



Universidad  
Continental

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Tesis

**La herramienta de gestión Balanced Scorecard y su  
influencia en la rentabilidad económica de la  
Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia  
S.A.C en la vía Huachac-Manzanares, Huancayo  
2017**

para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Industrial

**Yadira Yanase Rojas**

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

## **DEDICATORIA**

A Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. por todo su apoyo y por permitir la realización de mi investigación durante el periodo de la elaboración de mi tesis.

A toda mi familia por su amor esfuerzo y sacrificios en todos estos años; sus esfuerzos se ven convertidos en cada uno de mis logros.

El investigador

## **AGRADECIMIENTOS**

Esta tesis para optar el título de Ingeniero Industrial en la Universidad Continental va dedicado a mis padres, por darme fortaleza, todo su apoyo y en especial por haberme dado la dicha de tener unos padres maravillosos.

A mi padre Ivan Yanase Rojas, quien me inculco desde pequeña el habito del estudio siendo el mejor maestro que haya tenido, su apoyo y motivación constante fueron el pilar para culminar la carrera.

A mi madre Juana Rojas Davila, esa maravillosa mujer que me ha enseñado lo importante de luchar por mis objetivos y sobretodo ser independiente, quien me ha ayudado a superar obstáculos y siempre guiado con sus sabios consejos.

Por último a mi hermano Yoshihiro Yanase Rojas quien me enseñó a nunca rendirme y me dio todo su amor y apoyo cuando me caía en las batallas.

Yadira Yanase

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	II
AGRADECIMIENTOS.....	III
INDICE DE CONTENIDOS .....	IV
INDICE DE TABLAS .....	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	X
RESUMEN.....	XI
SUMARY .....	XII
INTRODUCCION.....	XIII
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO .....	1
1.1 Descripción de la realidad problemática .....	1
1.2 Definición del problema .....	4
1.2.1 Problema principal .....	4
1.2.2 Problemas secundarios .....	4
1.3 Objetivos de la investigación .....	5
1.3.1 Objetivo general .....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Justificación e importancia de la investigación.....	6
1.4.1 Justificación Académica .....	6
1.4.2 Justificación Económica y Social .....	7
1.5 Ámbito de la investigación .....	7
1.6 Hipótesis y descripción de Variables .....	8
1.6.1 Hipótesis General .....	8
1.6.2 Hipótesis Específicas.....	8
1.6.3 Variables de Investigación.....	9
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO .....	11
2.1 Antecedentes de la investigación.....	11
2.1.1 Antecedentes Internacionales.....	11

2.1.2	Antecedentes Nacionales .....	12
2.2	Bases Teóricas.....	13
2.2.1	La Herramienta Balance Scorecard .....	14
2.2.2	Beneficios de la Herramienta Balance Scorecard .....	16
2.2.3	Perspectivas de la Herramienta Balance Scorecard .....	17
2.2.4	El Mapa Estratégico.....	22
2.2.5	Rentabilidad económica o rendimiento .....	24
2.3	Marco Conceptual.....	25
<b>CAPÍTULO III</b>	.....	<b>27</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	.....	<b>27</b>
3.1	Método y Alcance de la investigación .....	27
3.2	Diseño de investigación .....	27
3.3	Población y muestra .....	28
3.3.1	Descripción de la población .....	28
3.3.2	Tamaño y muestra.....	29
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	31
<b>CAPÍTULO IV</b>	.....	<b>32</b>
<b>DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA</b>	.....	<b>32</b>
4.1	Diagnóstico Situacional .....	32
4.2	Actividades Económicas de la organización .....	36
4.2.1	Sector y actividad económica .....	36
4.3	Organización de la empresa .....	39
4.4	Definiciones estratégicas actuales.....	40
4.4.1	Misión .....	40
4.4.2	Visión .....	40
4.4.3	Valores .....	40
4.5	Análisis FODA .....	41
4.5.1	Fortalezas.....	41
	Posibilidades de expansión comercial.....	41
	Capacidad de transporte y desplazamiento.....	42

