitaria: Área Digital

Figura 4 - (*Estudio los Capos Digitales 2017, 2017, pág. 24*)

Comentario: Como se puede visualizar 20 ejecutivos invertirán de 11% a 15% para el Área Digital, puesto que consideran de vital elemento; sin embargo solo 10 ejecutivos apuestan por invertir de 16% a 20% en la digitalización de la publicidad.

4.6. Posición Relativa en el Mercado

Es un indicador de posición competitiva, en la cual se toman acciones para poder escalar de posición.

De acuerdo a la entrevista a Éxito Comunicaciones S.A.C. se encuentra en la posición 80, en una escala de 100.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.7. Competencia en el Sector

La competencia entre agencias de publicidad es fuerte, por ello mencionaremos las empresas más resaltantes del medio:

- ❑ **Adbox:** Agencia de comunicaciones integradas, brinda servicios de PR tradicional y digital, gabinete de prensa, media training, publicity y planeamiento de comunicaciones.
- ❑ **Approach:** Se dedica al desarrollo de canales alternativos de comunicación no tradicionales; a través de estrategias que fortalecen la relación entre cliente y producto de manera directa.
- ❑ **SAZ Comunicaciones:** Agencia que desarrolla estrategias de comunicación integral, especializada en la realización de campañas de Relaciones Públicas y Prensa.

- ❑ **Causa Efecto:** Sintoniza con la audiencia meta y lidera la comunicación generando resultados para el negocio, afianzando el posicionamiento de su empresa.
- ❑ **Cotrina PR:** Agencia de relaciones públicas que busca proyectar las marcas de sus clientes, brinda un servicio estratégico, efectivo y ético.
- ❑ **Guión Estrategias Creativas:** Conceptos de comunicación corporativa y asuntos públicos; generación de valor convergente con entorno; potencia la reputación y la relación con los medios de comunicación.
- ❑ **Havas Group:** Líder en servicios de comunicación integral, ofrece soluciones estratégicas, creativas y de planificación de medios de alto nivel y de liderazgo garantizando ejecuciones brillantes de manera transparente para todos los canales digitales y tradicionales.
- ❑ **Impulso Marketingtrace:** Relaciones publicas con visión de marketing, experiencia desarrollando campañas de comunicación estratégica.
- ❑ **Llorente & Cuenca:** Consultoría de gestión de la reputación, la comunicación y los asuntos públicos líder en España, Portugal y América Latina.
- ❑ **Mindshare:** Parte del WPP, grupo mundial más grande de publicidad, y GroupM, el mayor grupo de agencias de medios en el mundo.
- ❑ **OS Comunicaciones:** Especialistas en relaciones públicas en prensa: transforman empresas en noticias, y generan prospectos de potenciales clientes.
- ❑ **Pi-ar:** Agencia especializada en brindar asesoría en comunicación corporativa a través de la integración de múltiples disciplinas como prensa, marketing y relaciones públicas.

- ❑ **Plat Comunicación:** Consultora en relaciones publicas con operaciones en Perú (Lima y Arequipa) y Colombia (Bogotá), especialista en relaciones con medios de comunicación, formación de voceros y comunicación de marketing.
- ❑ **TOC Asociados:** Brinda servicios en comunicación corporativa, externa, interna, digital, producción de contenidos.

Sin embargo sus principales competidores son:

✧ **Havas Group**

Servicios: Ofrece servicios de comunicación integral, cubriendo todas las necesidades de comunicación.

Clientes: Grupo la Republica, UP, Claro, Rimac Seguros, Backus, Natura, Reckitt Benckiser, Promperú, LG, Renault, Bimbo, Qroma, Paz Centenario, Grupo el Comercio, Epson, Banco Financiero, Phillips, Celima-Trebol, L'oreal, entre otros.

✧ **Llorente y Cuenca**

Servicios: Los servicios que ofrece se dividen en:

- **Áreas de Especialidad:** Corporativo Financiero, Digital, Asuntos Públicos, Crisis, Consumer Engagement, Contexto Económico,

Asuntos Europeos, Liderazgo y Posicionamiento Corporativo, Creación de Contenidos y Narrativas, RSC y Fundaciones Corporativas, Organizaciones y Personas, Métricas Diagnostico y Monitorización, Deporte y Estrategia de Negocio, Litigios, Proyecto Multipais, Coaching Ejecutivo de Comunicación, Reestructuraciones.

- **Sectores:** Administraciones Publicas y Organismos Multilaterales, Alimentación y Bebidas, Automoción, Banca Seguros y Servicios Financieros, Consumo Masivo y Distribución, Educación, Energía, Oil & Gas, Infraestructura, Transporte y Logística, Minería, Salud e Industria Farmacéutica, Servicios Profesionales, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), Turismo y Promoción País,

Clientes: Mémora, Campofrío, Obra Social la Caixa, Backus, Lima Airport Partners, Microsoft, Scotiabank, Sacyr, UTEC, KPMG, Antamina y San Fernando.

✧ **Pi-ar**

Servicios: Ofrece servicios de Marketing, Comunicaciones y Relaciones Publicas, Social Media.

Clientes: Aon, Havas Media Group, © Media, Bristol-Myers Squibb, Makro, Alafarpe, GBP Abogados, Nextradio, Indupark, Sociedad Nacional de Protección Contra Incendios.

4.8. Clientes

La empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. tiene entre sus clientes a:

- BBVA
- Mastercard
- Procesos Mc Perú
- GSK
- Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas
- Instituto Superior Sise
- Mc Donalds
- Shaman Energy Drink
- Beberash
- Laeñe
- Trascender – Centro de Fertilidad
- Juan Valdez – Café
- BoConcept
- GMO – Ópticas
- Econópticas
- Dermaesthetic
- Clínica Vive Salud – Odontología & Spa
- La Oreja – Que escucha a los estudiantes creativos
- El Abuelo – La vida es un viaje
- Htv – Se pone bueno

- Radioshack
- Lifan
- TLB – Thelatinboy
- Universal
- All Access
- Alejandro Sanz
- Hair Recovery – Medicina Capilar
- Sebastian Yatra

4.9. Segmentación del Cliente

Para la segmentación del cliente se realizó el análisis a Éxito Comunicaciones S.A.C. Determinando que ofrece servicios a todo público entre empresas y personas generalmente ubicadas en Lima, y su difusión es por medio de la web y recomendaciones.

Los servicios que ofrece como Relaciones Públicas, Marketing Digital, Marketing Integral, tienen la necesidad de cubrir el alcance la marca, capacitar en marketing digital y realizar estrategias de marketing, transformación digital, capacitación.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.10. Ventaja Competitiva - 5 Fuerzas de Porter

Para analizar el entorno competitivo se usará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, el cual nos dará un panorama de lo que hay actualmente en el sector de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.

Figura 5 - Representación gráfica de las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., reflejan lo que a la organización le costó al iniciar el negocio y al día de hoy se mantienen. Alguno de ellos tienen mayor impacto que otros, por ejemplo: La amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre competidores.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.11. Estrategia Competitiva

Para determinar la estrategia competitiva se usará la estrategia genérica de Michael Porter, la cual nos dará un horizonte de la visión a largo plazo de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.

En base a lo que responde el Gerente General de Éxito Comunicaciones, la estrategia competitiva que utilizan son:

- ❑ Estrategia de Diferenciación.
- ❑ Estrategia de Enfoque
- ❑ Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.12. Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico, la cual ayudará a determinar aquellos procesos que crean valor a la organización.

De acuerdo al análisis de Éxito Comunicaciones S.A.C. se obtuvo las actividades.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

4.13. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son metas planteadas por la organización para lograr los resultados en el corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo al análisis de Éxito Comunicaciones S.A.C. se obtuvo los objetivos estratégicos.

Ver anexo A.1. Entrevista con el Gerente General.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE VALOR – DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD

5.1. Modelo de Propuesta de Valor

Para la propuesta de valor se utilizó la información del diagnóstico, y que en forma conjunta con el Representante Legal de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. se desarrolló el mapa estratégico.

5.1.1. Cronograma de actividades

Para llevar a cabo la implementación del Balanced Scorecard en la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., se realizó el siguiente cronograma de actividades:

Proyecto en Línea de Tiempo del Balanced Scorecard												
Empresa: Éxito Comunicaciones S.A.C.												
Año	2018											
Mes	Mayo				Junio				Julio			
Semana	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fase de Planeamiento												
Paso 1: Desarrollar objetivos para su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.												
Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.												
Paso 3: Obtener patrocinio ejecutivo.												
Paso 4: Construir su equipo de Cuadro de Mando Integral.												
Paso 5: Formular el plan del proyecto.												
Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para su proyecto de cuadro de mando integral o balanced scorecard.												
Fase de Desarrollo												
Paso 1: Reunir y distribuir material objeto de fondo.												
Paso 2: Desarrollar o confirmar la misión, valores, la visión y estrategia.												
Paso 3: Realizar entrevistas ejecutivas.												
Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de cuadro de mando integral perspectivas.												
Paso 4 (a): Taller ejecutivo.												
Paso 4 (b): Recoger retroalimentación empleado.												
Paso 5: Desarrollar vínculos causa-efecto.												
Paso 6: Establecer objetivos para sus medidas.												
Paso 6 (a): Taller ejecutivo.												
Paso 7: Desarrollar el plan de implementación de Balanced Scorecard en curso.												

Figura 6 – Proyecto en Línea de Tiempo (*Niven, 2003, pág. 64*)

La fase de planeamiento cubre el mes de Mayo, en la cual se desarrollarán los siguientes pasos:

Paso 1: Desarrollar objetivos para su Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Paso 2: Determinar la unidad organizativa apropiada.

Paso 3: Obtener patrocinio ejecutivo.

Paso 4: Construir su equipo de Cuadro de Mando Integral.

Paso 5: Formular el plan del proyecto.

Paso 6: Desarrollar un plan de comunicación para su proyecto de cuadro de mando integral o balanced scorecard.

La fase de desarrollo cubre desde Junio hasta finales de Julio, en la cual se desarrollarán los siguientes pasos:

Paso 1: Reunir y distribuir material objeto de fondo.

Paso 2: Desarrollar o confirmar la misión, valores, la visión y estrategia.

Paso 3: Realizar entrevistas ejecutivas.

Paso 4: Desarrollar objetivos y medidas en cada una de cuadro de mando integral perspectivas.

Paso 4 (a): Taller ejecutivo.

Paso 4 (b): Recoger retroalimentación empleado.

Paso 5: Desarrollar vínculos causa-efecto.

Paso 5 (a): Taller ejecutivo.

Paso 6: Establecer objetivos para sus medidas.

Paso 6 (a): Taller ejecutivo.

Paso 7: Desarrollar el plan de implementación de Balanced Scorecard en curso.

5.1.2. Visión de la empresa

La visión propuesta de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. fue tomada de la entrevista con el Gerente General y es la siguiente:

“Ser la agencia de publicidad líder en el mercado nacional y con presencia internacional”

5.1.3. Misión de la empresa

La misión propuesta de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. fue tomada de la entrevista con el Gerente General y es la siguiente:

“Brindamos un servicio innovador que otorgue calidad, excelencia, a través de nuestra experiencia y compromiso”

5.1.4. Valores de la empresa

Los valores propuestos de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. fueron tomados de la entrevista con el Gerente General, y alineados a la visión y misión.

Los valores de la empresa reflejan la filosofía con la que cumplirán la visión y misión y son los siguientes:

- **Calidad:** Realizar el servicio a través de una mejora continua para lograr la eficacia, eficiencia y productividad, buscando alcanzar la excelencia.
- **Creatividad:** Crear nuevas ideas, resolver problemas de manera original con predisposición a innovar.
- **Desarrollo Humano:** Promover el crecimiento a través del entrenamiento y desarrollo profesional.
- **Integridad:** Obrar con rectitud y apego a los principios. Implica bondad, honradez, intachabilidad, confianza.
- **Resiliencia:** Capacidad de sobreponerse a los contratiempos.

5.1.5. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva propuesta de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. se basa en diferenciación y enfoque, de acuerdo a la entrevista realizada con el Gerente General.

Estrategia de Diferenciación: Porque aporta al servicio un elemento diferenciador. Sacrificando la participación en el mercado.

Estrategia de Enfoque: Porque se concentra en un grupo específico de clientes, en un segmento de servicios. La empresa se diferencia en atender mejor las necesidades de un mercado más específico.

5.1.6. Cadena de Valor

La cadena de valor propuesta de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., de acuerdo a la entrevista realizada con el Gerente General, es la siguiente:

Figura 7 – Cadena de Valor de Servicios (*Alonso, 2008, pág. 89*)

Para ello se describió las actividades de apoyo y primarias en el mismo cuadro:

Figura 8 – Cadena de Valor: Éxito Comunicaciones

5.1.7. Objetivos Estratégicos

En base a la misión, visión y valores de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. y de acuerdo a la entrevista realizada con el Gerente General, se identificó los objetivos primordiales de cada perspectiva, que servirán para la construcción del mapa estratégico.

A continuación se muestra los objetivos estratégicos de acuerdo a cada perspectiva:

Tabla 4 – Objetivos Estratégicos

Balanced Scorecard	Objetivos
Perspectiva Financiera	Incrementar el margen de la rentabilidad

Perspectiva Clientes	Mejorar el posicionamiento de la marca
Perspectiva Procesos	Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido

5.1.8. Perspectivas

Las perspectivas nos ayudarán a alcanzar la estrategia de la organización, para ello tendremos en cuenta el siguiente cuadro:

Figura 9 - (Norton, *El Cuadro de Mando Integral*, 2014, pág. 37)

Las perspectivas estratégicas nos garantiza la creación de valor para la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C, como se explicará en sus 04 elementos.

5.1.8.1. Perspectiva Financiera

Para la elaboración de la perspectiva financiera, esta responde a las expectativas de los accionistas, para ello se eligió la estrategia que se alinea a nuestra estrategia competitiva de diferenciación y enfoque:

Tabla 5 – Perspectiva Financiera: Estrategias

Perspectiva Financiera : Estrategias		Enfoque de Estrategia de Éxito Comunicaciones
Estrategia de Productividad	Mejorar la estructura de costos	x
	Aumentar la utilización del activo	-
Estrategia de Crecimiento	Ampliar las oportunidades de ingresos	x
	Mejorar el valor de los clientes	x

Perspectiva Financiera:

Tabla 6 – Perspectiva Financiera – Tablero de Control

Objetivo	Indicador	Frec.	Criterio de Aceptación		
Incrementar el margen de rentabilidad.	Utilidad Neta / Ventas	Mensual	Mayor o igual a 24%	Menor a 24%, pero mayor o igual a 13%	Menor a 13%
Reducir los gastos operativos.	Gastos Operativos Incurridos / Gastos Operativos	Mensual	Menor o igual 100%, pero	Menor a 90%, pero mayor o	Menor a 80%, y Mayor

	Presupuestados x 100		mayor o igual a 90%	igual a 80%	a 100%
Incrementar ingresos por ventas.	Cumplimiento del plan de ingreso: Ingresos Reales / Ingresos Proyectados x 100	Mensual	Mayor o igual a 85%	Menor a 85%, pero mayor o igual a 65%	Menor a 65%
Crear nuevas fuentes de ingreso.	Ingresos por nuevos clientes / Ingresos Totales	Mensual	Mayor o igual a 60%	Menor a 60%, pero mayor o igual a 45%	Menor a 45%

5.1.8.2. Perspectiva Clientes

Para la elaboración de la perspectiva clientes, esta responde a las expectativas de la misma, para ello se eligió los atributos que se alinean a nuestra estrategia competitiva de diferenciación y enfoque:

Tabla 7 – Perspectiva Cliente: Atributos

Perspectiva Cliente : Atributos		Enfoque de Estrategia de Éxito Comunicaciones
Atributo Producto / Servicio	Precio	-
	Calidad	x
	Disponibilidad	x
	Selección	-
	Funcionalidad	-
Relación	Servicio	-
	Asociación	x
Imagen	Marca	x

Perspectiva Cliente:

Tabla 8 – Perspectiva Cliente – Tablero de Control

Objetivo	Indicador	Frec.	Criterio de Aceptación
----------	-----------	-------	------------------------

