

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS



PROGRAMA DE MAESTRIA EN

DIRECCION DE LA CONSTRUCCIÓN

**“ELABORAR UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD
EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA E&H”**

PARA OPTAR EL GRADO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN

ASESOR: Medina La Plata, Edison

ALUMNA: Del Castillo Dextre, Helda Ysirpay

Lima, junio del 2014

RESUMEN EJECUTIVO

Para lograr el crecimiento las empresas deben considerar la globalización y la competencia que se desarrolla en el entorno, es por eso que hoy las empresas buscan ser más productivas y eficientes para lograr ser competitivas en el mercado.

En el Perú, con la demanda existente en el sector construcción aparecieron nuevas empresas, algunas de ellas creadas para la ejecución de uno o dos proyectos y otras empresas del extranjero. En esta coyuntura la empresa desea desarrollar un crecimiento organizado con un modelo de gestión.

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión orientada a lograr una organización del aprendizaje. Con el Balanced Scorecard se desarrolla la parte financiera de la empresa y también la parte no financiera, es decir con esta herramienta se logra un seguimiento hacia la visión de la empresa, lo que presenta el BSC no solo es el presente, con esta herramienta podemos tener un análisis del pasado y el futuro. El BSC se compone de 4 perspectivas: Financiera, Cliente, Procesos Internos, Innovación y Aprendizaje Organizacional.

El Balanced Scorecard se compone de la siguiente manera:

- La Visión, Misión y valores de la empresa.
- Objetivos Estratégicos, serán las acciones para lograr el cumplimiento de la misión y visión.
- 4 Perspectivas, de acuerdo a los objetivos estos se ubicaran en cada uno de las perspectivas correspondientes.
- Mapa estratégico, es el esquema de causa y efecto donde están los objetivos estratégicos y se relacionan unos con otros, esta relación inicia desde la perspectiva innovación y aprendizaje organizacional, procesos internos, clientes y financiera.

En la empresa deberá existir un compromiso total de la dirección por que el Balanced Scorecard es la traducción de acción de la visión, misión y valores que se desarrolla en esta área. La primera es la idea que tiene la empresa del logro en el futuro, la segunda es la actividad diaria de la empresa y la tercera son los valores que caracterizan a la organización en sus acciones.

Para el periodo 2014, tienen proyectado aumentar sus ventas en 25% con respecto al año anterior, este porcentaje está en función al crecimiento que ha tenido la empresa en estos años, por lo tanto establecen lo que lograremos el VAN de S/17 705.74 y el TIR de 26%.

Una vez desarrollado este plan de gestión, toda la organización estará alineada en su visión, trabajando todos para los logros de cada objetivo, con sus indicadores, cumpliendo sus metas y aplicando diariamente su plan de acción.

INDICE

Resumen Ejecutivo

INTRODUCCION

Planteamiento del problema

Objetivos

Objetivo General

Objetivos Específicos

1. I CAPITULO

MARCO TEORICO

1.1. Breve Historia de modelos de gestión.....15

1.1.1. Aplicación en empresas.....16

1.2. Definiciones de la estructura organizacional de una empresa.....17-18

1.3. Breve historia del BALANCED SCORECARD (BSC).....19

1.4. Concepto del BALANCED SCORECARD(BSC).....20

1.4.1. ¿Qué es y para qué sirve?

1.4.2. Definición de los Componentes del BALANCED SCORECARD	
1.4.2.1. Misión, Visión y Valores.....	21
1.4.2.2. Las cuatro perspectivas del BALANCED SCORECARD (BSC).....	22 - 24
1.4.2.2.1. Perspectiva Financiera	
1.4.2.2.2. Perspectiva Clientes	
1.4.2.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos	
1.4.2.2.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional	
1.4.2.3. Objetivos estratégicos, indicadores, metas e Iniciativas	
1.4.2.4. Mapa estratégico	
1.5. Proceso de elaboración del BALANCED SCORECARD (BSC) en la Empresa.	
1.5.1. Recopilación de Información de la empresa organizada en base a las 4 perspectivas	
1.5.2. Desarrollo de objetivos e indicadores	
1.5.3. Desarrollo de vínculos (causa y efecto)- Mapa estratégico	
1.5.4. Desarrollo de metas e iniciativas	

2. II CAPITULO

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”

2.1. Breve historia de la pequeña empresa constructora “E&H”.....	31-32
2.1.1. Visión, Misión y Valores	33
2.2. Estructura organizacional	34-36
2.2.1. Área directivas (accionistas)	
2.2.2. Área administrativa	
2.2.3. Área Operativa	
2.2.4. Área de Nuevos Negocios	
2.2.5. Cuadro organizacional de la empresa E&H.....	37
2.3. Servicios y clientes de la pequeña empresa constructora “E&H”.....	38-39
2.3.1. Servicios	
2.3.2. Clientes	
2.4. Descripción del entorno y la competencia	
2.5. Crecimiento económico de la empresa.....	40
2.6. Nuevos retos de emprendimiento.....	41
2.7. Limitaciones de la actual gestión	
2.8. Resumen del Análisis FODA.....	42-43

2.8.1. Fortalezas	
2.8.2. Oportunidades	
2.8.3. Debilidades	
2.8.4. Amenazas	
2.9. Objetivos Estratégicos.....	44

3. III CAPITULO

PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”

3.1. Alcance de la propuesta.....	46
3.2. Perspectivas de la pequeña empresa constructora “E&H”.....	47
3.2.1. Perspectivas Financiera	
3.2.2. Perspectivas clientes	
3.2.3. Perspectiva del proceso interno	
3.2.4. Perspectiva de Innovación y aprendizaje organizacional	
3.3. Mapa Estratégico	

3.3.1. Mapa estratégico distribución de los objetivos en las perspectivas.....	48
3.3.2. Mapa estratégico general del BSC en la empresa pequeña constructora “E&H”	49
3.4. BALANCED SCORECARD de la pequeña empresa constructora “E&H”	
3.4.1. BALANCED SCORECARD según las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores ,metas , iniciativas	50- 57
3.4.2. Cuadro del BSC por cada perspectiva.....	58- 60
3.4.3. Cuadro del BSC general.....	61
3.5. Tablero de control(Rangos verde, ámbar ,rojo).....	62-65
3.6. Costo beneficio de la implementación del BALANCED SCORECARD en la pequeña empresa constructora “E&H”	66 - 67
3.6.1. Beneficio Tangibles	
3.6.2. Beneficio No Tangible	
3.7. Cuadro con el costo por la elaboración del Modelo de Gestión basado en el BALANCED SCORECARD para la pequeña empresa constructora “E&H”	67
3.8. Análisis del VAN y TIR	68

4. IV CAPITULO

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....70 - 72

5. V CAPITULO

BIBLIOGRAFIA.....74

INTRODUCCIÓN

El Perú con el auge de la construcción en el mercado están entrando empresas extranjeras y nacionales con nuevos sistemas de administración, haciendo que las empresas peruanas mejoren en sus procesos de gestión y operación.

En la actualidad podemos notar que en el sector construcción, existe una gran competencia, es por eso que nos lleva a las empresas mejorar con la acción de nuestra estrategia

El BALANCED SCORECARD se puede desarrollar en una empresa pequeña, mediana o grande, en actualidad es una herramienta conocida a nivel mundial y en el Perú.

El BALANCED SCORECARD es una herramienta de gestión que permite hacer el seguimiento y control a la estrategia de la empresa.

La pequeña empresa constructora “E&H” que tiene 4 años en el mercado no cuenta con un sistema de gestión adecuada, en la búsqueda de encontrar un modelo de gestión que

le brinde información para el crecimiento y control, encontró el BALANCED SCORECARD como herramienta de gestión.

En esta tesis se presenta el caso de plantear un modelo de gestión basado en BALANCED SCORECARD en la pequeña empresa constructora “E&H”, usando una metodología para su elaboración.

Planteamiento del problema

La empresa E&H que analizaremos no cuenta con un adecuado modelo de gestión y en la actualidad con la aparición de empresas nuevas del interior y exterior, exige a las empresas manejar un adecuado modelo de gestión para ser más competitivas en el mercado.

La gestión que se ha venido manejando es de una manera empírica como muchas empresas en el Perú, en estos 4 años que tiene la empresa el modelo de gestión se fue adecuando a las características de los proyectos que maneja.

La empresa tiene establecida su visión, misión, valores y estrategia pero estas no se plasmaron en la práctica.

La falta de un modelo de gestión integral no le ha permitido a la empresa cumplir con su planeamiento, ir mejorando en los procesos de gestión y manejar sus recursos de una manera óptima.