Posicionamiento en el mercado .....	42
Ubicación estratégica en el entorno de clientes potenciales.....	43
Conocimiento del perfil del cliente .....	44
4.5.2    Debilidades.....	46
Atención de servicio no diferenciada .....	46
Bajo Posicionamiento en el mercado .....	47
4.5.3    Oportunidades .....	48
Nichos de mercado no explorados .....	48
Mejoramiento de la Infraestructura Vial .....	50
Incremento de líneas de transporte público.....	51
4.5.4    Amenazas .....	52
Incremento de la competencia .....	52
Competencia por precios bajos .....	53
Estrategias de Publicidad Agresiva .....	56
Entrada de nuevos competidores.....	58
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>59</b>
<b>MAPA ESTRATEGICO Y RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
5.1    Visión y Objetivos estratégicos .....	60
5.1.1    Visión .....	60
5.1.2    Planteamiento de Objetivos Estratégicos.....	62
5.2    Dimensiones para el Balance Scorecard .....	64
5.2.1    Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	64
5.2.2    Perspectiva de los procesos internos .....	67
5.2.3    Perspectiva del cliente.....	70
5.2.4    Perspectiva Financiera .....	71
5.3    Metas para la Fase de Implementación .....	72
5.3.1    Metas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	72
5.3.2    Metas para la perspectiva de los Procesos Internos .....	74
5.3.3    Metas para la Perspectiva del Cliente.....	76
5.3.4    Metas para la Perspectiva financiera .....	77
5.3.5    Calificación para las cuatro perspectivas .....	78
5.4    Resultados de la Implementación .....	79
5.4.1    Aprendizaje y Crecimiento.....	79

5.4.2	Procesos Internos.....	82
5.4.3	Satisfacción del Cliente .....	86
5.4.4	Perspectiva financiera .....	88
	Liquidez.....	88
	Total de Activos.....	90
	Rentabilidad Económica.....	90
<b>CAPÍTULO VI.....</b>		<b>93</b>
<b>DISCUSION DE RESULTADOS.....</b>		<b>93</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>95</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>98</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>99</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>101</b>
	ANEXO 1: Matriz de Consistencia.....	102
	<b>Tabla 43 : Matriz de Consistencia .....</b>	<b>102</b>
	ANEXO 2: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Check List Julio – Agosto – Setiembre (Verificación de acciones estratégicas). .....	106
	ANEXO 3: Perspectiva de Procesos Internos – Check List Julio – Agosto – Setiembre (Verificación de acciones estratégicas). .....	109
	ANEXO 4: Validación de Juicio de Expertos .....	112
	ANEXO 5: Encuesta.....	114
	ANEXO 6: Reporte de Ventas de Abril hasta Setiembre.....	119
	ANEXO 7: Resumen de Ventas Abril - Setiembre.....	131



## INDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> : Variable independiente (V.I.): Balanced Scorecard.....	9
<b>Tabla 2</b> : Variable dependiente (V.D.): Rentabilidad económica.....	10
<b>Tabla 3</b> : Colaboradores de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C ...	28
<b>Tabla 4</b> : Población estimada al 30 de junio 2015, Provincia y Distrito,2012-2015 .....	29
<b>Tabla 5</b> : Instrumentos de la investigación.....	30
<b>Tabla 6</b> : Cuadro de resumen del crecimiento de la empresa.....	33
<b>Tabla 8</b> : Productos comercializados por la empresa .....	36
<b>Tabla 9</b> : CIU (Clasificación industrial internacional uniforme) .....	36
<b>Tabla 10</b> : Registro de ventas de julio a diciembre del 2017 .....	37
<b>Tabla 11</b> : Datos del predio adquirido y próximo a adquirir .....	41
<b>Tabla 12</b> : Tarjeta de propiedad del vehículo.....	42
<b>Tabla 13</b> : Permanencia en el mercado, Consulta RUC .....	43
<b>Tabla 14</b> : Clientes fijos y potenciales de la empresa .....	44
<b>Tabla 15</b> : Características de los Clientes de los distritos Huachac – Manzanares.....	45
<b>Tabla 16</b> : Servicios que ofrecen las estaciones de servicios .....	46
<b>Tabla 17</b> : Número de sucursales en la ciudad de Huancayo .....	47
<b>Tabla 18</b> : Nichos de mercado aun no exploradas, zonas aledañas.....	49
<b>Tabla 19</b> : Líneas de transporte de los distritos Huachac – Manzanares .....	52
<b>Tabla 20</b> : Precios de gasolinas y diésel en estaciones de servicio y grifo formales.....	53
<b>Tabla 21</b> : Precios promedio de las gasolinas y diesel. ....	54
<b>Tabla 22</b> : Publicidad empleada por las empresas del sector .....	57
<b>Tabla 23</b> : Análisis comparativo de la Visión anterior y Propuesta.....	61
<b>Tabla 24</b> : Indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	66
<b>Tabla 25</b> : Indicadores para la perspectiva de Procesos Internos.....	69
<b>Tabla 26</b> : Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente.....	70
<b>Tabla 27</b> : Indicadores para la perspectiva Financiera.....	71
<b>Tabla 28</b> : Logros para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	72
<b>Tabla 29</b> : Logros para la perspectiva de Procesos Internos .....	74
<b>Tabla 30</b> : Cuadro de valores para la perspectiva de Aprendizaje y Procesos Internos...	75