Entregar al cliente servicio con cero defecto.	Número de quejas de clientes	Mensual	Igual a 0	Mayor o 0, pero menor a 5	Mayor o igual a 5
Entregar el servicio a tiempo.	Entregas puntuales / Total de entregas x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%
Incrementar la fidelización del cliente.	Ventas repetitivas / Ventas Totales x 100	Mensual	Mayor o igual a 55%	Menor a 55%, pero mayor o igual a 40%	Menor a 40%
Mejorar el posicionamiento de la marca.	Porcentaje de clientes y clientes potenciales "satisfechos y muy satisfechos" frente a la pregunta ¿En qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	Mensual	Mayor o igual a 85%	Menor a 85%, pero mayor o igual a 70%	Menor a 70%

5.1.8.3. Perspectiva Procesos Internos

Para la elaboración de la perspectiva de procesos internos, esta responde a la expectativa de los procesos que destacamos, para ello se eligió los procesos que se alinean a nuestra estrategia competitiva de diferenciación y enfoque:

Tabla 9 – Perspectiva Procesos Internos: Procesos

Perspectiva Procesos Internos : Procesos		Enfoque de Estrategia de Éxito Comunicaciones
Procesos de Gestión de Operaciones	Abastecimiento	x
	Producción	x
	Distribución	-
	Gestión del riesgo	-

Procesos de Gestión de Clientes	Selección	x
	Adquisición	-
	Retención	x
	Crecimiento	-
Procesos de Gestión de Innovación	Identificación de oportunidades	x
	Cartera I + D	-
	Diseñar / Desarrollar	-
	Lanzar	-
Procesos Reguladores Sociales	Medio ambiente	-
	Seguridad y Salud	-
	Empleo	-
	Comunidad	-

Perspectiva Procesos Internos:

Tabla 10 – Perspectiva Procesos Internos – Tablero de Control

Objetivo	Indicador	Frec.	Criterio de Aceptación		
Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente.	Requerimientos atendidos / Requerimientos programados x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%
Desarrollar proveedores de alta calidad.	Porcentaje de pedidos perfectos recibidos	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%
Buscar clientes de alto valor.	Número de cuentas estratégicas	Mensual	Mayor o igual a 25	Menor a 25, pero mayor o igual a 12	Menor a 12
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.	Encuesta de calidad del servicio favorable / Total de Encuestas x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%
Descubrir y desarrollar nuevos servicios.	Número de nuevos servicios por campaña	Semestral	Mayor o igual a 5	Menor a 5, pero mayor o igual a 2	Menor a 2

5.1.8.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Para la elaboración de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, esta responde a la expectativa de cómo debe aprender mejor la organización, para ello se eligió las categorías que se alinean a nuestra visión, misión y valores:

Tabla 11 – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento: Categorías

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento : Categorías		Enfoque de Estrategia de Éxito Comunicaciones
Capital Humano	Habilidades	x
	Capacitación	-
	Conocimientos	x
Capital de la Información	Sistemas	x
	Base de datos	-
	Redes	-
Capital Organizacional	Liderazgo	-
	Cultura	x
	Alineación	x
	Trabajo en equipo	-

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

Tabla 12 - Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento – Tablero de Control

Objetivo	Indicador	Frec.	Criterio de Aceptación		
Mejorar las competencias y conocimientos del personal.	Evaluación de desempeño (formato de 100 puntos)	Semestral	Mayor o igual a 90	Menor a 90, pero mayor o igual a 80	Menor a 80
Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido.	Porcentaje de colaboradores que cuentan con el perfil solicitados	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%
Mejorar el sistema informático.	Estado Actual / Estado Proyectado	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%

Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	Encuesta a empleados: Porcentaje de empleados que comprenden nuestra misión	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%
Alinear objetivos personales.	Porcentaje de empleados con objetivos vinculados con el BSC.	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%
Mejorar el clima laboral.	Encuesta favorable / Total de Encuestas x 100	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%

5.1.9. Mapa Estratégico

5.1.9.1. Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Productividad

A continuación se muestra el Mapa Estratégico: Vector de Estrategia de Productividad de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Figura 10 - Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Productividad

5.1.9.2. Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Crecimiento

A continuación se muestra el Mapa Estratégico: Vector de Estrategia de Crecimiento de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Figura 11 - Mapa Estratégico: Vector Estrategia de Crecimiento

5.1.9.3. Mapa Estratégico General de la empresa Éxito Comunicaciones

A continuación se muestra el Mapa Estratégico de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Figura 12 - Mapa Estratégico aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.

5.1.10. Tablero de Control

5.1.10.1. Tablero de Control General de la empresa Éxito Comunicaciones

A continuación se muestra el Tablero de Control General de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

<div> TABLERO DE CONTROL DE ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C. </div>											
Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación			Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
						2018	2019	2020			
Incrementar el margen de rentabilidad.	Utilidad Neta / Ventas	Mensual	Mayor o igual a 24%	Menor a 24%, pero mayor o igual a 13%	Menor a 13%	18%	21%	24%	Gerente General	Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	S/0 00
										Incrementar la fuerza de ventas.	S/7,000 00
Reducir los gastos operativos.	Gastos Operativos Incursados / Gastos Operativos Presupuestados x 100	Mensual	Menor o igual a 100%, pero mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80% y Mayor a 60%	90%	95%	100%	Gerente General	Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	S/0 00
Incrementar ingresos por ventas.	Cumplimiento del plan de ingreso: Ingresos Reales / Ingresos Proyectados x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 65%	Menor a 65%	70%	84%	90%	Gerente General	Realizar campaña de marketing	S/0 00
										Incrementar la fuerza de ventas.	S/7,000 00
										Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad	S/0 00
Crear nuevas fuentes de ingreso.	Ingresos por nuevos clientes / Ingresos Totales	Mensual	Mayor o igual a 50 %	Menor a 60%, pero mayor o igual a 45%	Menor a 45%	55%	60%	65%	Gerente General	Realizar campaña de marketing	S/0 00
										Incrementar la fuerza de ventas.	S/7,000 00
Entregar al cliente servicio con cero defecto.	Número de quejas de clientes	Mensual	Igual a 0	Mayor a 0, pero menor a 5	Mayor a 5	0	0	0	Gerente General	Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	S/0 00
Entregar el servicio a tiempo.	Entregas puntuales / Total de entregas x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	S/0 00
Incrementar la fidelización del cliente.	Ventas repetitivas / Ventas Totales x 100	Mensual	Mayor o igual a 55%	Menor a 55%, pero mayor o igual a 40%	Menor a 40%	50%	55%	60%	Gerente General	Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	S/0 00
										Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	S/2,000 00
Mejorar el posicionamiento de la marca.	Porcentaje de clientes y clientes potenciales "satisfechos y muy satisfechos" frente a la pregunta ¿En qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	75%	80%	85%	Gerente General	Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	S/0 00
Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente.	Requerimientos atendidos / Requerimientos programados x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	S/0 00
										Diseñar un plan de incentivo.	S/1,500 00
Desarrollar proveedores de alta calidad.	Porcentaje de pedidos perfectos recibidos	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Plan de supervisión de proveedores.	S/1,500 00
										Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	S/500 00
Buscar clientes de alto valor.	Número de cuentas estratégicas	Mensual	Mayor o igual a 25	Menor a 25, pero mayor o igual a 12	Menor a 12	18	23	28	Gerente General	Realizar campaña de marketing	S/1,500 00
										Diseñar un plan de incentivos.	S/1,500 00
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.	Encuesta de calidad del servicio favorable / Total de Encuestas x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes.	S/1,000 00
Descubrir y desarrollar nuevos servicios.	Número de nuevos servicios por campaña	Semestral	Mayor o igual a 5	Menor a 5, pero mayor o igual a 2	Menor a 2	5	6	7	Gerente General	Diseñar un plan de incentivos.	S/1,500 00
Mejorar las competencias y conocimientos del personal.	Evaluación de desempeño (formato de 100 puntos)	Semestral	Mayor o igual a 90	Menor a 90, pero mayor o igual a 80	Menor a 80	85	90	95	Gerente General	Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	S/3,000 00
										Implementación del sistema de desempeño.	S/2,000 00
Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido.	Porcentaje de colaboradores que cuenten con el perfil solicitado	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%	85%	90%	95%	Gerente General	Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	S/0 00
										Realizar una entrevista usando assessment center.	S/1,000 00
Mejorar el sistema informático.	Estado Actual / Estado Proyectado x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%	83%	89%	95%	Gerente General	Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	S/0 00
										Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema.	S/2,500 00
Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	Encuesta a empleados: Porcentaje de empleados que comprenden nuestra misión	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	S/0 00
										Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	S/2,500 00
Alinear objetivos personales.	Porcentaje de empleados con objetivos vinculados con el BSC.	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	80%	86%	92%	Gerente General	Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	S/0 00
										Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	S/3,000 00
Mejorar el clima laboral.	Encuesta favorable / Total de Encuestas x 100	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Mejorar los canales de comunicación interna.	S/0 00
										Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	S/3,000 00

Figura 13- Tablero de Control, aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.

5.1.10.2. Tablero de Control según perspectivas

Perspectiva Financiera:

A continuación se muestra el Tablero de Control de la Perspectiva Financiera de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación			Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
						2018	2019	2020			
Incrementar el margen de rentabilidad.	Utilidad Neta / Ventas	Mensual	Mayor o igual a 24%	Menor a 24%, pero mayor o igual a 12%	Menor a 12%	18%	21%	24%	Gerente General	Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios. Incrementar la fuerza de ventas.	\$/0.00 \$/7,000.00
Reducir los gastos operativos.	Gastos Operativos Incurridos / Gastos Operativos Presupuestados x 100	Mensual	Menor o igual a 100%, pero mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%, y Mayor a 70%	90%	95%	100%	Gerente General	Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	\$/0.00
Incrementar ingresos por ventas.	Cumplimiento del plan de ingresos Ingresos Reales / Ingresos Projectados x 100	Mensual	Mayor o igual a 85%	Menor a 85%, pero mayor o igual a 65%	Menor a 65%	78%	84%	90%	Gerente General	Realizar campaña de marketing. Incrementar la fuerza de ventas. Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	\$/0.00 \$/7,000.00 \$/0.00
Crear nuevas fuentes de ingreso.	Ingresos por nuevos clientes / Ingresos Totales	Mensual	Mayor o igual a 60 %	Menor a 60%, pero mayor o igual a 45%	Menor a 45%	55%	60%	65%	Gerente General	Realizar campaña de marketing. Incrementar la fuerza de ventas.	\$/0.00 \$/7,000.00

Figura 14 - Tablero de Control: Perspectiva Financiera

Perspectiva Cliente:

A continuación se muestra el Tablero de Control de la Perspectiva Cliente de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación			Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
						2018	2019	2020			
Entrega al cliente servicio con cero defecto.	Número de quejas de clientes	Mensual	Igual a 0	Mayor a 0, pero menor a 5	Mayor o igual a 5	0	0	0	Gerente General	Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	\$/0.00
Entregar el servicio a tiempo.	Entregas puntuales / Total de entregas x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	\$/0.00
Incrementar la fidelización del cliente.	Ventas repetitivas / Ventas Totales x 100	Mensual	Mayor o igual a 55%	Menor a 55%, pero mayor o igual a 40%	Menor a 40%	50%	55%	60%	Gerente General	Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo. Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	\$/0.00 \$/2,000.00
Mejorar el posicionamiento de la marca.	Porcentaje de clientes y clientes potenciales "satisfechos y muy satisfechos" frente a la pregunta ¿En qué medida te encuentras satisfecho con la empresa?	Mensual	Mayor o igual a 85%	Menor a 85%, pero mayor o igual a 70%	Menor a 70%	75%	80%	85%	Gerente General	Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	\$/0.00

Figura 15 - Tablero de Control: Perspectiva Cliente

Perspectiva Procesos Internos:

A continuación se muestra el Tablero de Control de la Perspectiva Procesos Internos de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación			Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
						2018	2019	2020			
Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente.	Requerimientos atendidos / Requerimientos programados x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Realizar controles operativos a los procesos del servicio. Diseñar un plan de incentivo.	\$/0.00 \$/1,500.00
Desarrollar proveedores de alta calidad.	Porcentaje de pedidos perfectos recibidos	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 85%	Menor a 85%	90%	95%	100%	Gerente General	Plan de supervisión de proveedores. Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	\$/1,500.00 \$/500.00
Buscar clientes de alto valor.	Número de cuentas estratégicas	Mensual	Mayor o igual a 30	Menor a 25, pero mayor o igual a 12	Menor a 12	18	23	28	Gerente General	Realizar campaña de marketing. Diseñar un plan de incentivos.	\$/1,500.00 \$/1,500.00
Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.	Encuesta de calidad del servicio favorable / Total de Encuestas x 100	Mensual	Mayor o igual a 95%	Menor a 95%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes.	\$/1,000.00
Descubrir y desarrollar nuevos servicios.	Número de nuevos servicios por campaña	Semestral	Mayor o igual a 5	Menor a 5, pero mayor o igual a 2	Menor a 2	500%	600%	700%	Gerente General	Diseñar un plan de incentivos.	\$/1,500.00

Figura 16 - Tablero de Control: Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento:

A continuación se muestra el Tablero de Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación			Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
						2018	2019	2020			
Mejorar las competencias y conocimientos del personal	Evaluación de desempeño (formato de 100 puntos)	Semestral	Mayor o igual a 90	Menor a 90, pero mayor o igual a 80	Menor a 80	85	90	95	Gerente General	Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	S/3,000.00
Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido	Porcentaje de colaboradores que cuenten con el perfil solicitado	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%	85%	90%	95%	Gerente General	Implementación del sistema de desempeño.	S/2,000.00
										Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	S/0.00
Mejorar el sistema informático.	Estado Actual / Estado Proyectado x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%	Menor a 80%	83%	89%	95%	Gerente General	Realizar una entrevista usando assessment center.	S/1,000.00
										Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	S/0.00
Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	Encuesta a empleados: Porcentaje de empleados que comprenden nuestra misión	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema.	S/2,500.00
										Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	S/0.00
Alinear objetivos personales.	Porcentaje de empleados con objetivos vinculados con el BSC.	Mensual	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	80%	86%	92%	Gerente General	Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	S/2,500.00
										Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	S/0.00
Mejorar el clima laboral.	Encuesta favorable / Total de Encuestas x 100	Trimestral	Mayor o igual a 90%	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%	Menor a 75%	83%	89%	95%	Gerente General	Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	S/3,000.00
										Mejorar los canales de comunicación interna.	S/0.00
										Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	S/3,000.00

Figura 17 - Tablero de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

5.1.11. Matriz de Planes y Objetivos

A continuación se muestra la Matriz de Planes y Objetivos de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Matriz de Planes y Objetivos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS																								
		Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.																								
		Incrementar la fuerza de ventas.																								
		Diversificar proveedores (buscando mejores precios).																								
		Realizar campaña de marketing																								
		Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.																								
		Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.																								
		Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo																								
		Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.																								
		Establecer lineamientos de publicidad y adaptación por los diferentes canales.																								
		Realizar controles operativos a los procesos del servicio.																								
		Diseñar un plan de incentivo.																								
		Plan de supervisión de proveedores.																								
		Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.																								
		Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes																								
		Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.																								
		Implementación del sistema de desempeño.																								
		Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).																								
		Realizar una entrevista usando assessment center.																								
		Realizar una entrevista de vinculación al ingreso del sistema.																								
		Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.																								
		Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.																								
		Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.																								
		Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.																								
		Mejorar los canales de comunicación interna.																								
		Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.																								
Perspectiva Financiera	Incrementar el margen de rentabilidad.	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Reducir los gastos operativos.	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Incrementar ingresos por ventas.	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Crear nuevas fuentes de ingreso.	-	✓	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perspectiva del Cliente	Entregar al cliente servicio con cero defecto.	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Entregar el servicio a tiempo.	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Incrementar la fidelización del cliente.	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Mejorar el posicionamiento de la marca.	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Perspectivas de los Procesos Internos	Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente.	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Desarrollar proveedores de alta calidad.	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Buscar clientes de alto valor.	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Descubrir y desarrollar nuevos servicios.	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-	-	-
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar las competencias y conocimientos del personal.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-
	Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-	-
	Mejorar el sistema informático.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-	-	-
	Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	-	-	-
	Alinear objetivos personales.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
	Mejorar el clima laboral.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓
		1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Figura 18 - Matriz de Planes y Objetivos, aplicado a Éxito Comunicaciones S.A.C.