En este contexto se da la necesidad de un modelo de gestión que maneje una información integral para la toma de decisiones en los cambios necesarios.

Objetivos

Objetivo general

- Elaborar BALANCED SCORECARD como modelo de Gestión para la empresa constructora “E&H”.

Objetivos específicos

- Elaborar un Marco teórico con los conceptos, características y procesos para la implementación del BALANCED SCORECARD como modelo de gestión.
- Presentar una descripción de gestión actual existente en la empresa constructora “E&H”.
- Presentar una propuesta de modelo de gestión basada en el BALANCED SCORECARD para la pequeña empresa constructora “E&H”.
- Presentar conclusiones y recomendaciones.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

MARCO TEORICO

1.1. Breve Historia de modelos de gestión

En gran parte del siglo XX, los modelos de gestión tradicionales estaban enfocados a indicadores financieros esto debido a que los productos y tecnologías eran estables. Se dice que el desarrollo de este modelo se detuvo cuando 1925, se controlaba todo por los procedimientos contables aun en uso.

A partir de la Segunda Guerra Mundial se crea un cambio en el desarrollo, crecimiento y complejidad de las empresas por nuevas tecnologías y procesos de producción que originaron nuevas demandas en el control de gestión.

El sistema tradicional basado en indicadores financieros mostraban a las decisiones ya tomadas pero no mostraba el desarrollo que se debía tomar para una estrategia a largo plazo, es la critica que se le da al sistema tradicional.

Entonces se dan cuenta que desarrollar un empresa competitiva requerirá de mayor información.

Entonces en la década de los 80 aparecen conceptos y herramientas de gestión como: la gestión de calidad total o Total Quality Management, Kaizen, y el rediseño de procesos (Business Process Redesign), las iniciativas pocas veces partieron del

área contable o financiera, estas herramientas destacaban la mejora continua en el tiempo aplicando ideas y sugerencias internas.

Una gestión estrategia requiere información integral para planificar, tomar decisiones y controlar. Es necesaria incorporar los factores externos estos son los que demandaran a la empresa su competitividad en el futuro.

1.1.1. Aplicación en empresas.

- **Un sistema de control de gestión**, que está diseñado alrededor de un marco financiero a corto plazo y basado en el control.



fig 1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

fuentes: como utilizar el cuadro de mando integral Kaplan y Norton, Harvard Business

- **Un sistema de gestión estratégica**, diseñado alrededor de una visión estratégica más largo plazo.

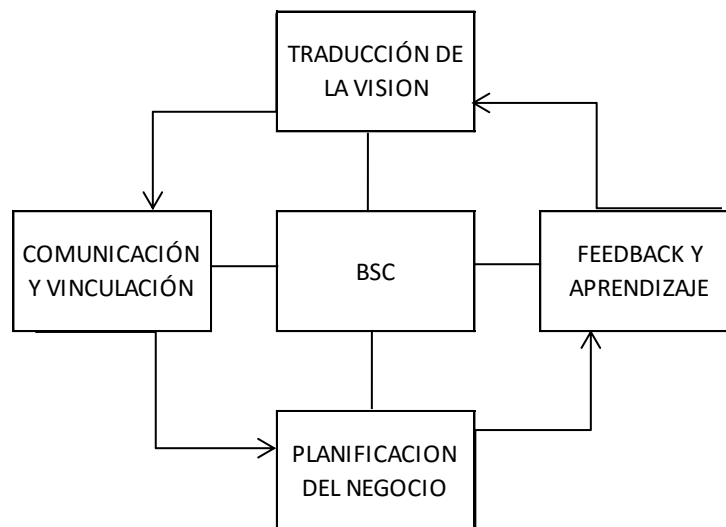


fig 2. SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

fuelle: como utilizar el cuadro de mando integral Kaplan y Norton, Harvard Business

1.2. Definiciones de la estructura organizacional de una empresa

En esta organización se encuentran:

- La estrategia, donde se desarrolla la misión, la visión, valores y estrategia es acá donde está detallado los planes de la organización.

- BSC, es la brecha entre la estrategia y la operación, porque es acá donde se desarrollara los objetivos e indicadores que harán que se cumpla lo planeado en la etapa de estrategia.
- Operación, está el desarrollo propio de las actividades de la empresa, (procesos y proyectos).

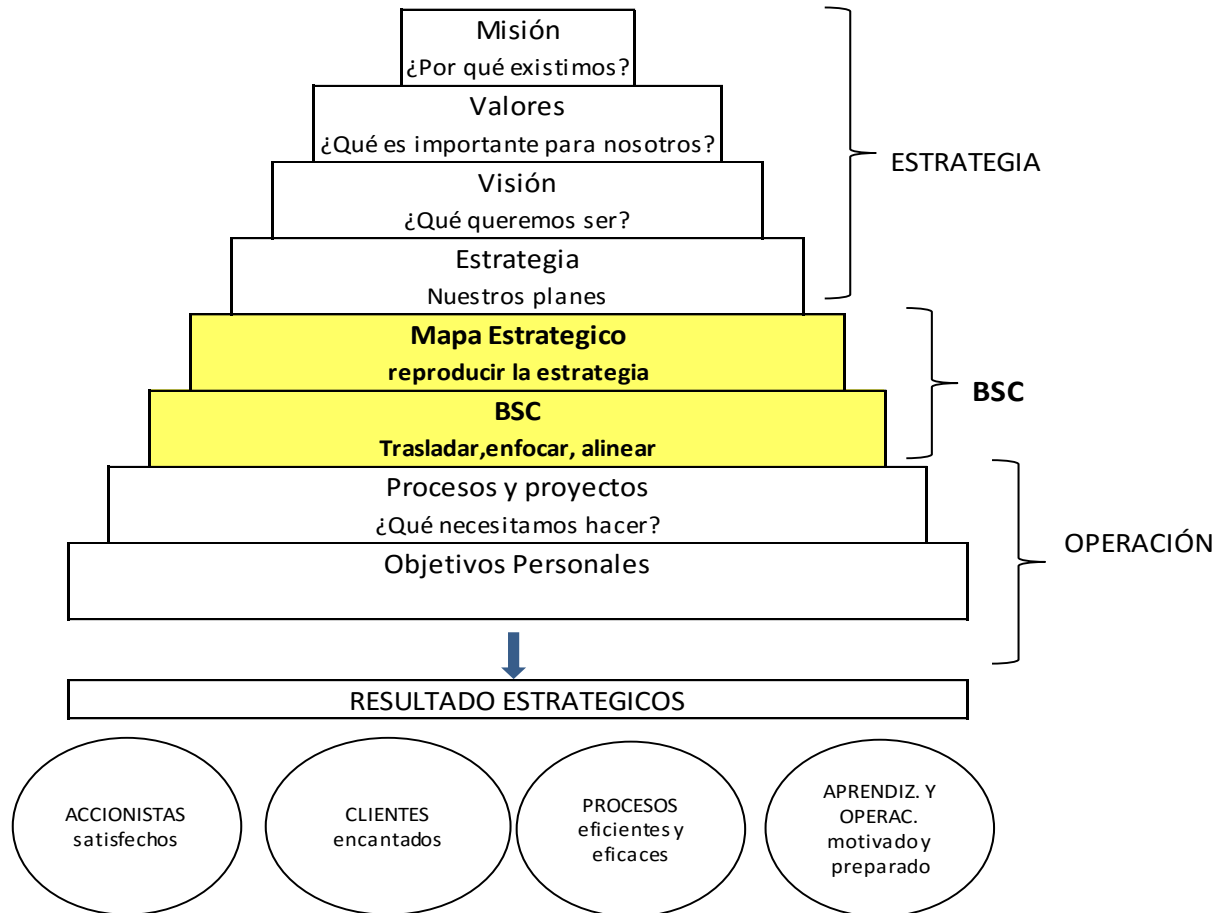


fig. 3 Esquema de la organización.

Fuente: Ricardo Martínez Rivadeneira-BSC

1.3. Breve historia del BALANCED SCORECARD (BSC)

El BALANCED SCORECARD (BSC) también llamado Cuadro de Mando Integral, fue desarrollado en los 90 por Robert Kaplan profesor de Harvard y David Norton que era consultor. Ellos realizaron un estudio para medir la actividad y resultados obtenidos.

El estudio se realizó por que se creía que las medidas financieras no resultaban suficientes para tomar en cuenta en la actividad empresarial. Se discutió que existían medidas no financieras que podían generar valor en la empresa. Entonces se elaboró una serie de posibilidades y se dividió en 4 perspectivas que reflejaban las actividades de toda empresa: financiero, cliente, interno, aprendizaje y organización.