<b>Tabla 31</b> : Metas para la Perspectiva del Cliente.....	76
<b>Tabla 32</b> : Metas para la Perspectiva Financiera.....	77
<b>Tabla 33</b> : Cumplimiento de metas en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	79
<b>Tabla 34</b> : Cumplimiento de metas en la Perspectiva de Procesos Internos.....	83
<b>Tabla 35</b> : Índice de Satisfacción en la Perspectiva del Cliente .....	87
<b>Tabla 36</b> : Activos Corrientes .....	88
<b>Tabla 37</b> : Pasivos Corrientes .....	88
<b>Tabla 38</b> : Pasivos Corrientes .....	89
<b>Tabla 39</b> : Total de Activos.....	89
<b>Tabla 40</b> : Total de Activos.....	90
<b>Tabla 41</b> : Total de Activos.....	90
<b>Tabla 42</b> : Logro de metas en la Perspectiva financiera .....	91
<b>Tabla 43</b> : <i>Matriz de Consistencia</i> .....	102

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> El Balanced Scorecard y sus perspectivas.....	17
<b>Figura 2.</b> El Mapa estratégico simplificado .....	23
<b>Figura 3.</b> El Mapa de estrategias evolucionado.....	24
<b>Figura 4.</b> Galones Vendidos en el año 2017 .....	38
<b>Figura 5.</b> Ingresos monetarios en el 2017 .....	38
<b>Figura 6.</b> Organización de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C .....	39
<b>Figura 7.</b> Ruta en los distritos de Huachac y Manzanares.....	49
<b>Figura 8.</b> Porcentajes de población en Nichos de Mercado no explorados.....	49
<b>Figura 9.</b> <i>Precios Promedios del Gasohol 84</i> .....	55
<b>Figura 10.</b> <i>Precios Promedios del Gasohol 90</i> .....	55
<b>Figura 11.</b> <i>Precios Promedios del Bio Diesel UVB5</i> .....	56
<b>Figura 12.</b> <i>El BSC como paso dentro del proceso continuo de lo que es el valor y como se crea</i> .....	60
<b>Figura 13.</b> <i>Factores críticos para el logro de la Visión</i> .....	63
<b>Figura 14.</b> <i>Planteamiento de Objetivos Estratégicos, en función a los factores críticos a lograr para el éxito</i> .....	64
<b>Figura 15.</b> <i>Alertas del Balance Scorecard</i> .....	79

## RESUMEN

En la actualidad las empresas y organizaciones se desenvuelven en un mercado altamente competitivo, en el sector de los hidrocarburos la competencia es además desigual, el crecimiento de las empresas está definido principalmente por una orientación al posicionamiento y monopolio en el mercado. Es así que las empresas medianas y pequeñas pueden quedar relegadas si no aplican correctamente sus estrategias, en estas condiciones es factible buscar estrategias para posicionar a la empresa, sin embargo, no todas tienen los resultados esperados. Una de estas herramientas es el BSC, sin embargo, no se tiene claramente establecido como la implementación de esta herramienta de gestión podría mejorar o alterar la rentabilidad económica dentro de la empresa.

En este sentido la presente investigación se inició con el objetivo de determinar: como la aplicación del BSC modificaría la rentabilidad económica en la organización seleccionada para su implementación, para lo cual se consideró las investigaciones teóricas de Kaplan y Norton (1992) propulsores de la herramienta de gestión. La investigación se definió como Aplicada, con un alcance correlacional y un diseño no experimental de tipo longitudinal.

Con los resultados obtenido se determinó que la aplicación de la herramienta del Balance Scorecard influye positivamente en la rentabilidad económica, al verificarse que esta variable se incrementó en un 11% en el periodo de prueba respecto al trimestre anterior, esto como consecuencia del concepto de causalidad propuesto por Kaplan y Norton (1992) para cada una de las perspectivas que componen la herramienta de gestión Balance ScoreCard.

Palabras Clave: Balance Scorecard, rentabilidad económica, perspectivas del BSC.