5.1.12. Enfoque: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

5.1.12.1. Tablero de Control

A continuación se muestra el Tablero de Control de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Objetivo	Indicador	Frecuencia	Criterio de Aceptación		Metas			Responsable	Iniciativa Estratégica	Presupuesto
					2018	2019	2020			
Mejorar las competencias y conocimientos del personal.	Evaluación de desempeño (formato de 100 puntos)	Semestral	Mayor o igual a 90.	Menor a 90, pero mayor o igual a 80.	Menor a 80.	85	90	95	Gerente General	Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa. S/3,000.00
										Implementación del sistema de desempeño. S/2,000.00
Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido.	Porcentaje de colaboradores que cuenten con el perfil solicitado	Mensual	Mayor o igual a 90%.	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%.	Menor a 80%.	85%	90%	95%	Gerente General	Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto). S/0.00
										Realizar una entrevista usando assessment center. S/1,000.00
Mejorar el sistema informático.	Estado Actual / Estado Proyectado x 100	Mensual	Mayor o igual a 90%.	Menor a 90%, pero mayor o igual a 80%.	Menor a 80%.	83%	89%	95%	Gerente General	Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema. S/0.00
										Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema. S/2,500.00
Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	Encuesta a empleados. Porcentaje de empleados que comprenden nuestra misión	Trimestral	Mayor o igual a 90%.	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%.	Menor a 75%.	83%	89%	95%	Gerente General	Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo. S/0.00
										Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión. S/2,500.00
Alinear objetivos personales.	Porcentaje de empleados con objetivos vinculados con el BSC.	Mensual	Mayor o igual a 90%.	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%.	Menor a 75%.	80%	86%	92%	Gerente General	Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa. S/0.00
										Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa. S/3,000.00
Mejorar el clima laboral.	Encuesta favorable / Total de Encuestas x 100	Trimestral	Mayor o igual a 90%.	Menor a 90%, pero mayor o igual a 75%.	Menor a 75%.	83%	89%	95%	Gerente General	Mejorar los canales de comunicación interna. S/0.00
										Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización. S/3,000.00

Figura 19 - Tablero de Control: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

5.1.12.2. Ficha de Indicadores

A continuación se muestran las fichas de los indicadores de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Éxito Comunicaciones S.A.C.:

Ficha del Indicador Competencias:

Figura 20 – Indicador de Competencias - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)

Ficha del Indicador Selección:

Figura 21 - Indicador de Selección - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)

Ficha del Indicador Sistema Informático:

Figura 22 - Indicador de Sistema Informático - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)

Ficha del Indicador Estrategia:

Figura 23 - Indicador de Estrategia - Modelo (*José Antonio, 2014, pág. 85*)

Ficha del Indicador Alinear O.P.:

Figura 24 - Indicador de Alinear O.P. - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)

Ficha del Indicador Clima:

Figura 25 - Indicador de Clima - Modelo (José Antonio, 2014, pág. 85)

5.1.12.3. Plan de Acción y Presupuesto

5.1.12.3.1. Plan de Acción y Presupuesto 2018

El plan de acción a realizar por Éxito Comunicaciones S.A.C. de acuerdo al presupuesto, sería la totalidad de iniciativas propuestas:

Tabla 13 – Plan de Acción y Presupuesto (Elaboración propia)

Plan de Accion y Presupuesto

PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR	MES A IMPLEMENTAR	IMPACTO EN PERSPECTIVA
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	0.00	Agosto	Financiera
Incrementar la fuerza de ventas.	7,000.00	Agosto	Financiera
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	0.00	Agosto	Financiera
Realizar campaña de marketing	0.00	Agosto	Financiera / Procesos Internos
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	0.00	Agosto	Financiera
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	0.00	Octubre	Cliente
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	0.00	Octubre	Cliente
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	2,000.00	Agosto	Cliente
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	0.00	Agosto	Cliente
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	0.00	Octubre	Procesos Internos
Diseñar un plan de incentivo.	1,500.00	Agosto	Procesos Internos
Plan de supervision de proveedores.	1,500.00	Octubre	Procesos Internos
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	500.00	Noviembre	Procesos Internos
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	1,000.00	Noviembre	Procesos Internos
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	3,000.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Implementacion del sistema de desempeño.	2,000.00	Setiembre	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	0.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una entrevista usando assement center.	1,000.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una entrevista de retroalimentacion al usuario del sistema.	0.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	2,500.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Implementar en el proceso de induccion del personal nuevo.	0.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, mision y vision.	2,500.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	0.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
Mejorar los canales de comunicación interna.	0.00	Noviembre	Aprendizaje y Crecimiento
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	3,000.00	Agosto	Aprendizaje y Crecimiento
TOTAL	27,500.00		

Si cuantificamos el impacto por perspectivas seria de la siguiente manera:

Tabla 14 – Presupuesto por Perspectiva (Elaboración propia)

Presupuesto por Perspectiva

PERSPECTIVAS	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR
Perspectiva Financiera	7,000.00
Perspectiva del Cliente	2,000.00
Perspectivas de los Procesos Internos	4,500.00
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	14,000.00
TOTAL	27,500.00

Como se puede apreciar la perspectiva que genera mayor presupuesto es la de Aprendizaje y Crecimiento. Si solo se desarrollara dichas iniciativas estratégicas, generaría causa y efecto en el Mapa Estratégico. Sin embargo, también es necesario desarrollar las demás perspectivas. Logrando que al cumplir con las iniciativas estratégicas de Aprendizaje y Crecimiento contribuyan al de Procesos Internos, y estos colaboren al de Clientes, que a su vez contribuirán a la Financiera.

Si cuantificamos por mes de desembolso seria de la siguiente manera:

Tabla 15 – Presupuesto por Mes (Elaboración propia)

Presupuesto por Mes

MES	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR
Agosto	5,700.00
Setiembre	6,200.00
Octubre	5,700.00
Noviembre	5,700.00
Diciembre	4,200.00
TOTAL	27,500.00

Si entramos a mayor detalle del desembolso mensual seria de la siguiente manera:

Tabla 16 - Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar (Elaboración propia)

Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar

PLAN DE ACCION	Tipo de Gasto	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incrementar la fuerza de ventas.	Ventas	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	7,000.00
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar campaña de marketing	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing	Ventas	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	2,000.00
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseñar un plan de incentivo.	Administración	1,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1,500.00
Plan de supervisión de proveedores.	Administración	0.00	0.00	1,500.00	0.00	0.00	1,500.00
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	Administración	0.00	0.00	0.00	500.00	0.00	500.00
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	Administración	0.00	0.00	0.00	1,000.00	0.00	1,000.00
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	Administración	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	3,000.00
Implementación del sistema de desempeño.	Administración	0.00	2,000.00	0.00	0.00	0.00	2,000.00
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar una entrevista usando asessment center.	Administración	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	1,000.00
Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	Administración	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	Administración	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00	2,500.00
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar los canales de comunicación interna.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	Administración	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00	3,000.00
TOTAL		5,700.00	6,200.00	5,700.00	5,700.00	4,200.00	27,500.00

La ejecución de las iniciativas estratégicas descritas y de acuerdo al presupuesto distribuido mensualmente se realizaría de acuerdo al siguiente gráfico:

Figura 26 – Ejecución de las Iniciativas Estratégicas 2018 (Elaboración propia)

Habiendo hecho mención del tipo de gasto operativo que incurrirá la implementación, la distribución sería de la siguiente manera:

Tabla 17 – Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto (Elaboración propia)

Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto

MES	ADMINISTRACION	VENTAS
Agosto	3,900.00	1,800.00
Setiembre	4,400.00	1,800.00
Octubre	3,900.00	1,800.00
Noviembre	3,900.00	1,800.00
Diciembre	2,400.00	1,800.00
TOTAL	18,500.00	9,000.00

Dicha información será de utilidad al elaborar el Estado de Resultados.

El desembolso cubre el flujo de caja de la empresa Éxito Comunicaciones, este presupuesto retornará una utilidad adicional.

5.1.12.3.2. Plan de Acción y Presupuesto 2019

El plan de acción a realizar por Éxito Comunicaciones S.A.C. de acuerdo al presupuesto 2019, sería la totalidad de iniciativas propuestas:

Tabla 18 - – Plan de Acción y Presupuesto 2019 (Elaboración propia)

Plan de Accion y Presupuesto 2019

PLAN DE ACCION	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR	MES A IMPLEMENTAR	IMPACTO EN PERSPECTIVA
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	0.00	Enero	Financiera
Incrementar la fuerza de ventas.	16,800.00	Enero	Financiera
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	0.00	Enero	Financiera
Realizar campaña de marketing	0.00	Enero	Financiera / Procesos Internos
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	0.00	Enero	Financiera
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	0.00	Enero	Cliente
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	0.00	Enero	Cliente
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	4,800.00	Enero	Cliente
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	0.00	Enero	Cliente
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	0.00	Enero	Procesos Internos
Diseñar un plan de incentivo.	10,800.00	Enero	Procesos Internos
Plan de supervision de proveedores.	1,200.00	Enero	Procesos Internos
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	600.00	Enero	Procesos Internos
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	600.00	Enero	Procesos Internos
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	4,200.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Implementacion del sistema de desempeño.	600.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	0.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una entrevista usando assement center.	2,400.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una entrevista de retroalimentacion al usuario del sistema.	0.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	4,200.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Implementar en el proceso de induccion del personal nuevo.	0.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, mision y vision.	4,200.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	0.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Mejorar los canales de comunicación interna.	0.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	4,200.00	Enero	Aprendizaje y Crecimiento
TOTAL	54,600.00		

Si cuantificamos el impacto por perspectivas seria de la siguiente manera:

Tabla 19 – Presupuesto por Perspectiva (Elaboración propia)

Presupuesto por Perspectiva - 2019

PERSPECTIVAS	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR
Perspectiva Financiera	16,800.00
Perspectiva del Cliente	4,800.00
Perspectivas de los Procesos Internos	13,200.00
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	19,800.00
TOTAL	54,600.00

Como se puede apreciar la perspectiva que genera mayor presupuesto es la de Aprendizaje y Crecimiento. Si solo se desarrollara dichas iniciativas estratégicas, generaría causa y efecto en el Mapa Estratégico. Sin embargo, también es necesario desarrollar las demás perspectivas. Logrando que al cumplir con las iniciativas estratégicas de Aprendizaje y Crecimiento contribuyan al de Procesos Internos, y estos colaboren al de Clientes, que a su vez contribuirán a la Financiera.

Si cuantificamos por mes de desembolso seria de la siguiente manera:

Tabla 20 – Presupuesto por Mes (Elaboración propia)

Presupuesto por Mes - 2019

MES	PRESUPUESTO A IMPLEMENTAR
Enero	4,550.00
Febrero	4,550.00
Marzo	4,550.00
Abril	4,550.00
Mayo	4,550.00
Junio	4,550.00
Julio	4,550.00
Agosto	4,550.00
Setiembre	4,550.00
Octubre	4,550.00
Noviembre	4,550.00
Diciembre	4,550.00
TOTAL	54,600.00

Si entramos a mayor detalle del desembolso mensual seria de la siguiente manera:

Tabla 21 - - Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar (Elaboración propia)

Distribución Mensual del Presupuesto a Implementar - 2019

PLAN DE ACCION	Tipo de Gasto	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incrementar la fuerza de ventas.	Ventas	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,400.00	16,800.00
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar campaña de marketing	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing	Ventas	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	4,800.00
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diseñar un plan de incentivo.	Administración	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	10,800.00
Plan de supervisión de proveedores.	Administración	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	Administración	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	Administración	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	Administración	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Implementación del sistema de desempeño.	Administración	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Realizar una entrevista usando assement center.	Administración	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,400.00
Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	Administración	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	Administración	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mejorar los canales de comunicación interna.	Administración	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	Administración	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	4,200.00
TOTAL		4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	4,550.00	54,600.00

La ejecución de las iniciativas estratégicas descritas y de acuerdo al presupuesto 2019 distribuido mensualmente se realizaría de acuerdo al siguiente gráfico:

Figura 27 – Ejecución de las Iniciativas Estratégicas 2018 (Elaboración propia)

Habiendo hecho mención del tipo de gasto operativo que incurrirá la implementación, la distribución sería de la siguiente manera:

Tabla 22 - – Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto (Elaboración propia)

Presupuesto por Mes y Tipo de Gasto - 2019

MES	ADMINISTRACION	VENTAS
Enero	2,750.00	1,800.00
Febrero	2,750.00	1,800.00
Marzo	2,750.00	1,800.00
Abril	2,750.00	1,800.00
Mayo	2,750.00	1,800.00
Junio	2,750.00	1,800.00
Julio	2,750.00	1,800.00
Agosto	2,750.00	1,800.00
Setiembre	2,750.00	1,800.00
Octubre	2,750.00	1,800.00
Noviembre	2,750.00	1,800.00
Diciembre	2,750.00	1,800.00
TOTAL	33,000.00	21,600.00

Dicha información será de utilidad al elaborar el Estado de Resultados.

El desembolso cubre el flujo de caja de la empresa Éxito Comunicaciones, este presupuesto retornará una utilidad adicional.

5.1.12.4. Comité Principal de Indicadores

Una vez desarrollado el Balanced Scorecard en la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., se debe establecer la composición del Comité Principal de Indicadores y la función que tendrá:

Tabla 23 – Comité Principal de Indicadores (*José Antonio, 2014, pág. 76*)

COMITÉ PRINCIPAL DE INDICADORES	
Objetivo del Comité:	Llevar a cabo el seguimiento al desempeño de los indicadores principales de la organización identificando brechas y acciones de mejora a ejecutar cuando existan desviaciones respecto a lo planeado.
Responsable:	Gerente general, quién tiene la función de dirigir cada reunión y tomar las decisiones. Cuenta con el apoyo del responsable de planeamiento.
Responsable de coordinación:	Responsable de planeamiento, quién es el encargado de organizar las reuniones del Comité, incluida las convocatorias, comunicaciones y apoyo técnico.
Responsables de los indicadores:	Cada gerente o responsable de cada uno de los indicadores. Están responsabilizados de presentar los resultados y las propuestas de acciones de mejora según sea apropiado. Previamente deben analizar los indicadores en sus respectivas áreas, así como coordinar con otras áreas el diseño de propuestas de mejora.
Miembros del Comité:	Gerente general, responsables de área (incluido el responsable de planeamiento).
Agenda:	Presentación del resultado de los indicadores del periodo, análisis y establecimiento de acuerdos (acciones, plazos y responsables).
Frecuencia de reuniones:	Mensual. En cada reunión se revisan los indicadores de acuerdo a la programación realizada por el responsable de coordinación.
Duración sugerida de la reunión:	03 a 04 horas como máximo.
Fecha y hora:	De acuerdo al Calendario Anual del Comité de Indicadores.
Política de asistencia:	La participación en las reuniones del Comité Principal de Indicadores es obligatoria para todos sus miembros. Dado que las fechas están definidas con antelación los miembros deben organizar sus agendas de manera que la participación en el Comité de Indicadores sea de la más alta prioridad.

5.1.12.5. Cronograma Anual – Comité de Indicadores

Para realizar el seguimiento y control de los indicadores del Balanced Scorecard de la empresa Éxito Comunicaciones, se debe programar y agendar la revisión.

A continuación se muestra la programación de reuniones para el ejercicio 2018. Puesto que nuestro Balanced Scorecard se está implementando, el primer control y seguimiento de indicadores se estaría dando desde octubre 2018.

REUNIONES COMITÉS DE INDICADORES 2018

Figura 28 – Reuniones Comités de Indicadores (**José Antonio, 2014, pág. 94**)

Como se puede visualizar en cada mes se realiza dos reuniones:

La primera de color turquesa, se refiere a la revisión de indicadores, en la cuales se exponen: el resultado en el corto y largo plazo, el desempeño que tuvo en el tiempo, y la brecha superar de ser el caso.

La segunda de color amarillo, se refiere a la revisión y aprobación del plan de acción, en la cuales se exponen y determinan propuestas para la mejora de los indicadores.