En una entrevista a Robert Kaplan conto, *“que después de la publicación de sus artículos existieron 5 empresas pioneras en aplicar el BSC, una de ellas fue una empresa de ingeniería y construcción”*.

Después de la publicación de sus artículos en los 4 años siguientes algunas empresas adoptaron el BSC y obtuvieron resultados. Kaplan y Norton se dieron cuenta que dichas empresas habían usado el BSC para comunicar sus estrategias. El BSC se hizo conocido en el mundo como una herramienta de gestión y es entonces que publican su libro “THE BALANCED SCORECARD” en 1996.

1.4. Concepto del BALANCED SCORECARD(BSC)

1.4.1. ¿Qué es y para qué sirve?

Es un sistema de control de gestión diseñado a medida, son para alinear actividades con la visión y la estrategia de la empresa a través de un determinado formato.

Esta herramienta permite a los empleados entender la situación de la empresa y los directivos tener información de las acciones para cumplir con la estrategia.

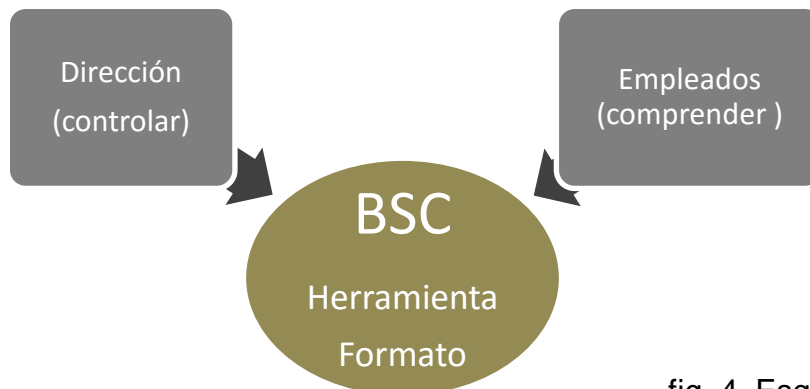


fig. 4 Esquema del BSC

1.4.2. Definición de los Componentes del BALANCED SCORECARD

1.4.2.1. Misión, Visión, Valores y estrategia.

- Misión

Es la definición del porqué de la existencia de la empresa. La pregunta para saber cuál es la misión ¿Por qué existimos?
Resume en una frase el área de actividad de la empresa.

- Visión

La visión es el logro de la organización en un mediano a largo plazo o la ambición de empresa en un horizonte determinado.

- Valores

Los valores son el marco-ético social de la empresa, son límites de conducta que tiene la organización para la toma de decisiones en sus acciones. No solo basta con cumplir las leyes es necesario desarrollar un código de conducta que caracterice a la organización.

- Estrategia

Los planes de juego.

1.4.2.2. Las cuatro perspectivas del BALANCED SCORECARD

El BALANCED SCORECARD desarrolla su modelo en 4 perspectivas que resume las áreas de toda empresa, en algunos casos pueden desarrollarse alguna perspectiva más que la empresa vea necesaria controlar.

1.4.2.2.1. Perspectiva Financiera

¿Cómo atendemos a los accionistas?

- Rentabilidad

Esta el flujo, como los objetivos de la ganancia.

- Crecimiento

Es el aumento global de las ventas y el de ingresos operativos divisionales.

- Valor

Estará aumento de la participación en el mercado, el retorno sobre el capital, evaluación del valor de existencias.

1.4.2.2.2. Perspectiva Clientes

- Tiempo

Es medir el tiempo del ciclo que nos toma satisfacer las necesidades del cliente.

- Calidad

Es registrar los defectos, errores o problemas registrados percibidos por el cliente (entrega tardía o información faltante).

Desempeño y servicio del producto

Es medir como el producto y/o servicio ayuda a crear valor en el cliente.

- Costo de propiedad

Son los costos de facturación, Costo de reparación, tiempo de inactividad e inconvenientes.

1.4.2.2.3. Perspectiva del Proceso Interno

Son procesos y operaciones del negocio que influyen más directamente en la satisfacción del cliente.

- Tiempo del ciclo

Se rastrea el tiempo de los procesos desde la solicitud hasta la satisfacción del cliente.

- Calidad

Dependerá si es simple o algo sofisticado.

- Productividad

Se reflejara las capacidades del empleado, eficacia y motivación y como evidencia la producción por persona, hora o día.

1.4.2.2.4. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional

- Innovación del Mercado

Registra el ingreso de nuevos rubros que emprende la empresa.

- Aprendizaje y mejora Operacional

Se miden los índices que se obtiene del personal y de la organización.

- Activos Intelectuales

Acá se encuentra los más valioso de la organización, aunque son los activos intangibles, la dirección deberá: medir, evaluar, capacitar, ver el compromiso del personal y/o experiencias compartidas

1.4.2.3. Objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas

- Objetivos estratégicos

Expresan los cambios que se pretenden lograr en la empresa.

- Indicadores

Son variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas, constituye el instrumento para la medición y el control de la gestión.

- Metas

Elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. Deben especificar: Cantidad, unidad de medida, fecha.

Son resultados que se miden en un determinado tiempo. Son los valores deseados que se asignan a los indicadores, la diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta forma la brecha.

- Iniciativas

Son los proyectos de cambios planteados para alcanzar los objetivos que se establecen en la estrategia.

Los tipos de iniciativa son: de inversión y de gestión. El primero es la incorporación de activos y el segundo es el cambiar la manera de realizar las actividades operativas de la empresa.

1.4.2.4. Mapa estratégico

La estrategia de una unidad de negocio, según Kaplan y Norton se expresa mediante un mapa estratégico o diagrama, el mapa se constituye por objetivos estratégicos concretándolos en la relación causa-efecto.

1.5. Proceso de elaboración del BALANCED SCORECARD (BSC) en la Empresa

Recopilación de Información de la empresa organizada en base a las 4 perspectivas la elección de uso de completo o de un adicional deberá corresponder a contar la historia de la estrategia.

1.5.1. Reunir y revisar la información

Esta información está compuesta por Informes anuales, misión, valores, visión, plan estratégico, planes para el proyecto, historias organizativas, etc.

Realización de entrevistas, una vez reunida la información, se deberá corroborar con la organización mediante unas entrevistas que ellos son conscientes de la información que se tiene en los documentos. Las entrevistas serán con los accionistas y con los colaboradores.

1.5.2. Desarrollo de objetivos y medidas.

¿Qué son los objetivos?

Con la estrategia que describe las actividades que se realizarán para diferenciarnos como empresa. Los objetivos son declaraciones de acciones concretas para cumplir con la estrategia. Los objetivos son el puente entre la acción y la estrategia, Desarrollando los objetivos deberemos colocarlos en las 4 perspectivas del BSC.

Según nuestra estrategia para el caso de cada Perspectiva podremos formular las siguientes preguntas:

- Perspectiva Financiera: ¿Qué pasos financieros se necesitan para asegurar la ejecución de nuestra estrategia?
- Perspectiva cliente: ¿Cómo podemos mejorar el servicio con nuestros clientes y atraer nuevos clientes?
- Perspectiva de procesos internos: ¿Cómo podemos mejorar nuestros procesos para la satisfacción con nuestros clientes y accionistas?
- Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional: ¿Cuál será el rubro de negocio que emprende la empresa?, ¿Qué aprendizaje y herramienta deben manejar los colaboradores para desarrollarse mejor en la empresa?

¿Qué son los Indicadores?

Una vez que tenemos definido los objetivos que son acciones concisas, utilizaremos los indicadores que son nuestra herramienta para ir midiendo el cumplimiento de estos

Objetivos. Los indicadores son descripciones cuantificables (en general aunque no siempre) que serán para evaluar los obtenidos versus lo esperado, de esta manera los empleados quedan involucrados en lo que se necesitan lograr para alcanzar las metas de la empresa y a la dirección le sirve para saber cuánto es el cumplimiento hacia los objetivos.

1.5.3. Desarrollo de vínculos (causa y efecto)- Mapa estratégico.

Es la representación gráfica de las relaciones dentro de las 4 de las perspectivas, que describen la estrategia de la organización, narra la estrategia entre las relaciones de causa y efecto, acá se contara la historia de la estrategia mediante los vínculos.

La relación que se muestra en este mapa estratégico de causas y efectos, veremos la relación entre las perspectivas y estas serán de la siguiente manera:

Con los colaboradores motivados y preparados, nuestros procesos serán eficientes y eficaces, por lo tanto tendremos a clientes satisfechos y nuestras finanzas serán lo que deseamos. (Esto será en el caso se maneje las 4 Perspectivas: financiera, cliente, procesos internos, innovación y aprendizaje organizacional).y si se le desea agregar una perspectiva más se le deberá buscar la relación para que le logre este mapa de causa y efecto.