## SUMMARY

Currently, companies and organizations operate in a highly competitive market, in the hydrocarbons sector the competition is also uneven, the growth of companies is mainly defined by an orientation to positioning and monopoly in the market. It is so that medium and small companies can be relegated if they do not correctly apply their strategies, in these conditions it is feasible to look for strategies to position the company, however, not all have the expected results. One of these tools is the BSC, however, it is not clearly established how the implementation of this management tool could improve or alter the economic profitability within the company.

In this sense, the present investigation was initiated with the objective of determining: how the application of the BSC would modify the economic profitability in the organization selected for its implementation, for which the theoretical investigations of Kaplan and Norton (1992) propellers of the tool were considered. of management. The research was defined as Applied, with a correlational scope and a non-experimental longitudinal design.

With the results obtained it was determined that the application of the Balance Scorecard tool positively influences the economic profitability, as it is verified that this variable increased by 11% in the trial period compared to the previous quarter, this as a consequence of the concept of causality proposed by Kaplan and Norton (1992) for each of the perspectives that make up the Balance ScoreCard management tool.

*Keywords: Balance Scorecard, economic profitability, perspectives of the BSC.*

## INTRODUCCION

El Balance Scorecard es una herramienta de gestión propuesta en la década de los noventa por Kaplan Y Norton, quienes al verificar que los indicadores financieros no eran confiables para una organización en un medio altamente competitivo, ampliaron el manejo y visión de la gerencia, considerando perspectivas de igual importancia para la organización. Es decir, mediante este enfoque teórico, los autores señalaban que el gerente o gerencia no pueden guiarse solo por los resultados económicos, porque podrían ser engañosos para la organización, principalmente porque no se podía medir las acciones que la organización realizaba por ejemplo en desarrollo y tecnología dentro de los procesos internos.

La herramienta de gestión Balance Scorecard, proporciona beneficios en toda organización, pero estos pueden ser variables, por lo que su implementación no tiene los mismos resultados en todas las organizaciones. Motivo por el cual es necesario seguir investigando sobre la implementación de esta herramienta de gestión, aun mas cuando las estrategias propuestas para las organizaciones no siempre tienen resultados satisfactorios o esperados.

Para el estudio, se consideró en este aspecto un diagnostico situacional que permitió establecer un conjunto de indicadores y metas a evaluar en el periodo de prueba considerado. La investigación se dividió en seis capítulos para organizar la información.

En el Capítulo I, se fundamentó el problema general y los problemas específicos considerando las cuatro perspectivas del BSC, justificando además la investigación desde un punto de vista académico y económico. En este capítulo se plantea la hipótesis de la investigación.

En el Capítulo II se hizo una breve recopilación de proyectos de investigación similares, revisando además la bibliografía sobre las perspectivas del Balance Scorecard y su enfoque como herramienta estratégica para el logro de la competitividad.

En el Capítulo III, se definió el tipo de investigación como aplicada, determinando que la investigación tiene un alcance correlacional, y un diseño

no experimental y se consideró de tipo longitudinal, en vista que se requirió la información de dos periodos, para medir la perspectiva del cliente considerado para la investigación.

En el Capítulo IV, se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, mediante un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, con el objetivo de conocer y determinar la magnitud de la organización en los servicios que presta, igualmente la información sirvió como referente para la propuesta de los objetivos estratégicos.

En el Capítulo V y VI, se propuso el mapa estratégico para la organización, considerando los factores críticos para la propuesta de los objetivos estratégicos que finalmente se tradujeron en acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos. Con los resultados obtenidos se pasó a realizar un análisis y discusión de resultados, con el que se logró verificar que la implementación de la herramienta de gestión BSC influye en la rentabilidad de forma positiva.

La realización de este proyecto, significó un esfuerzo gratificante que permitió la aplicación en un periodo de prueba de una herramienta para estimar sus resultados dentro de la organización seleccionada para el estudio.