REUNIONES COMITÉS DE INDICADORES 2019

Figura 29 – Reuniones Comités de Indicadores (*José Antonio, 2014, pág. 94*)

5.1.12.6. Planificación de Seguimiento de Indicadores por Reunión

Ya elaborada la programación de reuniones de indicadores del Balanced Scorecard de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C., se procederá a planificar el seguimiento, para ello se realizó el siguiente cuadro que precisa: “en que mes se revisará cada indicador”, o dicho de otro modo: “que indicador se revisará cada mes”

Tabla 24 – Planificación de Seguimiento de Indicadores por Reunión (*José Antonio, 2014, pág. 96*)

PLANIFICACIÓN DE SEGUIMIENTO DE INDICADORES POR REUNIÓN														
Tablero		Principal												
Nº	Indicador	Frecuencia	¿A revisar en reunión mensual del Comité de indicadores?											
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1	Incrementar el margen de rentabilidad.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
2	Reducir los gastos operativos.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
3	Incrementar ingresos por ventas.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
4	Crear nuevas fuentes de ingreso.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
5	Entregar al cliente servicio con cero defecto.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
6	Entregar el servicio a tiempo.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
7	Incrementar la fidelización del cliente.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
8	Mejorar el posicionamiento de la marca.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
9	Desarrollar y ejecutar el plan de trabajo alineado a los requerimientos del cliente.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
10	Desarrollar proveedores de alta calidad.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
11	Buscar clientes de alto valor.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
12	Proporcionar al cliente un servicio de máxima calidad.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
13	Descubrir y desarrollar nuevos servicios.	Semestral	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
14	Mejorar las competencias y conocimientos del personal.	Semestral	No	No	Si	No	No	No	No	No	Si	No	No	No
15	Asegurar una correcta selección de acuerdo con el perfil establecido.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
16	Mejorar el sistema informático.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
17	Desarrollar conciencia de la misión, visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la estrategia.	Trimestral	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si
18	Alinear objetivos personales.	Mensual	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
19	Mejorar el clima laboral.	Trimestral	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si	No	No	Si

5.1.12.7. Resultados

5.1.12.7.1. Resultados Sin la Aplicación del Balanced Scorecard

5.1.12.7.1.1. Estado de Resultados

Estado de Resultados 2016 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2016. Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 109,064
- Utilidad Neta Anual de S/. 6,013

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.													
ESTADO DE RESULTADOS													
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2016													
(Expresado en Nuevos Soles)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2016
Ventas	13,439	5,501	5,885	681	3,397	7,059	1,148	5,244	38,653	19,825	5,747	2,485	109,064
Costo del Servicio	-7,942	-3,251	-3,478	-402	-2,008	-4,172	-678	-3,099	-22,844	-11,716	-3,396	-1,469	-64,455
Utilidad o Pérdida Bruta	5,497	2,250	2,407	279	1,389	2,887	470	2,145	15,809	8,109	2,351	1,016	44,609
Gasto de Administracion	-2,875	-1,177	-1,259	-146	-727	-1,510	-246	-1,122	-8,268	-4,241	-1,229	-532	-23,332
Gastos de Ventas	-1,241	-508	-543	-63	-314	-652	-106	-484	-3,569	-1,831	-531	-229	-10,071
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	1,381	565	605	70	348	725	118	539	3,972	2,037	591	255	11,206
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-352	-144	-154	-18	-89	-185	-30	-137	-1,012	-519	-150	-65	-2,855
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	1,029	421	451	52	259	540	88	402	2,960	1,518	441	190	8,351
Impuesto a la Renta	-288	-118	-126	-15	-73	-151	-25	-112	-829	-425	-123	-53	-2,338
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	741	303	325	37	186	389	63	290	2,131	1,093	318	137	6,013

Figura 30 – Estado de Resultados 2016

Estado de Resultados 2017 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2017. Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 96,089
- Utilidad Neta Anual de S/. 10,195

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.													
ESTADO DE RESULTADOS													
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017													
(Expresado en Nuevos Soles)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2017
Ventas	7,575	2,062	200	4,562	10,616	800	9,750	-	18,213	7,100	8,979	26,232	96,089
Costo del Servicio	-4,277	-1,164	-113	-2,576	-5,994	-452	-5,505	-	-10,283	-4,009	-5,070	-14,811	-54,254
Utilidad o Pérdida Bruta	3,298	898	87	1,986	4,622	348	4,245	0	7,930	3,091	3,909	11,421	41,835
Gasto de Administracion	-1,554	-423	-41	-936	-2,178	-164	-2,001	-	-3,737	-1,457	-1,842	-5,383	-19,716
Gastos de Ventas	-668	-182	-18	-402	-936	-71	-860	-	-1,606	-626	-792	-2,314	-8,475
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	1,076	293	28	648	1,508	113	1,384	0	2,587	1,008	1,275	3,724	13,644
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-183	-50	-5	-110	-256	-19	-235	-	-439	-171	-216	-632	-2,316
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	893	243	23	538	1,252	94	1,149	0	2,148	837	1,059	3,092	11,328
Impuesto a la Renta	-89	-24	-2	-54	-125	-9	-115	-	-215	-84	-106	-310	-1,133
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	804	219	21	484	1,127	85	1,034	0	1,933	753	953	2,782	10,195

Figura 31 - Estado de Resultados 2017

Estado de Resultados 2018 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2018. Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 328,220
- Utilidad Neta Anual de S/. 58,614

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.														
ESTADO DE RESULTADOS														
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018														
(Expresado en Nuevos Soles)														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	%
Ventas	24,056	55,759	140,859	13,843	12,945	15,314	11,214	11,950	11,398	10,846	10,294	9,742	328,220	100.00%
Costo del Servicio	-12,139	-28,136	-71,078	-6,985	-6,532	-7,728	-5,659	-6,030	-5,751	-5,473	-5,194	-4,916	-165,621	-50.46%
Utilidad o Pérdida Bruta	11,917	27,623	69,781	6,858	6,413	7,586	5,555	5,920	5,646	5,373	5,100	4,826	162,598	49.54%
Gasto de Administracion	-4,859	-11,263	-28,454	-2,796	-2,615	-3,093	-2,265	-2,414	-2,302	-2,191	-2,079	-1,968	-66,300	-20.20%
Gastos de Ventas	-1,973	-4,572	-11,550	-1,135	-1,062	-1,256	-920	-980	-935	-890	-845	-799	-26,917	-8.20%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	5,085	11,788	29,777	2,927	2,736	3,237	2,370	2,526	2,409	2,292	2,176	2,059	69,382	21.14%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-505	-1,171	-2,958	-291	-272	-322	-235	-251	-239	-228	-216	-205	-6,893	-2.10%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	4,580	10,617	26,819	2,636	2,464	2,915	2,135	2,275	2,169	2,064	1,959	1,854	62,488	19.03%
Impuesto a la Renta	-284	-658	-1,662	-163	-153	-181	-132	-141	-135	-128	-122	-115	-3,874	-1.18%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	4,296	9,959	25,157	2,473	2,311	2,734	2,003	2,133	2,035	1,936	1,838	1,739	58,614	17.85%

Figura 32 – Estado de Resultados 2018

Para las ventas de Agosto a Diciembre, se proyectó utilizando la tendencia estadística, el cual se verá a continuación.

Estado de Resultados 2019 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2019. Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 73,867
- Utilidad Neta Anual de S/. 13,187

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.														
ESTADO DE RESULTADOS														
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019														
(Expresado en Nuevos Soles)														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019	%
Ventas	9,191	8,639	8,087	7,535	6,983	6,432	5,880	5,328	4,776	4,224	3,673	3,121	73,867	100.00%
Costo del Servicio	-4,637	-4,359	-4,081	-3,802	-3,524	-3,245	-2,967	-2,688	-2,410	-2,132	-1,853	-1,575	-37,273	-50.46%
Utilidad o Pérdida Bruta	4,553	4,280	4,006	3,733	3,460	3,186	2,913	2,639	2,366	2,093	1,819	1,546	36,594	49.54%
Gasto de Administracion	-1,857	-1,745	-1,634	-1,522	-1,411	-1,299	-1,188	-1,076	-965	-853	-742	-630	-14,922	-20.20%
Gastos de Ventas	-754	-709	-663	-618	-573	-528	-482	-437	-392	-347	-301	-256	-6,060	-8.20%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	1,942	1,826	1,709	1,593	1,476	1,359	1,243	1,126	1,009	893	776	660	15,612	21.14%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-193	-182	-170	-158	-147	-135	-124	-112	-100	-89	-77	-66	-1,552	-2.10%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	1,749	1,644	1,539	1,434	1,329	1,224	1,119	1,014	909	804	699	594	14,060	19.03%
Impuesto a la Renta	-109	-102	-96	-89	-83	-76	-69	-63	-56	-50	-43	-37	-873	-1.18%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	1,641	1,542	1,444	1,345	1,247	1,148	1,050	951	853	754	656	557	13,187	17.85%

Figura 33 – Estado de Resultados 2018

Para las ventas de Enero a Diciembre, se proyectó utilizando la tendencia estadística, el cual se verá a continuación.

Proyección de Ventas – Aplicación de Tendencia Estadística

Para la proyección de las ventas se utilizó la formula estadística de Tendencia, la cual tiene la siguiente formula:

$$\text{Ecuación de la línea recta: } y = ax + b$$

$$\text{Tendencia: } a = \frac{n(\sum xy) - \sum x(\sum y)}{n(\sum x^2) - \sum x(\sum x)}$$

$$\text{Base: } b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n}$$

Se realizó un cuadro con la información de las ventas realizadas de abril a julio 2018:

- X = Periodo
- Y = Ventas Realizadas
- Y' = Ventas Proyectadas

Tabla 25 – Ventas Realizadas

VENTAS REALIZADAS

Mes			
X	X ²	Y	XY
0			
1	1	13,843	13,843
2	4	12,945	25,890
3	9	15,314	45,942
4	16	11,214	44,856
$\Sigma = 10$	30	53,316	130,531

Σ = Sumatoria

Se aplicó la fórmula de tendencia y base:

Tendencia:

$$a = \frac{n(\sum xy) - \sum x(\sum y)}{n(\sum x^2) - \sum x(\sum x)}$$

$$a = \frac{-11,036}{20}$$

$$a = -552$$

Base:

$$b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n}$$

$$b = \frac{58,834}{4}$$

$$b = 14,709$$

Cuando $X = 5$ será la proyección de Agosto 2018, y $X=6$ será para Setiembre y así sucesivamente.

En este caso se calculó Agosto donde:

- $a = - 552$
- $x = 5$
- $b = 14,709$

Proyección o Pronóstico:

$$Y' = ax + b$$

$$Y' = 11,950$$

Se realizó el cálculo hasta cuando $X = 9$, y se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 26 – Ventas Proyectadas

VENTAS PROYECTADAS

Mes		
X	Meses	Y' (Ventas)
5	Agosto	11,950
6	Septiembre	11,398
7	Octubre	10,846
8	Noviembre	10,294
9	Diciembre	9,742

A continuación se muestra la gráfica de las ventas proyectadas a diciembre 2018:

Figura 34 – Proyección de Ventas 2018

Se realizó el cálculo hasta cuando $X = 21$, y se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 27 - – Ventas Proyectadas 2019

Mes		
X	Meses	Y' (Ventas)
10	Enero - 2019	9,191
11	Febrero - 2019	8,639
12	Marzo - 2019	8,087
13	Abril - 2019	7,535
14	Mayo - 2019	6,983
15	Junio - 2019	6,432
16	Julio - 2019	5,880
17	Agosto - 2019	5,328
18	Setiembre - 2019	4,776
19	Octubre - 2019	4,224
20	Noviembre -2019	3,673
21	Diciembre - 2019	3,121

A continuación se muestra la gráfica de las ventas proyectadas a diciembre 2019:

Figura 35 - Proyección de Ventas 2019

Estado de Resultados Comparativos – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados Comparativo del 2016 al 2019, sin aplicar el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Las Ventas del 2018 incrementaron 201%, respecto del 2016.
- La Utilidad Operativa del 2018 incremento 519%, respecto del 2016.
- La Utilidad Neta del 2018 incremento 875%, respecto del 2016.
- Las Ventas del 2019 disminuyeron 32%, respecto del 2016.
- La Utilidad Operativa del 2019 incremento 39%, respecto del 2016.
- La Utilidad Neta del 2019 incremento 119, respecto del 2016.

Con dicha información el manejo del negocio en base a resultados el 2018, fue muy bueno; mientras que el 2019 fue regular.

<p style="text-align: center;">ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C. ESTADO DE RESULTADOS (Expresado en Nuevos Soles)</p>							
ESTADO DE RESULTADOS - COMPARATIVO DEL 2016 AL 2019							
	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2016-2017</u>	Variación Relativa <u>2016-2018</u>	<u>2016-2019</u>
Ventas	109,064	96,089	328,220	73,867	-12%	201%	-32%
Costo del Servicio	-64,455	-54,254	-165,621	-37,273	-16%	157%	-42%
Utilidad o Pérdida Bruta	44,609	41,835	162,598	36,594	6%	264%	-18%
Gasto de Administración	-23,332	-19,716	-66,300	-14,922	-15%	184%	-36%
Gastos de Ventas	-10,071	-8,475	-26,917	-6,060	-16%	167%	-40%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	11,206	13,644	69,382	15,612	22%	519%	39%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-2,855	-2,316	-6,893	-1,552	-19%	141%	-46%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	8,351	11,328	62,488	14,060	36%	648%	68%
Impuesto a la Renta	-2,338	-1,133	-3,874	-873	-52%	66%	-63%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	6,013	10,195	58,614	13,187	70%	875%	119%

Figura 36 - Estado de Resultados Comparativos Sin Aplicar Balanced Scorecard

5.1.12.7.1.2. Estado de Situación Financiera

Estado de Situación Financiera 2018 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera del ejercicio 2018, Sin Aplicar el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo de S/. 27,024.
- Total Activos de S/. 73,640.
- Pasivo de S/. 3,874.
- Patrimonio de S/. 69,766.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Del 01 de Julio al 31 de diciembre del 2018
(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Setiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalente de efectivo	9,945	18,977	21,146	23,210	25,170	27,024
Cuentas por Cobrar Comerciales	6,757	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16,702	18,977	21,146	23,210	25,170	27,024
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activo Fijo (Neto)	3,208	3,167	3,125	3,083	3,042	3,000
Otros Activos	43,407	43,449	43,491	43,532	43,574	43,616
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616
TOTAL ACTIVO	63,318	65,592	67,762	69,826	71,786	73,640
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	3,233	3,374	3,509	3,637	3,759	3,874
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,233	3,374	3,509	3,637	3,759	3,874
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	3,233	3,374	3,509	3,637	3,759	3,874
PATRIMONIO:						
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reserva Legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Resultados Acumulados	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150
Resultados del Ejercicio	48,935	51,068	53,103	55,039	56,877	58,616
TOTAL PATRIMONIO	60,085	62,218	64,253	66,189	68,027	69,766
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63,318	65,592	67,762	69,826	71,786	73,640

Figura 37 – Estado de Situación Financiera 2018

Estado de Situación Financiera 2019 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera del ejercicio 2019, Sin Aplicar el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo de S/. 37,210.
- Total Activos de S/. 83,826.
- Pasivo de S/. 873.
- Patrimonio de S/. 82,953.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Julio al 31 de diciembre del 2019
(Expresado en Nuevos Soles)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVO												
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y Equivalente de efectivo	24,900	26,544	28,083	29,518	30,847	32,071	33,190	34,204	35,113	35,917	36,616	37,210
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	24,900	26,544	28,083	29,518	30,847	32,071	33,190	34,204	35,113	35,917	36,616	37,210
ACTIVO NO CORRIENTE												
Activo Fijo (Neto)	2,958	2,917	2,875	2,833	2,792	2,750	2,708	2,667	2,625	2,583	2,542	2,500
Otros Activos	43,657	43,699	43,741	43,782	43,824	43,866	43,907	43,949	43,991	44,032	44,074	44,116
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,615	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616
TOTAL ACTIVO	71,515	73,160	74,699	76,133	77,463	78,687	79,806	80,820	81,729	82,533	83,232	83,826
PASIVO												
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	109	211	306	395	478	554	623	686	743	793	836	873
TOTAL PASIVO CORRIENTE	109	211	306	395	478	554	623	686	743	793	836	873
PASIVO NO CORRIENTE												
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	109	211	306	395	478	554	623	686	743	793	836	873
PATRIMONIO:												
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reserva Legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Resultados Acumulados	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766	63,766
Resultados del Ejercicio	1,641	3,183	4,627	5,972	7,219	8,367	9,416	10,368	11,220	11,974	12,630	13,187
TOTAL PATRIMONIO	71,407	72,949	74,393	75,738	76,985	78,133	79,182	80,134	80,986	81,740	82,396	82,953
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	71,515	73,160	74,699	76,133	77,463	78,687	79,806	80,820	81,729	82,533	83,232	83,826

Figura 38 - Estado de Situación Financiera 2019

Estado de Situación Financiera Comparativos – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera Comparativo del 2016 al 2019, Sin Aplicar el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo 2018 incrementó 501%, respecto del 2016.
- Total Activos 2018 incrementó 773%, respecto del 2016.
- Pasivo 2018 disminuyó 49%, respecto del 2016.
- Patrimonio 2018 incrementó 8723%, respecto del 2016.
- Efectivo y Equivalente de Efectivo 2019 incrementó 740%, respecto del 2016.
- Total Activos 2019 incrementó 894%, respecto del 2016.
- Pasivo 2019 disminuyó 89%, respecto del 2016.
- Patrimonio 2019 incrementó 10,390%, respecto del 2016.