1.5.4. Desarrollo de metas e iniciativas

Son las acciones que se desarrollan para el cumplimiento de los objetivos, estarán incluidos en las actividades diarias de la organización para el logro de los objetivos, así se logra la participación de todos los colaboradores de toda la organización.

Podrán existir varias iniciativas o metas para lograr los objetivos, pero se tomar en cuenta el tema de los recursos para la ejecución de estas actividades diarias. Algunos ejemplos pueden ser: Plan de reducción interna de costos y gastos, Promoción encuesta de satisfacción, Estudio de productos, Plan de integración social, etc. esto será de acuerdo a cada perspectiva.

CAPITULO II

DESCRIPCIÓN DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”

2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”.

2.1. Breve historia de la pequeña empresa constructora “E&H”

La empresa “E&H”, tiene el rubro de diseño y construcción con 6 años en el mercado y empezó a operar hace 4 años, está formado por un grupo de Arquitectos e ingenieros, la administración de la empresa no es manejada por un especialista en temas administrativos, la empresa está formada en su parte operativa por un área de proyectos y obras, en este tiempo ha participado en los siguientes sectores:

- Pequeña/Mediana industria

Proyectos integrales en el sector pequeña/mediana industria adquiriendo experiencia en el desarrollo y ejecución de plantas industriales, oficinas, almacenes y estructuras especiales para maquinas.

- Oficinas

Hemos desarrollado proyectos de implementación de oficinas y remodelación, para el uso de oficinas.

- Multifamiliares

Inicialmente la empresa desarrollo proyectos inmobiliarios conto con inversionistas que aportaban sus terrenos para desarrollarles un proyecto inmobiliario, entonces nosotros elaborábamos la factibilidad de estos terrenos y desarrollábamos el proyecto; debido a la coyuntura política dejamos de participar en este sector. La empresa cuenta con la experiencia en este rubro de uno de sus accionistas por lo tanto se ha decidido volver a trabajar en este sector.

Si bien los que formaron la empresa tienen conocimiento en la parte operativa, por ser parte de su especialidad, en la parte administrativa la empresa solo intento administrar ordenadamente los proyectos que variaban en su costo y complejidad. Cada año se establecían metas y objetivos pero no se desarrollaba un sistema que permitiera hacer el seguimiento en el tiempo planeado y revisar si se estaba cumpliendo.

Hace 1 año se tomó la decisión que los encargados de las áreas de administración, proyectos y obras inicien una propuesta para implementar mejor su área. Actualmente se está trabajando en la parte de modelo de gestión buscando una herramienta que nos brinde información de los logros alcanzados en corto y largo plazo.

2.1.1. Visión, Misión, Valores.

Visión

“Ser una empresa reconocida en la capital, por nuestros proyectos y un gran equipo humano”.

Misión

"Construir eficientemente, con calidad y de manera satisfactoria los proyectos de nuestros clientes, donde la confianza que ellos depositan se mantenga para futuros proyectos”.

Valores

Brindar confianza, honestidad y seguridad.

2.2. Estructura organizacional

La organización esta agrupada de la siguiente manera:

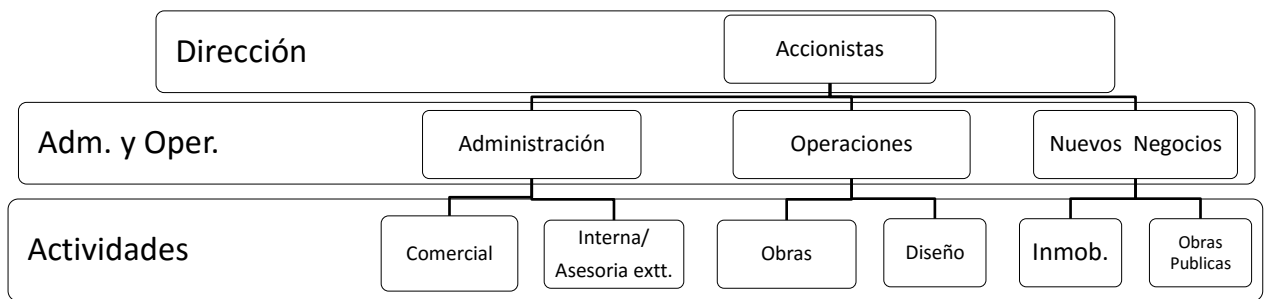


fig. 5 Esquema organizacional de la empresa E&H.

2.2.1. Área Directiva(Accionistas)

En esta área están los accionistas de la empresa, en la actualidad se decidió organizar mejor la gestión de la empresa para iniciar un mejor desarrollo de cada área que será de una manera progresiva, el compromiso de los accionistas es total y son conscientes que con una buena gestión existirá un mejor control en la empresa.

2.2.2. Área Administrativa

En esta área se desarrolla el área comercial, el área interna y asesoría externa de la empresa.

En área comercial desarrolla el primer contacto, relación con los clientes y herramientas de publicidad hacia el exterior.

En el área interna se desarrolla las finanzas flujo de ingreso y egresos; Contabilidad que registra las obligaciones tributarias; RRHH controlando las obligaciones de empresa con el equipo humano; Logística que es la encargada de solicitar y pagar según requerimiento del área de obras, además de contratos y codificación.

Con respecto a la asesoría externa estas se encuentran fuera porque son de requerimiento eventual tienen un estudio de abogados con los que trabajan eventualmente y el área sistemas para el soporte de las computadoras.

2.2.3. Área Operativa

En esta área esta la parte técnica, está dividida en 2 áreas que son la de proyectos y obras.

En proyectos está el área de expedientes completos donde se coordina todas las especialidades que se requiere en un proyecto (Arquitectura, Estructura, Sanitarias, Eléctricas, Electromecánicas y gas). Solo Arquitectura es desarrollada y diseñada en la empresa, para las demás especialidades cuentan con ingenieros externos.

En obras está el control de plazos y costos de acuerdo a los presupuestos aprobados y el plazo establecido en los contratos; en la oficina técnica de valorizaciones se va controlando el avance para los desembolsos respectivos de los clientes y de ser el caso para el banco (leasing). En control de calidad se ve el cumplimiento de requerimientos de acuerdo a las especificaciones técnicas, de ser el caso son ellos los que coordinan con los encargados nacionales o extranjeros. En seguridad y M.A. esta el seguimiento constante del equipo en el uso correcto del EPP, charlas, etc.

2.2.4. Área de Nuevos Negocios

La empresa para este año ha decidido volver a incursionar en el área inmobiliaria con la elaboración y ejecución de proyectos multifamiliares, además ingresara en el rubro de obras públicas (se inscribió a fin de año) pero iniciara su ingreso en el sector público con obras y servicios por adjudicación directa.

		AREA	ACTIVIDADES		
DIRECCIÓN	ADMINISTRATIVA	COMERCIAL	Comercial	Cotizaciones/Relación Clientes	
			Publicidad	Web, Correos, Facebook, Carta de Presentación	
		INTERNA	Logística	Proveedores	
			Finanzas	Bancos/Activos/Inversión	
			Contable	Fact. Compras/Fact. Ventas/PDT mensual y anual/Sencico/Conafovicer/Tributación	
			RRHH	Essalud/AFP/Planillas/SCTR	
			Codificación/Control documentario	Documentos/Planos/Manual de uso/Garantías	
			Contratos	Contratos	
		ASES. EXT.	Área Legal	Revisión de contratos, Acciones, Otros	
			Área Sistemas	Programas, Mantenimiento de equipos.	
		OPERATIVA	PROYECTOS	Expedientes Completos	Arquitectura, Estructura, Electricidad, Sanitaria, GAS, Bomberos.
				Licencias	Licencia de construcción, Conformidad de obra, Declaratoria de Fabrica, Licencia de Funcionamiento/ Bomberos
	OBRAS		Control de costos y plazos	Control de plazos y control de costos	
			Oficina Técnica Valorizaciones	Control de valorizaciones(clientes, bancos leasing).	
			Control de Calidad	Cumplimiento de las especificaciones Técnicas	
			Seguridad, Salud y Medio Ambiente	Equipos EPP, Seguridad en Obra	
			Nuevos Negocios	Inmobiliarios	Evaluación y formulación de los proyectos
	Obras Publicas	Obras por Adj. Directa o Consorc.			

fig. 6 Cuadro organizacional de la empresa E&H. Fuente: Empresa E&H

2.3. Servicios y clientes de la pequeña empresa constructora “E&H”

2.3.1. Servicios

Diseño y elaboración de expedientes en: Pequeña /Mediana Industria, Comercio además de Multifamiliares.