Yadira Yanase

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO**

### **1.1 Descripción de la realidad problemática**

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C es una organización que comercializa hidrocarburos de diversas variedades, viene funcionando desde hace ocho años en el centro del país y posee dos estaciones de servicios a nivel local. La estación de servicios principal está ubicada en Jr. Atahualpa Nro. 106 en la vía Huachac – Manzanares, actualmente la estación de servicios enfrenta una dificultad, debido a que en la trayectoria de la Provincia de Huancayo al Distrito de Huachac – Manzanares; las estaciones de servicios que comercializan hidrocarburos se han incrementado en los últimos años. Por este motivo la empresa ha quedado en desventaja al tener dificultades para competir en precios e infraestructura, debido a que la empresa está en crecimiento y dada esta situación la gerencia se decidió por buscar y aplicar estrategias para mejorar la gestión de la estación de servicios e incrementar su nivel competitivo. Montoya (2011. p.1) señala que la competitividad es una capacidad que en la actualidad se requiere en cualquier tipo de organización, tema que ha llevado a los gerentes a desarrollar procesos de cambio continuos que tienen como objetivo la realización de ajustes en los procesos de la gestión administrativa. Es vital que toda organización tenga con claridad el modelo de direccionamiento a seguir para adquirir ventajas competitivas en su medio,



puesto que las estrategias elaboradas serán pilares fundamentales para el desarrollo y crecimiento de la organización.

Debido a la alta competencia en la ruta señalada; se le hace complicado a la Estación de Servicios mantener la fidelización del cliente; debido a que no se manejan estrategias concretas para sus procesos internos y externos, lo que se refleja en una baja competitividad que repercute en lo económico y financieros, así como en la rentabilidad. La organización requiere captar y conservar una mayor cantidad de clientes, lo cual se lograría adquiriendo ventajas competitivas en relación a la calidad de atención al cliente; la empresa carece de estrategias de calidad adecuadas para las actividades que realiza y los servicios que brinda; además que las estrategias adoptadas de manera empírica por la empresa en el transcurso de su existencia, no fueron cumplidas en su totalidad por el personal de apoyo, principalmente por la resistencia al cambio por parte de los colaboradores. Norton y Kaplan (2014, p.67) coincidiendo con esta situación, definen que dentro de las organizaciones sólo un 20% de aquellas tienen y ejecutan una estrategia, mientras que el 60% de las empresas no relacionan recurso y estrategia, y en lo concierne a los colaboradores la cifra es mucho más alarmante, sólo el 5% de los empleados comprenden la estrategia promovida por la gerencia.

En la organización también se evidencia que el porcentaje de colaboradores que entienden las estrategias propuestas es reducido, lo que se manifiesta en la atención en cliente y las demoras y tiempos de respuesta que generan malestar en los clientes. Por lo tanto, también es necesario cambiar los paradigmas en el proceso de implementación de las estrategias desarrolladas por la gerencia, generando una perspectiva retadora e inspiradora y modificando el concepto que se tiene de tedioso o el miedo que genera salir de la zona de confort. Esto es posible mediante el diseño de mapas estratégicos y un manejo completo en todos los ámbitos por parte de la gerencia.

Viendo estas dificultades que afectan a la organización en estudio, se puede señalar que es posible crear las condiciones necesarias para lograr el crecimiento de este giro de negocio, para lo cual es indispensable adquirir ventajas competitivas, como lo determinan Koenes y Soreano (1997, p.1),

“para poder subsistir en un mercado competitivo, las empresas deben, necesariamente, superar a sus competidores y, para ello, necesitan crear y consolidar ventajas competitivas sostenibles”.

La herramienta de gestión “Balanced Scorecard” propuestas por Norton y Kaplan como resultados de sus investigaciones, permiten mejorar la competitividad de cualquier organización en sus cuatro perspectivas: (a) perspectiva financiera; (b) perspectiva del cliente; (c) perspectiva de los procesos internos y por último (d) la perspectiva de formación y crecimiento de los empleados, por ende, la herramienta de gestión “Balance Scorecard” permite a la gerencia manejar y evaluar todos los ámbitos de la organización. Además, mediante su aplicación es posible crear valor agregado en el servicio a los clientes, potenciar sus capacidades internas, empezar a invertir en el personal, en los sistemas y en los procedimientos que vienen a ser la base fundamental para la mejora de la actuación a futuro de la organización. La herramienta de gestión “Balanced Scorecard”, además permitiría el manejo e incremento de servicios complementarios dentro de la organización, como: “Servicios Mecánicos” y “Expendio de productos automotrices”; servicios que pueden ser ofertados dentro del horario de atención de la Estación de Servicios, y con diversas formas de pago, brindando de esta manera servicios de calidad para los vehículos y una atención personalizada.