Con dicha información el manejo del negocio en base a la situación financiera 2018, fue muy buena; mientras que el ejercicio 2019 fue regular.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - COMPARATIVO DEL 2016 AL 2019

	2016	2017	2018	2019	Variación Relativa		
					2016-2017	2016-2018	2016-2019
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalente de efectivo	4,432	2,323	27,024	37,210	-48%	510%	740%
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,432	2,323	27,024	37,210	-48%	510%	740%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Activo Fijo (Neto)	4,000	3,500	3,000	2,500	-13%	-25%	-38%
Otros Activos	-	5,327	43,616	44,116	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,000	8,827	46,616	46,616	121%	1065%	1065%
TOTAL ACTIVO	8,432	11,150	73,640	83,826	32%	773%	894%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	7,641	0	3,874	873	-100%	-49%	-89%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,641	0	3,874	873	-100%	-49%	-89%
PASIVO NO CORRIENTE							
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	-	-	-
TOTAL PASIVO	7,641	0	3,874	873	-100%	-49%	-89%
PATRIMONIO:							
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	0%	0%	0%
Reserva Legal	835	1,000	1,000	1,000	20%	20%	20%
Resultados Acumulados	-13,396	-5,044	5,150	63,766	-62%	-138%	-576%
Resultados del Ejercicio	8,352	10,194	58,616	13,187	22%	602%	58%
TOTAL PATRIMONIO	791	11,150	69,766	82,953	1310%	8723%	10390%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,432	11,150	73,640	83,826	32%	773%	894%

Figura 39 - Estado de Situación Financiera Comparativo Sin Aplicar el Balanced Scorecard

5.1.12.7.1.3. Ratios Financieros

A continuación se muestra los Ratios Financieros del ejercicio 2016 al 2019:

▣ Rentabilidad sobre Activos o Return on Assets (ROA)

	<u>Utilidad Neta</u>			
	<u>Activos Total</u>			
2016	<u>6,013</u>	=	71.31%	
	8,432			
2017	<u>10,195</u>	=	91.43%	
	11,150			
2018	<u>58,614</u>	=	79.60%	
	73,640			
2019	<u>13,187</u>	=	15.73%	
	83,826			

De acuerdo al ratio el periodo donde se dio la mejor utilización del activo fue el 2017 con 91.43%, siguiéndole el 2018 con 79.60%, el 2016 con 71.31% y el 2019 con 15.73%.

□ Rentabilidad sobre Patrimonio o Return on Equity (ROE)

	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio		
2016	$\frac{6,013}{791}$	=	760.40%
2017	$\frac{10,195}{11,150}$	=	91.43%
2018	$\frac{58,614}{69,766}$	=	84.02%
2019	$\frac{13,187}{82,953}$	=	15.90%

El ratio ROE, indica que el periodo donde se dio mejor uso del patrimonio fue el 2016 con 760.40%, seguido del 2017 con 91.43%, el 2018 con 84.02% y el 2019 con 15.90%.

□ Rentabilidad sobre Inversión o Return on Investment (ROI)

Utilidad antes de Impuestos e Intereses
Activos Total

2016	$\frac{8,351}{8,432}$	=	99.04%
2017	$\frac{11,328}{11,150}$	=	101.60%
2018	$\frac{62,488}{73,640}$	=	84.86%
2019	$\frac{14,060}{83,826}$	=	16.77%

De acuerdo con el Ratio ROI, el periodo donde tuvo mayor retorno fue el 2017 con 101.60%, seguido del 2016 con 99.04%, el 2018 con 84.86% y el 2019 con 16.77%.

□ Rentabilidad Neta sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad

Utilidad Neta
Ventas Netas

2016	$\frac{6,013}{109,064}$	=	5.51%
2017	$\frac{10,195}{96,089}$	=	10.61%
2018	$\frac{58,614}{328,220}$	=	17.86%
2019	$\frac{13,187}{73,867}$	=	17.85%

La rentabilidad neta sobre ventas indica que el mejor periodo fue el 2018 con 17.86%, seguido del 2019 con 17.85%, el 2017 con 10.61% y el 2016 con 5.51%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión del Capital Humano o Human Capital

Return on Investment (HCROI)

<u>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</u>				
Costos y gastos laborales				
2016	$\frac{8,351}{23,332}$	=		35.79%
2017	$\frac{11,328}{19,716}$	=		57.46%
2018	$\frac{62,488}{66,300}$	=		94.25%
2019	$\frac{14,060}{14,922}$	=		94.23%

De acuerdo al ratio HCROI, el periodo que tuvo mayor retorno en relación al gasto de personal fue el 2018 con 94.25%, seguido del 2019 con 94.23%, el 2017 con 57.46% y el 2016 con 35.79%.

5.1.12.7.1.4. Gráfico de Información Financiera

A continuación se muestra gráficos de información financiera del ejercicio 2018:

➤ Ventas 2018:

Tabla 28 – Cuadro de Ventas 2018

Meses	Ventas 2018
Agosto	S/11,950
Septiembre	S/11,398
Octubre	S/10,846
Noviembre	S/10,294
Diciembre	S/9,742

Figura 40 – Grafico de Ventas 2018

De acuerdo al gráfico de ventas 2018, de agosto a diciembre descienden de S/. 11,950 a S/. 9,742. Lo cual indica que no se ha gestionado correctamente el departamento comercial.

➤ **Utilidad 2018:**

Tabla 29 – Cuadro de Utilidad 2018

Meses	Utilidad 2018
Agosto	S/2,133
Septiembre	S/2,035
Octubre	S/1,936
Noviembre	S/1,838
Diciembre	S/1,739

Figura 41 – Grafico de Utilidad 2018

De acuerdo al gráfico de utilidad 2018, de agosto a diciembre descienden de S/. 2,133 a S/. 1,739. Esto se debe a la disminución de las ventas, ya que son directamente proporcionales.

➤ **Margen Neto de Utilidad 2018:**

Tabla 30 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018

Meses	Margen Neto de Utilidad 2018
Agosto	17.85%
Septiembre	17.85%
Octubre	17.85%
Noviembre	17.85%
Diciembre	17.85%

Figura 42 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2018, de agosto a diciembre se mantiene en 17.85%. Lo cual indica que la estructura de resultados es fija.

➤ **Ventas 2019:**

Tabla 31 - – Cuadro de Ventas 2019

Meses	Ventas 2019
Enero	S/9,191
Febrero	S/8,639
Marzo	S/8,087
Abril	S/7,535
Mayo	S/6,983
Junio	S/6,432
Julio	S/5,880
Agosto	S/5,328
Setiembre	S/4,776
Octubre	S/4,224
Noviembre	S/3,673
Diciembre	S/3,121

Figura 43 - Grafico de Ventas 2019

De acuerdo al gráfico de ventas 2019, de enero a diciembre descienden de S/. 9,191 a S/. 3,121. Lo cual indica que no se ha gestionado correctamente el departamento comercial.

➤ **Utilidad 2019:**

Tabla 32 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019

Meses	Utilidad 2019
Enero	S/1,641
Febrero	S/1,542
Marzo	S/1,444
Abril	S/1,345
Mayo	S/1,247
Junio	S/1,148
Julio	S/1,050
Agosto	S/951
Setiembre	S/853
Octubre	S/754
Noviembre	S/656
Diciembre	S/557

Figura 44 - Grafico de Utilidad 2019

De acuerdo al gráfico de utilidad 2019, de enero a diciembre descienden de S/. 1,641 a S/. 557. Esto se debe a la disminución de las ventas, ya que son directamente proporcionales.

➤ **Margen Neto de Utilidad 2019:**

Tabla 33 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019

Meses	Margen Neto de Utilidad 2019
Enero	17.85%
Febrero	17.85%
Marzo	17.85%
Abril	17.85%
Mayo	17.85%
Junio	17.85%
Julio	17.85%
Agosto	17.85%
Setiembre	17.85%
Octubre	17.85%
Noviembre	17.85%
Diciembre	17.85%

Figura 45 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2019, de enero a diciembre se mantiene en 17.85%. Lo cual indica que la estructura de resultados es fija.

5.1.12.7.2. Resultados Con la Aplicación del Balanced Scorecard

5.1.12.7.2.1. Estado de Resultados

Estado de Resultados 2018 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2018 con la aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard.

Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 655,042
- Utilidad Neta Anual de S/. 118,003

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.														
ESTADO DE RESULTADOS														
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2018														
(Expresado en Nuevos Soles)														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2018	%
Ventas	24,056	55,759	140,859	13,843	12,945	15,314	11,214	49,902	76,984	80,853	84,722	88,591	655,042	100.00%
Costo del Servicio	-12,139	-28,136	-71,078	-6,985	-6,532	-7,728	-5,659	-25,181	-38,846	-40,798	-42,750	-44,702	-330,534	-50.46%
Utilidad o Pérdida Bruta	11,917	27,623	69,781	6,858	6,413	7,586	5,555	24,722	38,138	40,055	41,971	43,888	324,507	49.54%
Gasto de Administración	-4,859	-11,263	-28,454	-2,796	-2,615	-3,093	-2,265	-11,386	-15,602	-13,886	-13,559	-12,500	-122,278	-20.20%
Gastos de Ventas	-1,973	-4,572	-11,550	-1,135	-1,062	-1,256	-920	-5,894	-8,116	-8,433	-8,751	-9,068	-62,729	-8.20%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	5,085	11,788	29,777	2,927	2,736	3,237	2,370	7,442	14,421	17,736	19,662	22,320	139,500	21.14%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-505	-1,171	-2,958	-291	-272	-322	-235	-1,049	-1,618	-1,699	-1,780	-1,861	-13,761	-2.10%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	4,580	10,617	26,819	2,636	2,464	2,915	2,135	6,394	12,803	16,037	17,882	20,459	125,740	19.03%
Impuesto a la Renta	-284	-658	-1,662	-163	-153	-181	-132	-590	-910	-956	-1,001	-1,047	-7,737	-1.18%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	4,296	9,959	25,157	2,473	2,311	2,734	2,003	5,804	11,893	15,081	16,880	19,412	118,003	17.85%

Figura 46 – Estado de Resultados 2018 con aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard

Estado de Resultados 2019 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del ejercicio 2019 con la aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard.

Donde podemos resaltar:

- Ventas Anuales de S/. 1,364,856
- Utilidad Neta Anual de S/. 309,210

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.														
ESTADO DE RESULTADOS														
Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019														
(Expresado en Nuevos Soles)														
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2019	%
Ventas	92,459	96,328	100,197	104,066	107,935	111,804	115,672	119,541	123,410	127,279	131,148	135,017	1,364,856	100.00%
Costo del Servicio	-46,655	-48,607	-50,559	-52,511	-54,463	-56,416	-58,368	-60,320	-62,272	-64,224	-66,177	-68,129	-688,701	-50.45%
Utilidad o Pérdida Bruta	45,805	47,721	49,638	51,555	53,471	55,388	57,305	59,221	61,138	63,054	64,971	66,888	676,155	49.54%
Gasto de Administracion	-13,291	-13,732	-14,173	-14,614	-15,055	-15,497	-15,938	-16,379	-16,820	-17,261	-17,702	-18,143	-188,605	-13.82%
Gastos de Ventas	-9,385	-9,703	-10,020	-10,338	-10,655	-10,972	-11,290	-11,607	-11,924	-12,242	-12,559	-12,877	-133,572	-9.79%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	23,128	24,286	25,445	26,603	27,761	28,919	30,077	31,235	32,394	33,552	34,710	35,868	353,977	25.94%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-1,942	-2,023	-2,104	-2,185	-2,267	-2,348	-2,429	-2,510	-2,592	-2,673	-2,754	-2,835	-28,662	-2.10%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	21,187	22,264	23,340	24,417	25,494	26,571	27,648	28,725	29,802	30,879	31,956	33,033	325,315	23.84%
Impuesto a la Renta	-1,091	-1,137	-1,182	-1,228	-1,274	-1,319	-1,365	-1,411	-1,456	-1,502	-1,548	-1,593	-16,105	-1.18%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	20,096	21,127	22,158	23,189	24,221	25,252	26,283	27,314	28,346	29,377	30,408	31,439	309,210	22.66%

Figura 47 - Estado de Resultados 2019 con aplicación de las iniciativas del Balanced Scorecard

Para las ventas y gastos operativos de Agosto a Diciembre del 2018, se utilizó las iniciativas estratégicas para la mejora de dichos importes.

Ejecución de las Iniciativas Estratégicas que Impactan en el Estado de Resultados 2018

Las iniciativas que impactan en los Estados de Resultados son las siguientes:

Rubro Ingresos:

Ventas:

A continuación se muestra el mes de ejecución de las iniciativas:

Tabla 34 – Ventas mes de ejecución de las iniciativas estratégicas

Iniciativas Estratégicas	Mes de Ejecución				
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	✓	✓	✓	✓	✓
Incrementar la fuerza de ventas.	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar campaña de marketing	✓	✓	✓	✓	✓
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	✓	✓	✓	✓	✓
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	✓	✓	✓	✓	✓

De acuerdo a las iniciativas ejecutadas según cronograma, las ventas incrementan en un tanto %.

Tabla 35 – Ventas Incremento Porcentual 2018

Iniciativas Estratégicas	Incremento Porcentual 2018				
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios.	20.00%	34.00%	36.00%	38.00%	40.00%
Incrementar la fuerza de ventas.	145.00%	246.50%	261.00%	275.50%	290.00%
Realizar campaña de marketing	80.00%	136.00%	144.00%	152.00%	160.00%
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing.	80.00%	136.00%	144.00%	152.00%	160.00%
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes.	20.00%	34.00%	36.00%	38.00%	40.00%
	345.00%	586.50%	621.00%	655.50%	690.00%

Las ventas incrementaron por la proyección de porcentajes:

	<u>Agosto</u>	<u>Setiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
Venta de Julio (Base)	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214
Porcentaje de Incremento	345.00%	586.50%	621.00%	655.50%	690.00%
Venta Proyectada	49,902	76,984	80,853	84,722	88,591

Rubro Gastos Operativos:

Gastos de Administración:

A continuación se muestra el mes de ejecución de las iniciativas:

Tabla 36 - – Gastos de Administración mes de ejecución de las iniciativas estratégicas

Iniciativas Estratégicas	Mes de Ejecución				
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	-	-	✓	✓	✓
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	-	-	✓	✓	✓
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	✓	✓	✓	✓	✓
Diseñar un plan de incentivo.	✓	✓	✓	✓	✓
Plan de supervisión de proveedores.	-	-	✓	✓	✓
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	-	-	-	✓	✓
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes.	-	-	-	✓	✓
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	✓	✓	✓	✓	✓
Implementación del sistema de desempeño.	-	✓	✓	✓	✓
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar una entrevista usando assessment center.	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	✓	✓	✓	✓	✓
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	✓	✓	✓	✓	✓
Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	✓	✓	✓	✓	✓
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	✓	✓	✓	✓	✓
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	✓	✓	✓	✓	✓
Mejorar los canales de comunicación interna.	-	-	-	✓	✓
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	✓	✓	✓	✓	✓

De acuerdo a las iniciativas estratégicas ejecutadas según cronograma, los gastos operativos de Administración disminuyeron en un tanto %.