Ejecución de Obras:

- En Pequeña/Mediana industria (oficinas, plantas de procesos y almacenes).
- Estructuras especiales para maquinarias.(Prensa, Balanza, Cizalla).
- Comercio y Multifamiliares.

2.3.2. Clientes

Los clientes de la Pequeña/Mediana Industria y comercio son empresas que se vienen desarrollando e implementando a la par del crecimiento económico del país y los clientes de los proyectos multifamiliares son personas naturales que vienen desarrollando proyectos en sus terrenos siguiendo el boom inmobiliario.

2.4. Descripción del entorno y la competencia

Con el crecimiento de la economía los proyectos en pequeña/mediana industria y comercio fueron aumentando en la necesidad de mejorar sus instalaciones, adquirir nuevas sedes y mejorar sus procesos. Los clientes que eran personas naturales inicialmente participaban con el aporte de su terreno.

La competencia que ha tenido que enfrentar la empresa son con aquellas que se forman para un proyecto y luego desaparecen, maestros obras que se agrupan para realizar servicios generales, en los 2 casos mantienen precios bajos pero no ofrecen ningún tipo de garantía al cliente.

2.5. Crecimiento económico de la empresa

VENTAS ANUALES						
	1	2	3	4	5	6
Año	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Monto	S/. 10,000.00	S/. 20,000.00	S/. 509,714.00	S/. 1,053,794.00	S/. 1,276,347.00	S/. 1,400,000.00

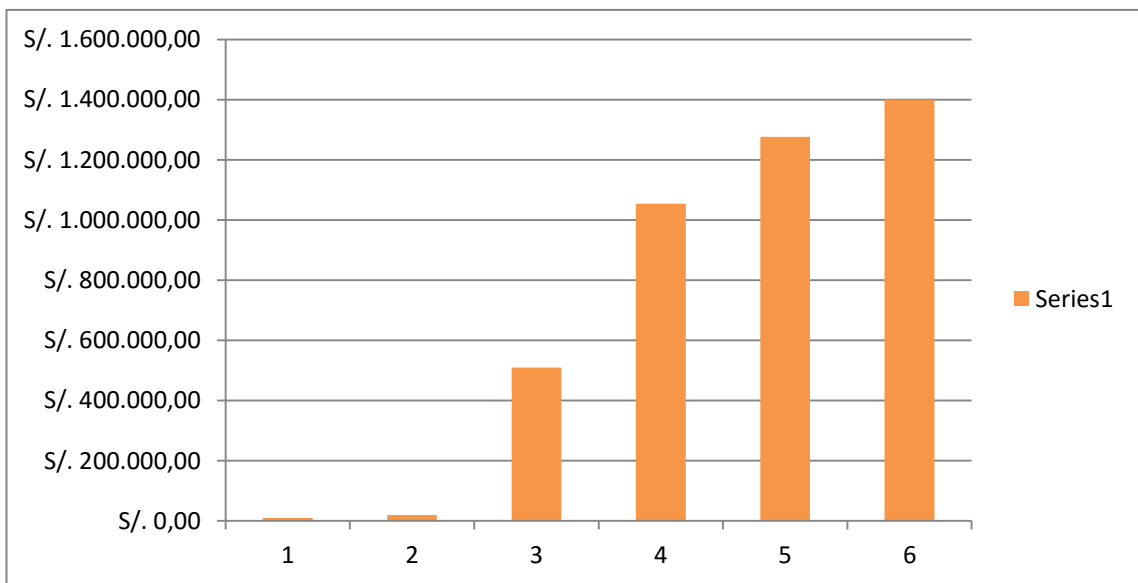


fig.6 VENTAS ANUALES DE LA EMPRESA E&H

fuelle: PDT VENTA ANUAL DE E&H

2.6. Nuevos retos de emprendimiento

La empresa para este año iniciara las actividades en estas áreas de negocio:

- Inmobiliaria
- Obras Publicas-(Adjudicación directa y/o Consorcio).

2.7. Limitaciones de la actual gestión de la empresa E&H

Las limitaciones que tiene la empresa es su administración, carente de un modelo de gestión. En los últimos 4 años la empresa aumento sus ventas, el tipo de gestión que desarrollo fue ordenada pero empírica.

Si bien la empresa desarrollaba su visión, misión y se trazaba objetivos anuales, no había manera de hacerles seguimiento para su cumplimiento, además de no compartirlo con todo el equipo.

La empresa no cuenta con una información ordenada de indicadores que le permita evaluar cómo ha sido su crecimiento, si bien es cierto toda esta información existe en el desarrollo de la empresa en años pasados .Necesitan que esta información este a la mano para hacer los seguimientos periódicos y ver los avances hacia el cumplimiento de la visión y la misión que tiene la empresa.

2.8. Resumen del análisis FODA

EL resumen del análisis FODA de la pequeña empresa constructora “E&H” es lo siguiente:

2.8.1. Fortalezas

- Experiencia en el desarrollo de proyectos de la pequeña/mediana industria en Lima.
- La experiencia del equipo administrativo y operativo.
- Buen clima y compromiso de todo el equipo.
- Los proyectos ejecutados son de calidad.

2.8.2. Oportunidades

- Posible inicio laboral con empresas grande líderes en el sector construcción
- Posible adquisición de terrenos para el desarrollo de proyectos inmobiliarios
- Propuesta de ingresar en la ejecución de obras publicas
- Propuesta de inicio laboral de pequeña industria en provincia

2.8.3. Debilidades

- Falta de un modelo de gestión
- Desconocimiento por parte del área administrativa y operativa de lineamientos estratégicos.
- Falta de conocimiento para el desarrollo de la eficiencia en costos y calidad.
- Las Relaciones Comerciales no están muy fortalecidas y una falta de publicidad.

2.8.4. Amenazas

- Cambios organizacionales en la empresa de nuestros clientes antiguos
- El aumento de competencia en el sector construcción

2.9. Objetivos Estratégicos

- Rentabilidad en los proyectos.
- Optimizar costos.
- Aumento en las ventas
- Proyectos eficientes y de calidad.
- Posicionarse en el sector.
- Nuevos Servicios.
- Eficiencia en los plazos y costos de los proyectos.
- Control de calidad y seguridad.
- Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad.
- Desarrollo de un área inmobiliaria y obras públicas.
- Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad.
- Potenciar las relaciones comerciales y publicidad.
- Incorporación de nuevos rubros de negocio.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”

3. PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL BALANCED SCORECARD EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA “E&H”

En la búsqueda del modelo de gestión es donde aparece el BSC, que permitirá a la empresa “E&H”, gestionar de manera integral los componentes de la empresa, la parte directiva podrá ir controlando el cumplimiento de los objetivos, involucrando a toda la organización en hacer de sus actividades una práctica para el logro de los objetivos, ya que estos son cuantificables mediante indicadores.

3.1. Alcance de la propuesta

Propuesta de un modelo de gestión basado en el BALANCED SCORECARD en la empresa constructora “E&H”.

El desarrollo de BALANCED SCORECARD, se ha desarrollado una vez revisado el análisis FODA de la empresa, con lo que se ha ubicado los objetivos estratégicos de acuerdo a la perspectiva.

3.2. Perspectiva de la pequeña empresa constructora “E&H”

3.2.1. Perspectiva Financiera

PF 1.- Rentabilidad en los proyectos.

PF 2.- Aumento en las ventas.

PF 3.-Optimizar costos.

3.2.2. Perspectiva Clientes

PC 1.- Proyectos eficientes y de calidad.

PC 2.- Nuevos servicios.

PC 3.- Posicionarse en el sector.

3.2.3. Perspectiva Procesos Internos

PPI 1.- Eficiencia en los plazos y costos de los proyectos.

PPI 2.-Control de calidad y seguridad.

PPI 3.-Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad.

PPI 4.-Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas.

3.2.4. Perspectiva Innovación y Aprendizaje Organizacional.

PPI y AO 1.-Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad.

PPI Y AO 2.-Potenciar las relaciones comerciales y publicidad.

PPI Y AO 3.-Incorporación de nuevos rubros de negocios.