Considerando los beneficios señalados de la herramienta “Balanced Scorecard” sobre el manejo de la organización para adquirir ventajas competitivas, se debe determinar como la aplicación de esta herramienta puede influir en la rentabilidad económica de la Estación de Servicios de la Vía Huachac- Manzanares de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C, considerando que la aplicación de cualquier estrategia no siempre puede tener resultados beneficiosos. Además de asegurarse que los servicios prestados sean adecuados; haciendo uso de la última tecnología y con una infraestructura moderna que permitirá cumplir a la empresa con sus objetivos, misión y visión, buscando el posicionamiento y contribución a su crecimiento sólido.

## **1.2 Definición del problema**

### **1.2.1 Problema principal**

- ¿Cuál es la influencia de la aplicación de la Herramienta de Gestión Balanced Scorecard en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?

### **1.2.2 Problemas secundarios**

- ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?
- ¿Cuál es el nivel de mejoramiento en el Aprendizaje y Crecimiento de los empleados con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?
- ¿Cuál es el nivel de mejoramiento de los procesos internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?
- ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - ¿Manzanares, Huancayo -2017?
- ¿En qué medida varía el porcentaje del volumen de ventas con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo - 2017?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- Establecer el nivel de mejoramiento en el Aprendizaje y Crecimiento obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- Establecer el nivel de mejoramiento de los procesos internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- Determinar el nivel de satisfacción del cliente obtenido de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- Determinar en qué medida varía el volumen de ventas obtenido de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.

## **1.4 Justificación e importancia de la investigación**

### **1.4.1 Justificación Académica**

El estudio académicamente es importante porque permite verificar la influencia de la herramienta del sistema de gestión “Balanced Scorecard” en la rentabilidad económica desarrollado en una empresa de venta de hidrocarburos, además que también permite reforzar todos los conocimientos adquiridos, que fueron complementados en la investigación y práctica de desarrollo de este proyecto. Debido a los cambios tecnológicos, sociales, culturales y políticos que se están produciendo por la globalización, las empresas se encuentran ubicadas en entornos cada vez más competitivos; por lo tanto este estudio pretende orientar a los profesionales y gerentes sobre los diversos cambios que se vienen produciendo hoy en día; puesto que si no se toman medidas correctivas, los cambios mencionados repercutirán especialmente en los sistemas de control; por esta razón en las organizaciones los costos indirectos como (investigación, desarrollo, logística y comercialización) han ido aumentando su relevancia, otro cambio que se viene produciendo es que en la actualidad los productos tienen un ciclo de vida más corto y en la actualidad los factores críticos de éxito no solo están ligados a la minimización de los costos sino también a aspectos como la satisfacción del cliente, innovación, plazo de entrega, flexibilidad y penetración al mercado. Amendola (2011, p.6) señala al respecto: “Los procesos de gestión alrededor del Balanced Scorecard permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo”. El Balanced Scorecard por ende es una herramienta de gestión, que sirve como base para gestionar las organizaciones en la actualidad.

El presente contribuye con ideas para que se desarrollen en las empresas, permitiendo enlazar estrategias y objetivos claves con el desempeño y resultados mediante las cuatro perspectivas (Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y por último la perspectiva de formación y crecimiento de los empleados). Brinda una visión de cómo deben de estar alineadas las empresas, también logra integrar la información de las diversas áreas de la empresa,

lo mencionado permite aprender a fondo sobre la estrategia aplicada, incentivando a los lectores a implementarlo en sus negocios con el objetivo de incrementar su nivel de competitividad.

#### **1.4.2 Justificación Económica y Social**

Este proyecto no sólo beneficia a la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C, mediante el incremento de sus utilidades, sino que mediante su aplicación permite el acceso a un sector de la población de los distritos de Huachac y Manzanares, a un servicio de comercialización de hidrocarburos más accesibles. También se espera que, a futuro, sirva a turistas y población de zonas aledañas, para quienes accederán a una Estación moderna, en una zona iluminada y sobre todo con mayor seguridad frente a cualquier imprevisto. Las estrategias propuestas en el estudio, permitirán a la empresa adaptarse a los constantes cambios que se vienen dando en el entorno de la empresa, aparte que los resultados de la aplicación de la herramienta del Balance Scorecard les asegura sostenibilidad a lo largo de los años, puesto que les permitirá ser una empresa bien estructurada, sólida mediante el desarrollo de ventajas competitivas.

### **1.5 Ámbito de la investigación**

La investigación se delimitó en el ámbito geográfico, a los Distritos de Huachac y Manzanares, en vista que el área geográfica de influencia de la Estación de Servicios en estudio se encuentra dentro de estos márgenes. Por tanto, se consideró para el estudio a la población de estos distritos.