Tabla 37 – Gastos de Administración Incremento Porcentual 2018

Iniciativas Estratégicas	Disminución Porcentual 2018				
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Diversificar proveedores (buscando mejores precios).	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad.	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo.	-	-	0.15%	0.15%	0.15%
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo.	-	-	0.15%	0.15%	0.15%
Realizar controles operativos a los procesos del servicio.	-	-	1.80%	1.80%	1.80%
Diseñar un plan de incentivo.	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%
Plan de supervisión de proveedores.	-	-	0.10%	0.10%	0.10%
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores.	-	-	-	0.05%	0.05%
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	-	-	-	0.15%	0.15%
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa.	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%
Implementación del sistema de desempeño.	-	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto).	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%
Realizar una entrevista usando assement center.	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema.	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático.	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo.	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión.	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa.	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar los canales de comunicación interna.	-	-	-	0.75%	0.75%
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización.	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
	5.20%	5.65%	7.85%	8.80%	8.80%

Los gastos operativos de Administración disminuyeron por el nuevo porcentaje y los gastos de implementación.

	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta del mes	49,902	76,984	80,853	84,722	88,591
Porcentaje Actual	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%
Porcentaje de Disminución	5.20%	5.65%	7.85%	8.80%	8.80%
Porcentaje Neto	-15.00%	-14.55%	-12.35%	-11.40%	-11.40%
Gasto de Administración	-7,486	-11,202	-9,986	-9,659	-10,100
Gastos Operativos de Implementación	-3,900	-4,400	-3,900	-3,900	-2,400
Total Neto Gasto de Administración	-11,386	-15,602	-13,886	-13,559	-12,500

Gastos de Ventas:

Los gastos operativos de Ventas disminuyeron por los gastos de implementación:

	<u>Agosto</u>	<u>Setiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
Venta del mes	49,902	76,984	80,853	84,722	88,591
Porcentaje Actual	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%
Gasto de Ventas	-4,094	-6,316	-6,633	-6,951	-7,268
Gastos Operativos de Implementación	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800
Total Neto Gasto de Ventas	-5,894	-8,116	-8,433	-8,751	-9,068

Ejecución de las Iniciativas Estratégicas que Impactan en el Estado de Resultados 2019

Las iniciativas que impactan en los Estados de Resultados son las siguientes:

Rubro Ingresos:

Ventas:

De acuerdo a las iniciativas ejecutadas según cronograma 2018 se aplican igual para el 2019, las ventas incrementan en un tanto %.

Tabla 38 - Ventas Incremento Porcentual 2019

Iniciativas Estratégicas	Incremento Porcentual 2019											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Consolidar base de clientes fidelizados que permitan dar continuidad a los servicios	42.00%	44.00%	46.00%	48.00%	50.00%	52.00%	54.00%	56.00%	58.00%	60.00%	62.00%	64.00%
Incrementar la fuerza de ventas	304.50%	319.00%	333.50%	348.00%	362.50%	377.00%	391.50%	406.00%	420.50%	435.00%	449.50%	464.00%
Realizar campaña de marketing	168.00%	176.00%	184.00%	192.00%	200.00%	208.00%	216.00%	224.00%	232.00%	240.00%	248.00%	256.00%
Cumplir con las estrategias del CRM del plan de marketing	168.00%	176.00%	184.00%	192.00%	200.00%	208.00%	216.00%	224.00%	232.00%	240.00%	248.00%	256.00%
Establecer lineamientos de publicidad y aceptación por los potenciales clientes	42.00%	44.00%	46.00%	48.00%	50.00%	52.00%	54.00%	56.00%	58.00%	60.00%	62.00%	64.00%
	724.50%	759.00%	793.50%	828.00%	862.50%	897.00%	931.50%	966.00%	1000.50%	1035.00%	1069.50%	1104.00%

Las ventas incrementaron por la proyección de porcentajes:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta de Julio (Base)	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214	11,214
Porcentaje de Incremento	724.50%	759.00%	793.50%	828.00%	862.50%	897.00%	931.50%	966.00%	1000.50%	1035.00%	1069.50%	1104.00%
Venta Proyectada	92,459	96,328	100,197	104,066	107,935	111,804	115,672	119,541	123,410	127,279	131,148	135,017

Rubro Gastos Operativos:

Gastos de Administración:

De acuerdo a las iniciativas estratégicas ejecutadas según cronograma 2018 se aplican igual para el 2019, los gastos operativos de Administración disminuyeron en un tanto %.

Tabla 39 - Gastos de Administración Incremento Porcentual 2019

Iniciativas Estratégicas	Disminución Porcentual 2019											
	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Noviembre	Diciembre
Diversificar proveedores (buscando mejores precios)	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar la gestión de cobranza, disminuyendo la morosidad	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar el control de calidad en el departamento creativo	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Mejorar el proceso de entrega de servicio en el departamento creativo	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Realizar controles operativos a los procesos del servicio	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%	1.80%
Diseñar un plan de incentivo	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%
Plan de supervisión de proveedores	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%	0.10%
Desarrollar encuesta de alta calidad a proveedores	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%	0.05%
Desarrollar un plan de calidad con las dimensiones correspondientes	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Cumplir con el plan de capacitación al personal alineado con los objetivos de la empresa	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%	1.75%
Implementación del sistema de desempeño	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%	0.45%
Realizar una evaluación (con las competencias requeridas por cada puesto)	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%	0.65%
Realizar una entrevista usando assessment center	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%	0.25%
Realizar una entrevista de retroalimentación al usuario del sistema	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Capacitar a los colaboradores en el manejo del sistema informático	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
Implementar en el proceso de inducción del personal nuevo	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%	0.15%
Desarrollar programas de cultura organizacional sobre los valores, misión y visión	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%	0.40%
Realizar una evaluación de los objetivos personales alineados a la empresa	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
Mejorar los canales de comunicación interna	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%	0.75%
Incentivar a los colaboradores en diferentes actividades de la organización	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%	0.20%
	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%

Los gastos operativos de Administración disminuyeron por el nuevo porcentaje y los gastos de implementación.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta del mes	92,459	96,328	100,197	104,066	107,935	111,804	115,672	119,541	123,410	127,279	131,148	135,017
Porcentaje Actual	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%	-20.20%
Porcentaje de Disminución	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%	8.80%
Porcentaje Neto	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%	-11.40%
Gasto de Administración	-10,541	-10,982	-11,423	-11,864	-12,305	-12,747	-13,188	-13,629	-14,070	-14,511	-14,952	-15,393
Gastos Operativos de Implementación	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750	-2,750
Total Neto Gasto de Administración	-13,291	-13,732	-14,173	-14,614	-15,055	-15,497	-15,938	-16,379	-16,820	-17,261	-17,702	-18,143

Gastos de Ventas:

Los gastos operativos de Ventas disminuyeron por los gastos de implementación:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta del mes	92,459	96,328	100,197	104,066	107,935	111,804	115,672	119,541	123,410	127,279	131,148	135,017
Porcentaje Actual	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%	-8.20%
Gasto de Ventas	-7,585	-7,903	-8,220	-8,538	-8,855	-9,172	-9,490	-9,807	-10,124	-10,442	-10,759	-11,077
Gastos Operativos de Implementación	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800	-1,800
Total Neto Gasto de Ventas	-9,385	-9,703	-10,020	-10,338	-10,655	-10,972	-11,290	-11,607	-11,924	-12,242	-12,559	-12,877

Estado de Resultados Comparativos – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Resultados Comparativo del 2016 al 2019, aplicando el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Las Ventas del 2018 incrementaron 501%, respecto del 2016.
- La Utilidad Operativa del 2018 incremento 1,145%, respecto del 2016.
- La Utilidad Neta del 2018 incremento 1,862%, respecto del 2016.
- Las Ventas del 2019 incrementaron 1,151%, respecto del 2016.
- La Utilidad Operativa del 2019 incremento 3,059%, respecto del 2016.
- La Utilidad Neta del 2019 incremento 5,042%, respecto del 2016.

Con dicha información el manejo del negocio en base a resultados 2018 y 2019, fue excelente

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE RESULTADOS - COMPARATIVO DEL 2016 AL 2019

	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2016-2017</u>	Variación Relativa <u>2016-2018</u>	<u>2016-2019</u>
Ventas	109,064	96,089	655,042	1,364,856	-12%	501%	1151%
Costo del Servicio	<u>-64,455</u>	<u>-54,254</u>	<u>-330,534</u>	<u>-688,701</u>	-16%	413%	968%
Utilidad o Pérdida Bruta	44,609	41,835	324,507	676,155	.6%	627%	1416%
Gasto de Administracion	-23,332	-19,716	-122,278	-188,605	-15%	424%	708%
Gastos de Ventas	-10,071	-8,475	-62,729	-133,572	-16%	523%	1226%
Otros Gastos Operativos	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	11,206	13,644	139,500	353,977	22%	1145%	3059%
Ingresos Financieros	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Financieros	-2,855	-2,316	-13,761	-28,662	-19%	382%	904%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	8,351	11,328	125,740	325,315	36%	1406%	3796%
Impuesto a la Renta	-2,338	-1,133	-7,737	-16,105	-52%	231%	589%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	6,013	10,195	118,003	309,210	70%	1862%	5042%

Figura 48 - Estado de Resultados Comparativos aplicando el Balanced Scorecard

5.1.12.7.2.2. Estado de Situación Financiera

Estado de Situación Financiera 2018 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera del ejercicio 2018, aplicando el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo de S/. 90,276.
- Total Activos de S/. 136,892.
- Pasivo de S/. 7,737.
- Patrimonio de S/. 136,892.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Del 01 de Julio al 31 de diciembre del 2018
(Expresado en Nuevos Soles)

	<u>Julio</u>	<u>Agosto</u>	<u>Setiembre</u>	<u>Octubre</u>	<u>Noviembre</u>	<u>Diciembre</u>
ACTIVO						
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo y Equivalente de efectivo	9,945	23,096	35,899	51,935	69,817	90,276
Cuentas por Cobrar Comerciales	6,757	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	16,702	23,096	35,899	51,935	69,817	90,276
ACTIVO NO CORRIENTE						
Activo Fijo (Neto)	3,208	3,167	3,125	3,083	3,042	3,000
Otros Activos	43,407	43,449	43,491	43,532	43,574	43,616
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616
TOTAL ACTIVO	63,318	69,711	82,514	98,551	116,433	136,892
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	3,233	3,823	4,733	5,688	6,690	7,737
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,233	3,823	4,733	5,688	6,690	7,737
PASIVO NO CORRIENTE						
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	3,233	3,823	4,733	5,688	6,690	7,737
PATRIMONIO:						
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reserva Legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Resultados Acumulados	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150	5,150
Resultados del Ejercicio	48,935	54,738	66,632	81,713	98,593	118,005
TOTAL PATRIMONIO	60,085	65,888	77,782	92,863	109,743	129,155
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	63,318	69,711	82,514	98,551	116,433	136,892

Figura 49 - Estado de Situación Financiera 2018 aplicando el Balanced Scorecard

Estado de Situación Financiera 2019 – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera del ejercicio 2019, aplicando el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo de S/. 407,855.
- Total Activos de S/. 454,470.
- Pasivo de S/. 16,105.
- Patrimonio de S/. 438,365.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
Del 01 de Julio al 31 de diciembre del 2019
(Expresado en Nuevos Soles)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ACTIVO												
ACTIVO CORRIENTE												
Efectivo y Equivalente de efectivo	103,726	125,989	149,330	173,747	199,241	225,812	253,460	282,185	311,987	342,866	374,822	407,855
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	103,726	125,989	149,330	173,747	199,241	225,812	253,460	282,185	311,987	342,866	374,822	407,855
ACTIVO NO CORRIENTE												
Activo Fijo (Neto)	2,958	2,917	2,875	2,833	2,792	2,750	2,708	2,667	2,625	2,583	2,542	2,500
Otros Activos	43,657	43,699	43,741	43,782	43,824	43,866	43,907	43,949	43,991	44,032	44,074	44,116
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,615	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616	46,616
TOTAL ACTIVO	150,341	172,605	195,945	220,363	245,857	272,428	300,076	328,801	358,603	389,482	421,438	454,470
PASIVO												
PASIVO CORRIENTE												
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	1,091	2,228	3,410	4,638	5,912	7,231	8,596	10,006	11,463	12,965	14,512	16,105
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,091	2,228	3,410	4,638	5,912	7,231	8,596	10,006	11,463	12,965	14,512	16,105
PASIVO NO CORRIENTE												
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	1,091	2,228	3,410	4,638	5,912	7,231	8,596	10,006	11,463	12,965	14,512	16,105
PATRIMONIO:												
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Reserva Legal	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Resultados Acumulados	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155	123,155
Resultados del Ejercicio	20,096	41,222	63,381	86,570	110,791	136,042	162,326	189,640	217,986	247,363	277,771	309,210
TOTAL PATRIMONIO	149,250	178,377	192,535	215,725	239,945	265,197	291,480	318,795	347,140	376,517	406,926	438,365
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	150,341	172,605	195,945	220,363	245,857	272,428	300,076	328,801	358,603	389,482	421,438	454,470

Figura 50 - Estado de Situación Financiera 2018 aplicando el Balanced Scorecard

Estado de Situación Financiera Comparativos – Éxito Comunicaciones S.A.C.

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera Comparativo del 2016 al 2019, aplicando el Balanced Scorecard. Donde podemos resaltar:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo 2018 incrementó 1,937%, respecto del 2016.
- Total Activos 2018 incrementó 1,523%, respecto del 2016.
- Pasivo 2018 aumentó 1%, respecto del 2016.
- Patrimonio 2018 incrementó 16,233%, respecto del 2016.
- Efectivo y Equivalente de Efectivo 2019 incrementó 1,937%, respecto del 2016.
- Total Activos 2019 incrementó 1,523%, respecto del 2016.
- Pasivo 2019 aumentó 1%, respecto del 2016.
- Patrimonio 2019 incrementó 16,233%, respecto del 2016.

Con dicha información el manejo del negocio en base a la situación financiera, fue excelente.

<p style="text-align: center;"> ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Expresado en Nuevos Soles) </p> <p style="text-align: center;">ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - COMPARATIVO DEL 2016 AL 2019</p>							
	2016	2017	2018	2019	2016-2017	Variación Relativa 2016-2018	2016-2019
ACTIVO							
ACTIVO CORRIENTE							
Efectivo y Equivalente de efectivo	4,432	2,323	90,276	407,866	-48%	1937%	9102%
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	4,432	2,323	90,276	407,866	-48%	1937%	9102%
ACTIVO NO CORRIENTE							
Activo Fijo (Neto)	4,000	3,500	3,000	2,500	-13%	-25%	-38%
Otros Activos	-	5,327	43,616	44,116	-	-	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	4,000	8,827	46,616	46,616	121%	1065%	1065%
TOTAL ACTIVO	8,432	11,150	136,892	454,470	32%	1523%	5290%
PASIVO							
PASIVO CORRIENTE							
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-	-	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	7,641	0	7,737	16,105	-100%	1%	111%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	7,641	0	7,737	16,105	-100%	1%	111%
PASIVO NO CORRIENTE							
Deudas a Largo Plazo	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	0	0	-	-	-
TOTAL PASIVO	7,641	0	7,737	16,105	-100%	1%	111%
PATRIMONIO:							
Capital Social	5,000	5,000	5,000	5,000	0%	0%	0%
Reserva Legal	835	1,000	1,000	1,000	20%	20%	20%
Resultados Acumulados	-13,396	-5,044	5,150	123,155	-62%	-138%	-1019%
Resultados del Ejercicio	8,352	10,194	118,005	309,210	22%	1313%	3602%
TOTAL PATRIMONIO	791	11,150	129,155	438,365	1310%	16233%	55335%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	8,432	11,150	136,892	454,470	32%	1523%	5290%

Figura 51 - Estado de Situación Financiera Comparativo aplicando el Balanced Scorecard

5.1.12.7.2.3. Ratios Financieros

A continuación se muestra los Ratios Financieros del ejercicio 2016 al 2018:

□ Rentabilidad sobre Activos o Return on Assets (ROA)

	<u>Utilidad Neta</u>		
	<u>Activos Total</u>		
2016	$\frac{6,013}{8,432}$	=	71.31%
2017	$\frac{10,195}{11,150}$	=	91.43%
2018	$\frac{118,003}{136,892}$	=	86.20%
2019	$\frac{309,210}{454,470}$	=	68.04%

De acuerdo al ratio el periodo donde se dio la mejor utilización del activo fue el 2017 con 91.43%, siguiéndole el 2018 con 86.20%, el 2016 con 71.31% y el 2019 con 68.04%.