3.3 MAPA ESTRATEGICO DE LA EMPRESA “E&H”. M.E. General del BSC en la pequeña empresa constructora “E&H”

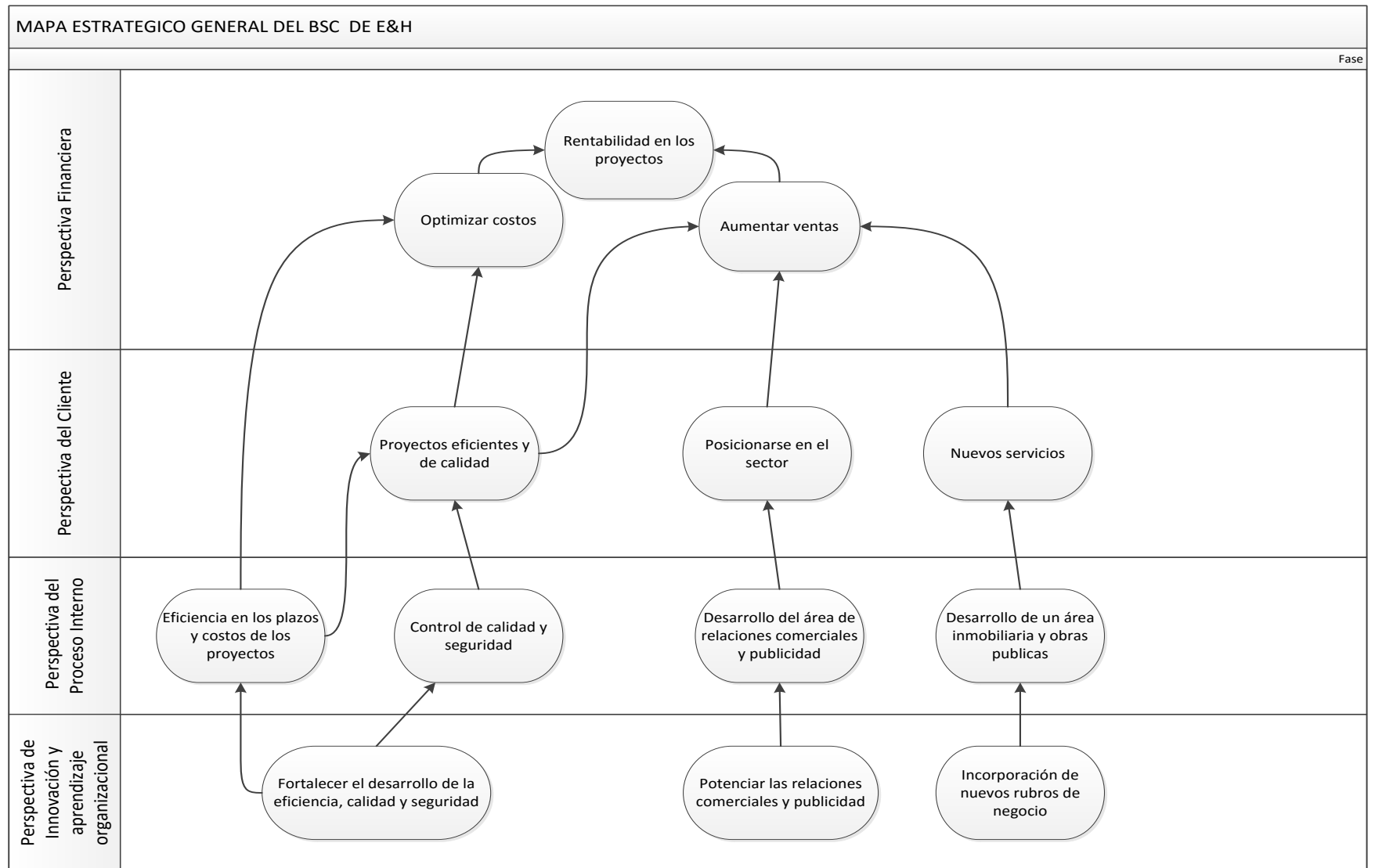


fig. 8 Mapa estratégico general del BSC en la pequeña empresa constructora “E&H”. Fuente: Empresa “E&H”

3.4. BALANCED SCORECARD de la pequeña empresa constructora “E&H”.

La propuesta de modelo de gestión para la pequeña empresa constructora “E&H” ,luego de haber desarrollado los componentes del BALANCED SCORECARD y de acuerdo a las características de la empresa la propuesta es la siguiente:

3.4.1. BALANCED SCORECARD según las perspectivas, objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas.

- **Perspectiva Financiera**

PF 1.- Aumento de la rentabilidad en los proyectos.

Indicadores:

Presupuesto de proyecto similar anterior con el presupuesto proyecto actual.

Metas:

Aumento de 5%

Iniciativas:

Realizar un comparativo de lo proyectado/ejecutado.

PF 2.- Aumento en las ventas

Indicadores

Ventas 2013/Ventas 2014

Metas:

Aumento de 25%

Iniciativas:

- Ingreso de nuevas áreas de negocio.
- Realizar un comparativo con presupuestos proyectados y ejecutados.

PF 3.- Optimizar costos.

Indicadores

Costos proyectados/Costos ejecutados.

Metas:

Aumento de 5%

Iniciativas:

- Analizar y mejorar los costos de partidas usuales (ej. pintura, drywall).

- **Perspectiva Clientes**

PC 1.- Proyectos eficientes y de calidad.

Indicadores

Índice de satisfacción del cliente

Metas

85%

Iniciativas

- Control de las observaciones a los proyectos por parte del cliente.
- Elaboración de un informe donde se señale los puntos de eficiencia por proyecto.
- Mejorar siempre en los proyectos similares.
- Tomar encuestas de satisfacción a los clientes.

PC 2.- Posicionarse en el sector

Indicadores

Número de clientes 2013/Número de clientes 2014.

Metas

2

Iniciativas

- Control de como conocen a la empresa (encuesta o la web).
- Informar la especialidad/experiencia de la empresa.

PC 3.- Nuevos servicios

Indicadores

Numero de servicios proyectados/ Numero de servicios ejecutados.(anual)

Metas

3

Iniciativas

- Desarrollo de la nueva área Inmobiliaria.
- Desarrollo de la nueva área de obras Públicas.

Perspectiva Procesos Internos

PPI 1.- Eficiencia en los plazos y costos

Indicadores

Flujo programado/Flujo desembolsado real.

Metas

Cumplir al 85%

Iniciativas

- Realizar comparativo de lo programados y lo real
- Control de la ruta critica
- Actualización del cronograma

PPI 2.-Control de calidad y seguridad

Indicadores

- Numero de observaciones/Número de accidentes.

Metas

10%

Iniciativas

- Inspecciones para evitar trabajos rehechos y cumplimiento de las E.P.
- Cumplimiento del manual de seguridad
- Charlas diarias al iniciar labores

PPI 3.-Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad

Indicadores

Valor del cliente (anual).

Metas

Aumentar 40% de clientes anuales.

Iniciativas

- Mediante encuesta breve saber cómo conocieron la empresa.
- Encuesta con clientes donde se ejecutaron los proyectos para saber su opinión.

PPI 4.-Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas .

Indicadores

Número de proyectos semestral/Numero de proyectos reales semestral

Metas

Cumplir al 50%

Iniciativas

- Establecer procedimientos a seguir de estas nuevas áreas.

Perspectiva Innovación y Aprendizaje Organizacional.

PPI y AO 1.-Fortalecer el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad

Indicadores

Sugerencia del empleado y puesta en práctica de la eficiencia, calidad y seguridad.

Metas

Incorporación de 2 buenas prácticas de eficiencia, calidad y seguridad en el siguiente proyecto.

Iniciativas

- Desarrollo y Capacitación en conocer y desarrollar la eficiencia.
- Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante
- Aplicación de lecciones aprendidas

PPI Y AO 2.-Potenciar las relaciones comerciales y publicidad

Indicadores

Número de visitas a las publicidades virtuales (posibles clientes)

Metas

Aumentar 20% anual.

Iniciativas

- Reuniones semanales
- Relación de tipos de clientes y proyectos.

PPI Y AO 3.-Incorporación de nuevos rubros de negocio.

Indicadores

Crecimiento anual del área lo proyectado /con lo real.

Metas

Crecimiento en un 20% anual

Iniciativas

- Organización del área de proyectos inmobiliarios
- Organización del área de obras publicas
- Seguimiento a la publicidad

3.4.2 Cuadro del BSC por cada perspectiva

Perspectiva Financiera

		Objetivos estratégicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P F	PF 1	Aumento de la rentabilidad en los proyectos	Presupuesto de proy. similar anterior/presupuesto actual	aumento de 5%	1.- Realizar un comparativo con proyectos ejecutados similares para realizar un comparativo y ser eficientes.
	PF 2	Aumento en las ventas	Ventas 2014(trimestre)/ventas 2013(trimestre)	aumento 25%	1.-Ingresos de las nuevas áreas /2.- Realizar un comparativo con precios de presup. ejecutados
	PF 3	Optimizar costos	costos proyectado/costos reales	al 5% a favor	1.-Analizar los costos de partidas usuales.