Dentro del aspecto temporal, la implementación de la herramienta de gestión Balance Scorecard se realizó por un periodo de tres meses por aspectos de costo y tiempo para la ejecución del proyecto; en vista que el sistema está basado en indicadores de diferente naturaleza bajo el enfoque de las cuatro perspectivas de la herramienta se requiere de dos periodos de comparación similares.

## **1.6 Hipótesis y descripción de Variables**

### **1.6.1 Hipótesis General**

- La aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard influye positivamente en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.

### **1.6.2 Hipótesis Específicas**

- El diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac- Manzanares, define que la empresa no cuenta con un mapa estratégico adecuado para lograr un alto nivel de competitividad.
- El nivel de mejoramiento del Aprendizaje y Crecimiento de los empleados obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es positivo en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- El nivel de mejoramiento de los Procesos Internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es óptimo en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- El nivel de satisfacción del cliente obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es positivo en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.
- El volumen de ventas obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard varía positivamente en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.

### 1.6.3 Variables de Investigación

**Tabla J1** : Variable independiente (V.I.): *Balanced Scorecard*

VARIABLE	DIMENSION	SUB DIMENSION	INDICADOR	INSTRUMENTO
<p>Balanced Scorecard</p> <p>Es una herramienta de gestión que transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos; formación y crecimiento</p>	<p>Herramienta de gestión</p>	Perspectiva Financiera	Porcentaje de Volumen de Ventas	Formula de la tasa de Variación
		Perspectiva del Cliente	Nivel de Satisfacción del Cliente	Cuestionarios de Satisfacción
		Perspectiva de los Procesos Internos	Nivel de Mejoramiento de los procesos internos	Check List
		Perspectiva de formación y Crecimiento de los empleados	Mejora continua en la Organización	Check List

Fuente: Elaboración propia



**Tabla 2 : Variable dependiente (V.D.): Rentabilidad económica**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSION</b>	<b>SUB DIMENSION</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<p><b>Rentabilidad Económica</b></p> <p>Hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad económica se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido.</p>	Utilidad o Ganancia	Utilidad	Ingresos	<p>La fórmula para calcular la rentabilidad económica de una empresa es la siguiente:</p> <p>ROI= BAI/Activo Total</p>

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la investigación**

##### **2.1.1 Antecedentes Internacionales**

**Cifuentes y Muñoz (2010)** en la tesis “Modelo de gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile” para obtener el Título en Ingeniería Comercial con mención en Administración, propusieron un modelo de gestión enfocado en la necesidades de la Organización sustentado en el Balanced Scorecard y sus cuatro perspectivas, con el objetivo de desarrollar una nueva forma de gestión integral, basándose en las experiencias de otras instituciones educacionales tanto como privadas y públicas; teniendo como perspectivas financieras lo siguiente: el incremento de la cantidad de alumnos postulantes a los programas, incremento de los recursos financieros y por último aumento el control de sus ingresos en un rango del 10% hasta el 20%, como perspectivas del cliente se tiene que incentivar la participación en investigación, incrementar la calidad de servicios y reducir el número de quejas, reclamos y/o sugerencias hechas por los pacientes en un 5%, como perspectiva de procesos internos se tiene que sistematizar los procesos críticos y mejorar la toma de decisiones en un 80% y por último en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se tiene: mejorar las

instalaciones y equipo así también como las competencias en recursos humanos.

### **2.1.2 Antecedentes Nacionales**

**Mendoza (2015)** en la tesis “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de Gestión de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L” para obtener el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de Operaciones, en la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional de Trujillo, aplicó el Balanced Scorecard como modelo de gestión en una empresa de textiles, logrando lo siguiente: Incremento de la utilidad neta en 4.10% (en el estudio se comparó los índices del 2014 respecto al 2013) ; también se logró medir y controlar cada una de las cuatro perspectivas logrando optimizar los resultados en cada uno de ellos.

**Del Águila (2014)** en la tesis “Análisis y Mejora de procesos de una Empresa Consultora en base a la Implementación de ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard” para optar el Título de Ingeniero Industrial de la Pontificia Universidad Católica del Perú, realiza una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma internacional ISO 9001:2008 y Balanced Scorecard en una empresa consultora. Al desarrollar este modelo de gestión se estudian los objetivos estratégicos, las relaciones causa-efecto sobre las que se basan estos y los indicadores y adicionalmente, se realiza una evaluación del impacto de la propuesta. La primera propuesta fue un nuevo proceso de ventas con un costo del 14% menos con respecto al anterior por cada proceso de venta, esto hace que la empresa tenga un enfoque más intensivo en la cual no sólo se centrará en sus clientes actuales, sino también en sus clientes potenciales.