❑ Rentabilidad sobre Patrimonio o Return on Equity (ROE)

	<u>Utilidad Neta</u>		
	<u>Patrimonio</u>		
2016	$\frac{6,013}{791}$	=	760.40%
2017	$\frac{10,195}{11,150}$	=	91.43%
2018	$\frac{118,003}{129,155}$	=	91.37
2019	$\frac{309,210}{438,365}$	=	70.54

El ratio ROE, indica que el periodo donde se dio mejor uso del patrimonio fue el 2016 con 760.40%, seguido del 2017 con 91.43%, el 2018 con 91.37% y el 2019 con 70.54%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión o Return on Investment (ROI)

	<u>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</u>		
	<u>Activos Total</u>		
2016	$\frac{8,351}{8,432}$	=	99.04%
2017	$\frac{11,328}{11,150}$	=	101.60%
2018	$\frac{125,740}{136,892}$	=	91.85
2019	$\frac{325,315}{454,470}$	=	71.58

De acuerdo con el Ratio ROI, el periodo donde tuvo mayor retorno fue el 2017 con 101.60%, seguido del 2016 con 99.04%, el 2018 con 91.85% y el 2019 con 71.58%.

❑ Rentabilidad Neta sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad

	<u>Utilidad Neta</u>		
	<u>Ventas Netas</u>		
2016	$\frac{6,013}{109,064}$	=	5.51%
2017	$\frac{10,195}{96,089}$	=	10.61%
2018	$\frac{118,003}{655,042}$	=	18.01%
2019	$\frac{309,210}{1,364,856}$	=	22.66%

La rentabilidad neta sobre ventas indica que el mejor periodo fue el 2019 con 22.66%, seguido del 2018 con 18.01%, el 2017 con 10.61% y el 2016 con 5.51%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión del Capital Humano o Human Capital

Return on Investment (HCROI)

	<u>Utilidad antes de Impuestos e Intereses</u>		
	<u>Costos y gastos laborales</u>		
2016	$\frac{8,351}{23,332}$	=	35.79%
2017	$\frac{11,328}{19,716}$	=	57.46%
2018	$\frac{125,740}{122,278}$	=	102.83%
2019	$\frac{325,315}{188,605}$	=	172.48%

De acuerdo al ratio HCROI, el periodo que tuvo mayor retorno en relación al gasto de personal fue el 2019 con 172.48%, seguido del 2018 con 102.83%, el 2017 con 57.46% y el 2016 con 35.79%.

5.1.12.7.2.4. Gráfico de Información Financiera

A continuación se muestra gráficos de información financiera del ejercicio 2018:

➤ Ventas 2018:

Tabla 40 - Cuadro de Ventas 2018 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Ventas 2018
Agosto	S/49,902
Septiembre	S/76,984
Octubre	S/80,853
Noviembre	S/84,722
Diciembre	S/88,591

Figura 52 – Grafico de Ventas 2018 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de ventas 2018, de agosto a diciembre ascienden de S/. 49,902 a S/. 88,591. Lo cual indica que se ha gestionado excelentemente el departamento comercial.

➤ **Utilidad 2018:**

Tabla 41 - Cuadro de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Utilidad 2018
Agosto	S/5,804
Septiembre	S/11,893
Octubre	S/15,081
Noviembre	S/16,880
Diciembre	S/19,412

Figura 53 - Grafico de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de utilidad 2018, de agosto a diciembre ascienden de S/. 5,804 a S/. 19,412. Esto se debe al incremento de las ventas, ya que son directamente proporcionales.

➤ **Margen Neto de Utilidad 2018:**

Tabla 42 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Margen Neto de Utilidad 2018
Agosto	11.63%
Septiembre	15.45%
Octubre	18.65%
Noviembre	19.92%
Diciembre	21.91%

Figura 54 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2018, de agosto a diciembre ascienden de 11.63% a 21.91%. Lo cual indica que la estructura de resultados ha variado por la ejecución de iniciativas.

A continuación se muestra gráficos de información financiera del ejercicio 2018:

➤ **Ventas 2019:**

Tabla 43 - Cuadro de Ventas 2019 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Ventas 2019
Enero	S/92,459
Febrero	S/96,328
Marzo	S/100,197
Abril	S/104,066
Mayo	S/107,935
Junio	S/111,804
Julio	S/115,672
Agosto	S/119,541
Setiembre	S/123,410
Octubre	S/127,279
Noviembre	S/131,148
Diciembre	S/135,017

Figura 55 - Grafico de Ventas 2019 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de ventas 2019, de enero a diciembre ascienden de S/. 92,459 a S/. 135,017. Lo cual indica que se ha gestionado excelentemente el departamento comercial.

➤ **Utilidad 2019:**

Tabla 44 - Cuadro de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Utilidad 2019
Enero	S/20,096
Febrero	S/21,127
Marzo	S/22,158
Abril	S/23,189
Mayo	S/24,221
Junio	S/25,252
Julio	S/26,283
Agosto	S/27,314
Setiembre	S/28,346
Octubre	S/29,377
Noviembre	S/30,408
Diciembre	S/31,439

Figura 56 - Grafico de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de utilidad 2019, de enero a diciembre ascienden de S/. 20,096 a S/. 31,439. Esto se debe al incremento de las ventas, ya que son directamente proporcionales.

➤ **Margen Neto de Utilidad 2019:**

Tabla 45 - Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard

Meses	Margen Neto de Utilidad 2019
Enero	21.73%
Febrero	21.93%
Marzo	22.11%
Abril	22.28%
Mayo	22.44%
Junio	22.59%
Julio	22.72%
Agosto	22.85%
Setiembre	22.97%
Octubre	23.08%
Noviembre	23.19%
Diciembre	23.29%

Figura 57 - Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 aplicando el Balanced Scorecard

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2019, de enero a diciembre ascienden de 21.73% a 23.29%. Lo cual indica que la estructura de resultados ha variado por la ejecución de iniciativas.

5.1.12.7.3. Brecha de la Aplicación del Balanced Scorecard

5.1.12.7.3.1. Brecha del Estado de Resultados Comparativo con el uso del Balanced Scorecard

A continuación se muestra el Estado de Resultados 2018 Comparativo sin y con aplicación del Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

- Las Ventas tiene una brecha de 100%.
- La Utilidad Operativa tiene una brecha 101%.
- La Utilidad Neta tiene una brecha de 101%.

Con dicha información el manejo del negocio en base a resultados, fue excelente.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE RESULTADOS - COMPARATIVO CON EL USO DEL BALANCED SCORECARD 2018

	2018 Sin la aplicación del BSC	2018 Con la aplicación del BSC	Variación Relativa <u>2018 SBSC -</u> <u>2018 CBSC</u>
Ventas	328,220	655,042	100%
Costo del Servicio	-165,621	-330,534	100%
Utilidad o Pérdida Bruta	<u>162,598</u>	<u>324,507</u>	<u>100%</u>
Gasto de Administracion	-66,300	-122,278	84%
Gastos de Ventas	-26,917	-62,729	133%
Otros Gastos Operativos	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	<u>69,382</u>	<u>139,500</u>	<u>101%</u>
Ingresos Financieros	-	-	-
Gastos Financieros	-6,893	-13,761	100%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	<u>62,488</u>	<u>125,740</u>	<u>101%</u>
Impuesto a la Renta	-3,874	-7,737	100%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	<u><u>58,614</u></u>	<u><u>118,003</u></u>	<u><u>101%</u></u>

Figura 58 – Brecha del Estado de Resultados Comparativo

A continuación se muestra el Estado de Resultados 2019 Comparativo sin y con aplicación del Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

- Las Ventas tiene una brecha de 1,748%.
- La Utilidad Operativa tiene una brecha 2,167%.
- La Utilidad Neta tiene una brecha de 2,245%.

Con dicha información el manejo del negocio en base a resultados, fue excelente.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE RESULTADOS
(Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE RESULTADOS - COMPARATIVO CON EL USO DEL BALANCED SCORECARD 2019

	2019 Sin la aplicación del BSC	2019 Con la aplicación del BSC	Variación Relativa <u>2019 SBSC -</u> <u>2019 CBSC</u>
Ventas	73,867	1,364,856	1748%
Costo del Servicio	-37,273	-688,701	1748%
Utilidad o Pérdida Bruta	36,594	676,155	1748%
Gasto de Administracion	-14,922	-188,605	1164%
Gastos de Ventas	-6,060	-133,572	2104%
Otros Gastos Operativos	-	-	-
Utilidad o Pérdida Operativa	15,612	353,977	2167%
Ingresos Financieros	-	-	-
Gastos Financieros	-1,552	-28,662	1747%
Utilidad o Pérdida Antes de Impuestos	14,060	325,315	2214%
Impuesto a la Renta	-873	-16,105	1745%
Utilidad o Pérdida Neta del Ejercicio	13,187	309,210	2245%

Figura 59 - Brecha del Estado de Resultados 2019 Comparativo

5.1.12.7.3.2. Brecha del Estado de Situación Financiera Comparativo con el uso del Balanced Scorecard

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera 2018 sin y con la aplicación del Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo tiene una brecha de 234%.
- Total Activos tiene una brecha de 86%.
- Pasivo tiene una brecha de 100%.
- Patrimonio tiene una brecha de 86%.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
(Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - COMPARATIVO CON EL USO DEL BALANCED SCORECARD 2018

	<u>2018</u> Sin la aplicación del BSC	<u>2018</u> Con la aplicación del BSC	Variación Relativa <u>2018 SBSC -</u> <u>2018 CBSC</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
Efectivo y Equivalente de efectivo	27,024	90,276	234%
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	27,024	90,276	234%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
Activo Fijo (Neto)	3,000	3,000	0%
Otros Activos	43,616	43,616	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,616	46,616	0%
TOTAL ACTIVO	73,640	136,892	86%
<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	3,874	7,737	100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	3,874	7,737	100%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
Deudas a Largo Plazo	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	-
TOTAL PASIVO	3,874	7,737	100%
<u>PATRIMONIO:</u>			
Capital Social	5,000	5,000	0%
Reserva Legal	1,000	1,000	0%
Resultados Acumulados	5,150	5,150	0%
Resultados del Ejercicio	58,616	118,005	101%
TOTAL PATRIMONIO	69,766	129,155	85%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	73,640	136,892	86%

Figura 60 - Brecha del Estado de Situación Financiera Comparativo

A continuación se muestra el Estado de Situación Financiera 2019 sin y con la aplicación del Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

- Efectivo y Equivalente de Efectivo tiene una brecha de 996%.
- Total Activos tiene una brecha de 442%.

- Pasivo tiene una brecha de 1,745%.
- Patrimonio tiene una brecha de 428%.

ÉXITO COMUNICACIONES S.A.C.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
 (Expresado en Nuevos Soles)

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA - COMPARATIVO CON EL USO DEL BALANCED SCORECARD 2019

	2019 Sin la aplicación del BSC	2019 Con la aplicación del BSC	Variación Relativa <u>2019 SBSC -</u> <u>2019 CBSC</u>
<u>ACTIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
Efectivo y Equivalente de efectivo	37,210	407,855	996%
Cuentas por Cobrar Comerciales	-	-	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	37,210	407,855	996%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
Activo Fijo (Neto)	2,500	2,500	0%
Otros Activos	44,116	44,116	-
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	46,616	46,616	0%
TOTAL ACTIVO	83,826	454,470	442%
<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
Cuentas por Pagar Comerciales	-	-	-
Otras Cuentas por Pagar	873	16,105	1745%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	873	16,105	1745%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
Deudas a Largo Plazo	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	0	0	-
TOTAL PASIVO	873	16,105	1745%
<u>PATRIMONIO:</u>			
Capital Social	5,000	5,000	0%
Reserva Legal	1,000	1,000	0%
Resultados Acumulados	63,766	123,155	93%
Resultados del Ejercicio	13,187	309,210	2245%
TOTAL PATRIMONIO	82,953	438,365	428%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	83,826	454,470	442%

Figura 61 - Brecha del Estado de Situación Financiera 2019 Comparativo

5.1.12.7.3.3. Brecha de los Ratios Financieros Comparativo con el uso del Balanced Scorecard

A continuación se muestran los indicadores financieros 2018 sin y con aplicación el Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del BSC supera a la gestión que no la aplico, como en:

❑ Rentabilidad sobre Activos o Return on Assets (ROA)

Utilidad Neta
Activos Total

Sin la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{58,614}{73,640} = 79.60\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{118,003}{136,892} = 86.20\%$$

El ROA tiene una brecha de 6.61%.

❑ Rentabilidad sobre Patrimonio o Return on Equity (ROE)

Utilidad Neta
Patrimonio

Sin la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{58,614}{69,766} = 84.02\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{118,003}{129,155} = 91.37\%$$

El ROE tiene una brecha de 7.35%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión o Return on Investment (ROI)

Utilidad antes de Impuestos e Intereses
Activos Total

Sin la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{62,488}{73,640} = 84.86\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{125,740}{136,892} = 91.85\%$$

El ROI tiene una brecha de 7.00%.

❑ Rentabilidad Neta sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad

Utilidad Neta
Ventas Netas

Sin la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{58,614}{328,220} = 17.86\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{118,003}{655,042} = 18.01\%$$

La Rentabilidad Neta sobre Ventas tiene una brecha de 0.16%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión del Capital Humano o Human Capital

Return on Investment (HCROI)

Utilidad antes de Impuestos e Intereses
Costos y gastos laborales

Sin la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{62,488}{66,300} = 94.25\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2018 \quad \frac{125,740}{122,278} = 102.83\%$$

El HCROI tiene una brecha de 8.58%.

A continuación se muestran los indicadores financieros 2019 sin y con aplicación el Balanced Scorecard, donde se puede visualizar que la aplicación del BSC supera a la gestión que no la aplico, como en:

❑ Rentabilidad sobre Activos o Return on Assets (ROA)

		<u>Utilidad Neta</u> Activos Total			
		<u>Sin la aplicación del BSC</u>		<u>Con la aplicación del BSC</u>	
2019	$\frac{13,187}{83,826}$	=	15.73%	2019	$\frac{309,210}{454,470}$ = 68.04%

El ROA tiene una brecha de 52.31%.

❑ Rentabilidad sobre Patrimonio o Return on Equity (ROE)

		<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio			
		<u>Sin la aplicación del BSC</u>		<u>Con la aplicación del BSC</u>	
2019	$\frac{13,187}{82,953}$	=	15.90%	2019	$\frac{309,210}{438,365}$ = 70.54%

El ROE tiene una brecha de 54.64%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión o Return on Investment (ROI)

Utilidad antes de Impuestos e Intereses
Activos Total

Sin la aplicación del BSC

$$2019 \quad \frac{14,060}{83,826} = 16.77\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2019 \quad \frac{325,315}{454,470} = 71.58\%$$

El ROI tiene una brecha de 54.81%.

❑ Rentabilidad Neta sobre Ventas o Margen Neto de Utilidad

Utilidad Neta
Ventas Netas

Sin la aplicación del BSC

$$2019 \quad \frac{13,187}{73,867} = 17.85\%$$

Con la aplicación del BSC

$$2019 \quad \frac{309,210}{1,364,856} = 22.66\%$$

La Rentabilidad Neta sobre Ventas tiene una brecha de 4.80%.