Perspectiva Cliente

		Objetivos estratégicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P C	PC 1	Proyectos eficientes y de calidad	Índice de satisfacción del cliente	al 85%	1.- Control de observaciones a los proyectos por parte del cliente/2.-Elaboración de un cuadro identificando la eficiencia en el proyecto/3.-Tomar encuestas de satisfacción a los clientes.
	PC 2	Posicionar en el sector	Número de clientes 2014/Número de clientes 2013	aumentar 2	1.-Control de como conocen a la empresa (encuesta o web)/2.-Definir especialización de la empresa.
	PC 3	Nuevos servicios	Numero de servicios proyectados/Números de servicios reales	3	1.-Desarrollo inmobiliario/2.- Desarrollo de obras publicas

Perspectiva de Procesos Internos

		Objetivos estratégicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P PROC INT	PI 1	Eficiencia en los plazos y costos	Flujo programado/ejecutado	Cumplir al 85%	1.-Realizar comparativo de lo programados y lo real/2.- Control de la ruta critica/3.- Actualización del cronograma
	PI 2	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y número de accidentes	10%	1.-Inspecciones para evitar trabajos rehechos y cumplimiento de las E.P./2.-Cumplimiento del manual de seguridad/3.-Charlas diarias al iniciar labores
	PI 3	Desarrollo del área de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	aumentar en un 40% #clientes	1.- Controlar porque medio ingreso el nuevo cliente/2.- Encuesta con clientes donde se ejecutaron los proyectos para saber su opinión.
	PI 4	Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas.	Número de proyectos proyectados semestral/Numero de proyectos reales semestral	Cumplir al 50% con lo proyectado	1.-Establecer procedimientos a seguir de estas nuevas áreas.

Procesos de Innovación y Aprendizaje Organizacional

		Objetivos estratégicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P I, A O	I 1	Fortalecer con el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad.	Sugerencia y puesta en práctica de la eficiencia, calidad y seguridad.	Incorporar 2 buenas prácticas de c/u.	1.-Desarrollo y Capacitación en manuales de procesos administrativos y operativos/2.- Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante/3.-Aplicación de lecciones aprendidas
	I 2	Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Número de visitas a las publicaciones virtuales(posibles clientes)	Captar el 20%	1.- Reuniones semanales /2.-Relación de los tipos de clientes y proyectos
	I 3	Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del área lo proyectado /con los real	Crecimiento en un 20% anual	1.-Organización del área de proyectos inmobiliarios/2.-Organización del área de obras públicas/3.- Seguimiento a la publicidad

3.4.3 Cuadro del BSC general

Balanced Scorecard
 Empresa Constructora E&H

Misión "Construir eficientemente, con calidad y de manera satisfactoria los proyectos de nuestros clientes, donde la confianza que ellos depositan se mantenga para futuros proyectos".

Visión "Ser una empresa reconocida en la capital, por nuestros proyectos y un gran equipo humano".

Valores "Brindar confianza, honestidad y seguridad."

		Objetivos estrategicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P	PF 1	Aumento de la rentabilidad en los proyectos	Presupuesto de proy.similar anterior/presupuesto actual	aumento de 5%	1.- Realizar un comparativo con proyectos ejecutados similares para realizar un comparativo y ser eficientes.
	PF 2	Aumento en las ventas	Ventas 2014(trimestre)/ventas 2013(trimestre)	aumento 25%	1.-Ingresos de las nuevas areas /2.- Realizar un comparativo con precios de presup.ejecutados
	PF 3	Optimizar costos	costos proyectado/costos reales	al 5% a favor	1.-Analizar los costos de partidas usuales.

		Objetivos estrategicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P	PC 1	Eficientes en los plazos y costos	Indice de satisfacción del cliente	al 85%	1.- Control de observaciones a los proyectos por parte del cliente/2.-Elaboración de un cuadro identificando la eficiencia en el proyecto/3.-Tomar encuestas de satisfacción a los clientes.
	PC 2	Posicionar en el sector	Numero de clientes 2014/Numero de clientes 2013	aumentar 2	1.-Control de como conocen a la empresa(encuesta o web)/2.-Definir especialización de la empresa.
	PC 3	Nuevos servicios	Numero de servicios proyectados/Numeros de servicios reales	3	1.-Desarrollo inmobiliario/2.- Desarrollo de obras publicas

		Objetivos estrategicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P P R O C E S O I N T	PI 1	Eficiencia en los plazos y costos	Flujo programado/ejecutado	Cumplir al 85%	1.-Realizar comparativo de lo programados y lo real/2.- Control de la ruta critica/3.- Actualización del cronograma
	PI 2	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y numero de accidentes	cumplir al 90%	1.-Inspecciones para evitar trabajos rehechos y cumplimiento de las E.P./2.-Cumplimiento del manual de seguridad/3.-Charlas diarias al iniciar labores
	PI 3	Desarrollo del area de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	aumentar en un 40% #clientes	1.- Controlar por que medio ingreso el nuevo cliente/2.- Encuesta con clientes donde se ejecutaron los proyectos para saber su opinión.
	PI 4	Desarrollo del area inmobiliaria/ obras publicas y publicidad	Numero de proyectos proyectados semestral/Numero de proyectos reales semestral	Cumplir al 50% con lo proyectado	1.-Establecer procedimientos a seguir de estas nuevas areas.

		Objetivos estrategicos	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
P I A G	I 1	Fortalecer con el desarrollo de la eficiencia,calidad y seguridad.	Sugerencia y puesta en practica de la eficiencia,calidad y seguridad.	Incorporar 2 buenas practicas dec/u.	1.-Desarrollo y Capacitación en manuales de procesos administrativos y operativos/2.- Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante/3.-Aplicación de lecciones aprendidas
	I 2	Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Numero de visitas a las publicaciones virtuales(posibles clientes)	Captar el 20%	1.- Reuniones semanales /2.-Relación de los tipos de clientes y proyectos
	I 3	Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del area lo proyectado /con los real	Crecimiento en un 20% anual	1.-Organización del area de proyectos inmobiliarios/2.- Organización del area de obras publicas/3.- Seguimiento a la publicidad

3.4.3 Cuadro del BSC general

3.5. Tablero de control-(Rangos verde, ámbar y rojo).

Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA						RANGO			
Objetivos estratégicos			Indicadores	Meta s	Último Periodo	Iniciativas	Verde	Ámbar	Rojo
P F	1	Aumento de la rentabilidad en los proyectos(estructuras especiales)	Presupuesto de proy. similar anterior/presupuesto actual	5%	2%	1.- Realizar un comparativo con proyectos ejecutados similares(analizando costos no productivos)	≥ 5%	>2% o <5%	≤ 2%
P F	2	Aumento en las ventas	Ventas 2014(trimestre)/ventas 2013(trimestre)	25%	21%	1.-Ingresos de las nuevas áreas /2.- Realizar un comparativo con precios de presup. ejecutados	≥ 25%	>21% o <25%	≤ 21%
P F	3	Optimizar costos	costos proyectado/costos reales	5%	2%	1.-Analizar los costos de partidas usuales.	≥ 5%	>5% o <2%	≤ 1%

Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA CLIENTE						RANGO			
Objetivos estratégicos		Indicadores	Metas	Último Periodo	Iniciativas	Verde	Ambar	Rojo	
PC	1	Eficientes en los plazos y costos	Índice de satisfacción del cliente	al 85%	80%	1.- Control de observaciones a los proyectos por parte del cliente/2.- Elaboración de un cuadro identificando la eficiencia en el proyecto/3.-Tomar encuestas de satisfacción a los clientes.	≥ 85	>80% o <85%	≤ 80
PC	2	Posicionar en el sector	Número de clientes 2014/Número de clientes 2013	2	1	1.-Creación del área de proyectos inmobiliarios/2.- Creación del área de obras públicas	≥ 2	> 1 o <2	≤ 1
PC	3	Nuevos servicios	Numero de servicios proyectados/Números de servicios reales	3	0	1.-Desarrollo inmobiliario/2.- Desarrollo de obras publicas	≥ 3	>0 o <3	≤ 0

Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							RANGO		
Objetivos estratégicos		Indicadores	Metas	Ultimo Periodo	Iniciativas	Verde	Ambar	Rojo	
PI	1	Eficiencia en los plazos y costos	Flujo programado/ejecutado	Cumplir al 85%	al 80%	1.-Realizar comparativo de lo programados y lo real/2.- Control de la ruta crítica/3.- Actualización del cronograma	≥ 85	>80% o <85%	≤ 80
PI	2	Control de calidad y seguridad	Número de observaciones y número de accidentes	cumplir al 90%	80%	1.-Inspecciones para evitar trabajos rehechos y cumplimiento de las E.P./2.-Cumplimiento del manual de seguridad/3.-Charlas diarias al iniciar labores	≥ 90%	>80% o <90%	≤ 80%
PI	3	Desarrollo del area de relaciones comerciales y publicidad	Valor del cliente(anual)	aumentar en un 40% #clientes	20%	1.- Controlar porque medio ingreso el nuevo cliente/2.- Encuesta con clientes donde se ejecutaron los proyectos para saber su opinión.	≥ 40%	>20% o <40%	≤ 20%
PI	4	Desarrollo del área inmobiliaria/ obras públicas y publicidad	Número de proyectos proyectados semestral/Numero de proyectos reales semestral	50%	0	1.-Establecer procedimientos a seguir de estas nuevas áreas.	≥ 50%	>0% o <50%	≤ 0%

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje Organizacional

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL						RANGO			
Objetivos estratégicos		Indicadores	Metas	Último Periodo	Iniciativas	Verde	Ámbar	Rojo	
I	1	Fortalecer con el desarrollo de la eficiencia, calidad y seguridad.	Sugerencia y puesta en práctica de la eficiencia, calidad y seguridad.	2.00	0.00	1.-Desarrollo y Capacitación en manuales de procesos administrativos y operativos/2.- Reuniones de los equipos de trabajo para evaluar mejora constante/3.-Aplicación de lecciones aprendidas	≥ 2	>0 o <2	≤ 0
I	2	Potenciar las relaciones comerciales y publicidad	Número de visitas a las publicaciones virtuales(posibles clientes)	Captar el 20%	0	1.- Reuniones semanales /2.-Relación de los tipos de clientes y proyectos	≥ 20%	>0% o <20%	≤ 0%
I	3	Incorporación de nuevos rubros y publicidad	Crecimiento semestral del área lo proyectado /con los real	20%	0%	1.-Organización del área de proyectos inmobiliarios/2.-Organización del área de obras públicas/3.- Seguimiento a la publicidad	≥ 20%	>0% o <20%	≤ 0

3.6 Costo Beneficio del modelo de gestión del BALANCED SCORECARD en la empresa E&H.

EL objetivo es determinar el retorno de la inversión del proyecto, para lo cual se preparará el análisis de costos del proceso y se determinará las proyecciones de beneficios.

3.6.1. Beneficios Tangibles

- Incremento de ventas en 25% anual. Presentamos las ventas de los últimos años.
- Aumentar la rentabilidad de los proyectos en 5%. Realizar los comparativos de rentabilidad entre proyectos similares anteriores y actuales. Reduciendo los costos no productivos en proyectos similares.
- Clientes satisfechos al 90%, presentaremos las encuestas.
- Aumentar clientes en 10% anualmente.
- Ampliar nuevos rubros de negocios, cumplir el 60% de rubros proyectados.

3.6.2. Beneficios No Tangibles

- La organización conocerá cual es la visión a alcanzar y porque es importante su participación diaria.
- La información integral del desarrollo de la organización, permitirá a la dirección la toma de decisiones más precisas para actuar.

3.7. Cuadro del costo para el modelo de gestión basado en el BALANCED SCORECARD para la pequeña empresa constructora “E&H”.

CUADRO CON EL COSTO DEL MODELO DE GESTIÓN

Descripción	Recursos	Cantidad	Costo Mensual	Cant. Meses	Costo Total
Consultoría	Consultoría en el BSC	1	S/. 10,000.00	2 meses	S/. 10,000.00
Áreas de la empresa	Administración	1	S/. 5,000.00	3 meses	S/. 5,000.00
	Operativa	1	S/. 5,000.00		S/. 5,000.00
	Proyectos	1	S/. 5,000.00		S/. 5,000.00
Software	sistemas	1	S/. 4,000.00	2 meses	S/. 8,000.00
					S/. 33,000.00

3.8. Análisis del VAN y TIR en la empresa "E&H"

		2014												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL
1	ALQUILER OFI	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 1,450.00	S/. 17,400.00
2	MANT.OFICINA	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 3,600.00
3	TELEFONO FIJO	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 180.00	S/. 2,160.00
4	CONTADOR	S/. 300.00	S/. 800.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 300.00	S/. 4,100.00
5	PERSONAL	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 21,000.00	S/. 252,000.00
6	CONSULTORIA	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00											S/. 10,000.00
7	OPERATIVA	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00										S/. 15,000.00
8	SOFTWARE		S/. 4,000.00	S/. 4,000.00										S/. 8,000.00
	EGRESOS TOTA	S/. 33,230.00	S/. 37,730.00	S/. 32,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 23,230.00	S/. 312,260.00
	INGRESOS TOT	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 29,166.67	S/. 350,000.00
	FLUJO	-S/. 4,063.33	-S/. 8,563.33	-S/. 3,063.33	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 5,936.67	S/. 37,740.00

CALCULO DEL VAN Y TIR:

VAN **S/. 17,795.74**

TIR **26%**

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. La empresa “E&H” tienen claro que necesita un modelo de gestión integral como el BALANCED SCORECARD, para lograr así un desarrollo integral y seguro.
2. Los objetivos estratégicos planteados en el diagnóstico de la empresa son respuesta al análisis del FODA (Fortaleza, Oportunidades, Amenaza, Debilidades).
3. Con los Objetivos estratégicos establecidos en este Balanced Scorecard, la empresa podrá ir controlando con los indicadores el logro de los objetivos que a su vez reflejarán el cumplimiento de su misión, visión y valores.
4. Con el tablero de control planteado de acuerdo a las perspectivas con sus objetivos estratégicos, se verificará el cumplimiento de las metas, los rangos que tiene son verde, ámbar y rojo, donde el verde nos indicará que la meta se están logrando y el rojo será la alerta que no están funcionando las iniciativas.
5. Si se sigue el Modelo de gestión basado en el BALANCED SCORECARD podrán lograr tener una organización del aprendizaje.

6. Con el desarrollo del BALANCED SCORECARD se lograra controlar el cumplimiento de los objetivos que quieren lograr en este corto, mediano y largo plazo.

7. En el análisis financiero con la inversión para la implementación del BSC en la empresa logrando las proyecciones de ventas tenemos un VAN y TIR adecuado.

8. El BALANCED SCORECARD brindara información para saber si la organización está alineada con la visión de la empresa.

9. Para lograr el desarrollo idóneo Con el BALANCED SCORECARD en la organización deberá existir un cambio cultura a todo nivel, esto debido a que todos estarán Involucrados en el logro de los objetivos, lo que permitirá y desarrollara un trabajo en equipo para el logro de un fin común.

10. Deberán establecerse reuniones y capacitaciones para el adecuado uso del BALANCED SCORECARD como herramienta.

11. Deberá existir el conocimiento claro en toda la organización de la Visión, Misión y valores, porque el BALANCED SCORECARD es una herramienta que responde al logro de lo antes mencionado.

12. Se deberá designar a una persona encargada para el seguimiento desde el desarrollo hasta la implementación del BALANCED SCORECARD en la empresa.

13. El compromiso permanente de la parte directiva en el desarrollo e implementación es vital para lograr los resultados del BALANCED SCORECARD en la organización.

14. Será necesario el desarrollo de los manuales de cada área, por parte de los encargados designados, esto pertenece a las iniciativas de los objetivos dentro del aprendizaje.

CAPITULO V

BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

CABALLERO ROMERO, Alejandro.
2011 Metodología Integral Innovadora para planes y tesis.
Lima: Instituto Metodológico Alen Caro E.I.R.L.

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto
FERNANDEZ COLLADO, Carlos
BAPTISTA LUCIO, Pilar.
2006 Metodología de la Investigación.
México: Mc. GRAW-HILL/Interamericana Editores S.A.

FRANCÉS, Antonio.
2006 Estrategia y Planes para la Empresa
México: María Fernanda Castillo.

NIVEN, Paul R.
2003 El Cuadro de Mando Integral paso a paso.
Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

BALLVÉ, Alberto M.
2008 Tablero de Control.
Buenos Aires. Emecé Editores S.A.

NILS-Goran Olve-Carl-Johan Petri Jan Roy Sofie Roy
El Cuadro de Mando en Acción
Equilibrando Estrategia y control.
Deusto-Barcelona.

NILS-Goran Olve-Jan Roy-Magnus Wetter
Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral
(Performance Drivers)
Barcelona: Ediciones Gestión 2000

ROBERT S.KAPLAN/DAVID D.NORTON
2011, Como utilizar el Cuadro de Mando Integral.
Barcelona, Grupo Planeta.