❑ Rentabilidad sobre Inversión del Capital Humano o Human Capital Return on Investment (HCROI)

Utilidad antes de Impuestos e Intereses
Costos y gastos laborales

<u>Sin la aplicación del BSC</u>				<u>Con la aplicación del BSC</u>			
2019	$\frac{14,060}{14,922}$	=	94.23%	2019	$\frac{325,315}{188,605}$	=	172.48%

El HCROI tiene una brecha de 78.26%.

5.1.12.7.3.4. Gráfico de la Brecha Comparativo con el uso del Balanced Scorecard

A continuación se muestran los gráficos sin y con aplicación el Balanced Scorecard 2018, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

➤ Ventas 2018:

Tabla 46 – Brecha del Cuadro de Ventas 2018 Comparativo

Meses	Ventas 2018 Sin la aplicación del BSC	Ventas 2018 Con la aplicación del BSC
Agosto	S/11,950	S/49,902
Septiembre	S/11,398	S/76,984
Octubre	S/10,846	S/80,853
Noviembre	S/10,294	S/84,722
Diciembre	S/9,742	S/88,591

Figura 62 - Brecha del Grafico de Ventas 2018 Comparativo

De acuerdo al gráfico de ventas 2018 de agosto a diciembre la brecha es de S/. 326,822.

Distribuidos de la siguiente manera:

Agosto S/. 37,953

Setiembre S/. 65,586

Octubre S/. 70,007

Noviembre S/. 74,428

Diciembre S/. 78,848

➤ **Utilidad 2018:**

Tabla 47 - Brecha del Cuadro de Utilidad 2018 Comparativo

Meses	Utilidad 2018 Sin la aplicación del BSC	Utilidad 2018 Con la aplicación del BSC
Agosto	S/2,133	S/5,804
Septiembre	S/2,035	S/11,893
Octubre	S/1,936	S/15,081
Noviembre	S/1,838	S/16,880
Diciembre	S/1,739	S/19,412

Figura 63 - Brecha del Grafico de Utilidad 2018 Comparativo

De acuerdo al gráfico de utilidad 2018 de agosto a diciembre la brecha es de S/. 59,389.

Distribuidos de la siguiente manera:

Agosto S/. 3,670

Setiembre S/. 9,858

Octubre S/. 13,145

Noviembre S/. 15,043

Diciembre S/. 17,672

➤ **Margen Neto de Utilidad 2018:**

Tabla 48 - Brecha del Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2018 Comparativo

Meses	Margen Neto de Utilidad 2018 Sin la aplicación del BSC	Margen Neto de Utilidad 2018 Con la aplicación del BSC
Agosto	17.85%	11.63%
Septiembre	17.85%	15.45%
Octubre	17.85%	18.65%
Noviembre	17.85%	19.92%
Diciembre	17.85%	21.91%

Figura 64 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2018 Comparativo

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2018, de agosto a diciembre sufrió variaciones, pero es en octubre donde comienza a superar el 17.85% fijo, logrando llegar en diciembre con 21.91%, lo que indica que se gestionó mejor.

A continuación se muestran los gráficos sin y con aplicación el Balanced Scorecard 2019, donde se puede visualizar que la aplicación del Balanced Scorecard supera a la gestión que no la aplico, como en:

➤ **Ventas 2019:**

Tabla 49 - Brecha del Cuadro de Ventas 2019 Comparativo

Meses	Ventas 2019 Sin la aplicación del BSC	Ventas 2019 Con la aplicación del BSC
Enero	S/9,191	S/92,459
Febrero	S/8,639	S/96,328
Marzo	S/8,087	S/100,197
Abril	S/7,535	S/104,066
Mayo	S/6,983	S/107,935
Junio	S/6,432	S/111,804
Julio	S/5,880	S/115,672
Agosto	S/5,328	S/119,541
Setiembre	S/4,776	S/123,410
Octubre	S/4,224	S/127,279
Noviembre	S/3,673	S/131,148
Diciembre	S/3,121	S/135,017

Figura 65 - Brecha del Grafico de Ventas 2019 Comparativo

De acuerdo al gráfico de ventas 2019 de enero a diciembre la brecha es de S/. 1,290,989.

Distribuidos de la siguiente manera:

Enero S/. 83,269

Febrero S/. 87,690

Marzo S/. 92,110

Abril S/. 96,531

Mayo S/. 100,951

Junio S/. 105,372

Julio S/. 109,793

Agosto S/. 114,213

Setiembre S/. 118,634

Octubre S/. 123,055

Noviembre S/. 127,475

Diciembre S/. 131,896

➤ **Utilidad 2019:**

Tabla 50 - Brecha del Cuadro de Utilidad 2019 Comparativo

Meses	Utilidad 2019 Sin la aplicación del BSC	Utilidad 2019 Con la aplicación del BSC
Enero	S/1,641	S/20,096
Febrero	S/1,542	S/21,127
Marzo	S/1,444	S/22,158
Abril	S/1,345	S/23,189
Mayo	S/1,247	S/24,221
Junio	S/1,148	S/25,252
Julio	S/1,050	S/26,283
Agosto	S/951	S/27,314
Setiembre	S/853	S/28,346
Octubre	S/754	S/29,377
Noviembre	S/656	S/30,408
Diciembre	S/557	S/31,439

Figura 66 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo

De acuerdo al gráfico de utilidad 2019 de enero a diciembre la brecha es de S/. 296,023.

Distribuidos de la siguiente manera:

Enero	S/. 18,455
Febrero	S/. 19,585
Marzo	S/. 20,714
Abril	S/. 21,844
Mayo	S/. 22,974
Junio	S/. 24,104
Julio	S/. 25,233
Agosto	S/. 26,363
Setiembre	S/. 27,493

Octubre S/. 28,623

Noviembre S/. 29,753

Diciembre S/. 30,882

➤ **Margen Neto de Utilidad 2019:**

Tabla 51 - Brecha del Cuadro de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo

Meses	Margen Neto de Utilidad 2019 Sin la aplicación del BSC	Margen Neto de Utilidad 2019 Con la aplicación del BSC
Enero	17.85%	21.73%
Febrero	17.85%	21.93%
Marzo	17.85%	22.11%
Abril	17.85%	22.28%
Mayo	17.85%	22.44%
Junio	17.85%	22.59%
Julio	17.85%	22.72%
Agosto	17.85%	22.85%
Setiembre	17.85%	22.97%
Octubre	17.85%	23.08%
Noviembre	17.85%	23.19%
Diciembre	17.85%	23.29%

Figura 67 - Brecha del Grafico de Margen Neto de Utilidad 2019 Comparativo

De acuerdo al gráfico de margen neto de utilidad 2019 de enero a diciembre, donde en enero comienza a superar el 17.85% fijo, logrando llegar en diciembre con 23.29%, lo que indica que se gestionó mejor.

5.1.12.7.3.5. Beneficio/Costo del uso del Balanced Scorecard

La empresa Éxito Comunicaciones apostó por la aplicación del Balanced Scorecard en el ejercicio 2018 y 2019, debido a ello se debe determinar si la implementación tuvo retorno.

Para ello se utilizará la relación de Beneficio/Costo:

Brecha de la Utilidad Neta 2018 de Agosto a Diciembre = S/. 59,389

Costo de la Implementación de las Iniciativas 2018 = S/. 27,500

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{59,389}{27,500}$$

$$\text{Beneficio / Costo} = 2.1596$$

Por cada sol invertido el retorno es de S/. 2.1596, lo que quiere decir que generamos 1.1596 de valor adicional.

Brecha de la Utilidad Neta 2019 de Enero a Diciembre = S/. 296,023

Costo de la Implementación de las Iniciativas 2019 = S/. 54,600

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Beneficio}}{\text{Costo}} = \frac{296,023}{54,600}$$

$$\text{Beneficio / Costo} = 5.4217$$

Por cada sol invertido el retorno es de S/. 5.4217, lo que quiere decir que generamos 4.4217 de valor adicional.

La aplicación del Balanced Scorecard generó valor organizacional, puesto que planteó objetivos estratégicos para llegar a mejorar la perspectiva financiera; y el Beneficio/Costo es una de la muestra de ello.

CONCLUSIONES

Conclusiones

- El presente trabajo permitió evidenciar que el sector de Publicidad es perfectamente válido, como cualquier otro, para aplicar el Balanced Scorecard.
- El afianzar adecuadamente la ejecución en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, representa un gran soporte e impulso para alcanzar los resultados organizacionales.
- El modelo que se aplicó para la extracción del diagnóstico y el desarrollo de la propuesta de valor, constituye una metodología a seguir por los resultados obtenidos a través de la implementación del Balanced Scorecard de Éxito Comunicaciones S.A.C.
- La implementación de las iniciativas estratégicas contribuyeron en la mejora de personas, procesos, clientes y en las finanzas de Éxito Comunicaciones S.A.C., con lo que se logró alinear los objetivos estratégicos a la organización.
- El indicador de Beneficio / Costo de la implementación 2018 del Balanced Scorecard resultó S/. 2.1596, lo que significa que por cada sol, se retornó una utilidad adicional S/. 1.1596, lo cual es beneficioso para Éxito Comunicaciones S.A.C.; esto se debe a la planificación y desarrollo de la implementación del Balanced Scorecard, y las iniciativas estratégicas bien definidas.

- El indicador de Beneficio / Costo de la implementación 2019 del Balanced Scorecard resultó S/. 5.4217, lo que significa que por cada sol, se retornó una utilidad adicional S/. 4.4217, lo cual es beneficioso para Éxito Comunicaciones S.A.C.; esto se debe a la planificación y desarrollo de la implementación del Balanced Scorecard, y las iniciativas estratégicas bien definidas.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

- Elaborar el Plan Estratégico para tener el punto de partida, el horizonte de la organización, para la elaboración del Balanced Scorecard y poder medir a la empresa.
- Documentar y revisar periódicamente los procesos administrativos y operativos, políticas y actualizarlos, para poder contribuir correctamente al Balanced Scorecard.
- Revisar que los indicadores que se desarrollaron inicialmente, sigan siendo los adecuados para la medición y para la toma de decisiones o iniciativas estratégicas.
- Mantener y actualizar el Balanced como modelo de Gestión en Éxito Comunicaciones S.A.C., para ello se debe promover un taller y capacitar al personal sobre el funcionamiento del mismo, para que llegue a todos los niveles de la organización y asegurar la contribución de valor.
- Mantener el apoyo de la Gerencia General sobre el uso del Balanced Scorecard, y reiterarles los beneficios que esta herramienta ofrece, como la mejora en competitividad.

- Difundir la estrategia y el Balanced Scorecard, a todos los niveles de la organización, para que se conozcan los objetivos estratégicos y concienticen su aporte como colaboradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIBLIOGRAFÍA

- (Mayo de 2011). Obtenido de Sistema de Informacion Gerencial:
<http://claroskarla.blogspot.com/2011/05/balanced-scorecard-en-las-empresas-del.html>
- Alfonso, R. R. (2007). *Valoración de empresas y gestión basada en el valor*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review* N° 2.
- El 61% de anunciantes invertirá más en marketing este 2017. (2017). *Guia del Marketing*, 35.
- Estudio los Capos Digitales 2017. (2017). *Mercado Negro*.
- Francisco, L. M. (2014). *Valoración de empresas*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Gestion del talento humano*. (Octubre de 2010). Obtenido de
<http://gestiondeltalenttohumano.blogspot.com/2010/10/scorecard-en-empresas-peruanas.html>
- José Antonio, V. V. (2014). *Indicadores de Gestión: Un enfoque práctico*. México: Cengage Learning Editores.
- Martel, R. M. (2010). Desarrollo de una herramienta de soporte para el cuadro de mando integral. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Martel, R. M. (2010). Desarrollo de una herramienta de soporte para el cuadro de mando integral. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Niven, P. R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Norton, R. S. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Norton, R. S. (2000). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Norton, R. S. (2014). *El Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2008). Las Cinco Fuerzas Competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

ANEXOS

Anexo - A

A.1. Entrevista con el Gerente General

Se realizó la entrevista con el Gerente General de la empresa Éxito Comunicaciones S.A.C. contestando las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la visión de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. no cuenta con una visión.

2. ¿Cuál es la misión de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. no cuenta con una misión.

3. ¿Cuáles son los valores de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. no cuenta con los valores.

4. ¿Cuál es la estructura organizacional de Éxito Comunicaciones S.A.C.?

Éxito Comunicaciones S.A.C. cuenta con la siguiente estructura organizacional:

5. ¿Cuál es la ubicación de Éxito Comunicaciones S.A.C. entre los competidores?

Éxito Comunicaciones S.A.C. se encuentra en la posición 80, en una escala de 100.

6. ¿Cómo se segmenta los clientes de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. cuenta con la siguiente segmentación:

			Relaciones	Marketing	Marketing
			Públicas	Digital	Integral
Usuario	Persona Jurídica (Empresa)	Sector	Todos	Todos	Todos
		Tamaño	Todos	Pequeña	Todos
	Persona Natural (Individuo)	Edad	Indiferente	-	-
		Sexo	Indiferente	-	-
		Profesión	Indiferente	-	-
Necesidad			Exposición, alcance de marca (comunicación efectiva)	Capacitación en marketing digital	Eventos, estrategias de marketing, capacitación, transformación digital, tecnología
Ubicación			Lima	Lima y exterior	Lima
Canal			Página web y recomendación	Página web y recomendación	Página web y recomendación

7. ¿Cuáles son las barreras de entrada y salida a nuevos competidores?

Éxito Comunicaciones S.A.C. en base al segmento objetivo en el cual opera y analizando en el entorno económico, encuentra las siguientes barreras de entrada y salida a nuevos competidores:

- Curva de experiencia
- Diferenciación del producto
- Identificación de la marca (Imagen)
- Economías de escala.
- Inversión de capital
- Costos cambiantes

8. *¿Cuáles son las rivalidades internas entre competidores?*

Éxito Comunicaciones S.A.C. en base al segmento objetivo en el cual opera y analizando en el entorno económico, encuentra las siguientes rivalidades internas entre competidores:

- Diversidad de competidores
- Diferenciación del producto
- Existe posicionamiento

9. *¿Cuáles son los poderes de negociación de los proveedores?*

Éxito Comunicaciones S.A.C. en base al segmento objetivo en el cual opera y analizando en el entorno económico, no encuentra poderes de negociación de los proveedores.

10. ¿Cuáles son las amenazas de los productos sustitutos?

Éxito Comunicaciones S.A.C. en base al segmento objetivo en el cual opera y analizando en el entorno económico, encuentra la siguiente amenaza de producto sustituto:

- Disponibilidad de sustitutos

11. ¿Cuáles son los poderes de negociación de los compradores?

Éxito Comunicaciones S.A.C. en base al segmento objetivo en el cual opera y analizando en el entorno económico, encuentra los siguientes poderes de negociación de los compradores:

- Diferenciación
- Identificación de la marca
- Productos sustitutos

12. ¿Cuál es la estrategia competitiva de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. utiliza dos estrategias: La primera se basa en la entrega de un servicio diferenciado y personalizado. La segunda dirigida a un segmento específico como se describió en punto anterior.

13. ¿Cuál es la cadena de valor de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. realiza las siguientes actividades, que describen desde la creación del servicio hasta su venta:

- La ejecutiva de cuentas contacta al cliente potencial a través de la base de datos.
- Se concreta la reunión con el cliente potencial, en el establecimiento requerido por el mismo.
- Al cliente se le muestra el brief (documento) con lo requerido, lográndose cerrar la venta del servicio.
- El departamento creativo realiza el desarrollo del brief (documento).
- El servicio es entregado al cliente, quien da la conformidad del mismo.

14. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la organización?

Éxito Comunicaciones S.A.C. actualmente tiene los siguientes objetivos estratégicos:

- ✓ Mejorar la rentabilidad.
- ✓ Incrementar ingresos.
- ✓ Innovar servicios.
- ✓ Mejorar el posicionamiento de la marca.
- ✓ Aumentar la fidelización de clientes.
- ✓ Lograr la excelencia en el servicio.
- ✓ Mejorar las competencias del personal.