**Pérez (2008)**, en la tesis” Balanced Scorecard y Desarrollo Empresarial en las empresas de Telecomunicaciones del Perú, 2006-2007” para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, Escuela de Postgrado Universidad Nacional Mayor de San Marcos, realizó un estudio descriptivo y explicativo, donde pretendió explicar el desarrollo obtenido en las

empresas de telecomunicaciones Telefónica del Perú y Claro (América Móvil). Según el estudio las dos empresas reconocieron que para implementar el Balanced Scorecard es necesario integrar los sistemas de información gerencial a la visión de la organización. En lo que respecta a la competitividad, se estableció que amplios sectores de la actividad económica privada están relacionadas a la utilización de nuevas herramientas a la gestión. Esta herramienta de gestión Balanced Scorecard ayudó a mejorar en el liderazgo del equipo ejecutivo, en llevar la estrategia hacia la aplicación operativa; así como también a vincular el proceso de administración con la estrategia, alinear a toda la organización hacia la estrategia generando valor tanto como al cliente y la organización y finalmente recomienda hacer de esta herramienta de gestión un proceso continuo.

## **2.2 Bases Teóricas**

El Balanced Scorecard también llamado “Cuadro de mando integral” fue desarrollado por Robert S. Kaplan (profesor de la cátedra Marvin Bower de Desarrollo del Liderazgo en Harvard Business School) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia), un año después de desarrollar un proyecto de investigación multiempresarial que consistía en explorar nuevas formas de medir el rendimiento dentro de la organización. Durante el desarrollo del proyecto, los investigadores observaron que los directivos y empleados prestaban atención a las estrategias que podían medir y que aquellas estrategias que no podían o no eran medibles, no eran adecuadamente gestionadas.

A partir de este análisis, Kaplan y Norton en la publicación “The Balance Scorecard”: Measures That Drive Performance” publicado en la Harvard Business Review (1992), reconocen que los indicadores financieros que hasta el momento se usaban como la tasa de Retorno/Inversión en muchos casos no eran fuentes confiables para evaluar la mejora continua e innovación de la organización, dos aspectos claves en toda organización que se mueve en un medio altamente competitivo.

Kaplan y Norton (1992) en el artículo mencionado hacen un símil entre el Balance Scorecard y el tablero de manejo de un avión, donde el piloto es

el gerente de la organización y cada instrumento del tablero proporciona cierta información como: altitud, combustible, rumbo destino y otros que son necesarios para llegar al objetivo. Igualmente señalan los autores, que el gerente de una organización requiere de información confiable en todos los ámbitos de la organización para que puedan ver el desempeño de la organización en todas las áreas. En este sentido proponen que el Balance Scorecard debería de responder a cuatro preguntas básicas:

- *How do customers see us? (customer perspective)*
- *What must we excel at? (internal perspective)*
- *Can we continue to improve and create value? (innovation and learning perspective)*
- *How do we look to shareholders? (financial perspective)*

Interrogantes que traducidos significan:

- *¿Cómo nos ven nuestros clientes? (Perspectiva del cliente)*
- *¿En qué debemos sobresalir? (Perspectiva Interna)*
- *¿Cómo podemos mejorar y crear valor? (Perspectiva de Innovación y Aprendizaje)*
- *¿Cómo vemos a los accionistas? (Perspectiva financiera)*

Mediante la información proporcionada por estas cuatro perspectivas, los autores señalan que los gerentes están obligados a enfocarse en las métricas de mayor importancia o críticas para la organización, dejando de lado aquellas que no proporcionan información valiosa.

### **2.2.1 La Herramienta Balance Scorecard**

Kaplan y Norton (1996, p.18) posteriormente definen que el Balance Scorecard es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gerencia y colaboradores hacia el cumplimiento de la misión de la organización, mediante la canalización de energías, habilidades y conocimientos específicos utilizados para el logro de metas estratégicas de largo plazo. Además, que, como herramienta de gestión, permite guiar el desempeño actual de la organización, apuntando a un desempeño

futuro más elevado. En resumen, los autores establecen que el Balance Scorecard como una herramienta de gestión es válida en tres aspectos: como herramienta para medir, como un sistema de gestión estratégica y como una herramienta para la comunicación en la organización.

Kaplan y Norton (2004, p.33) añaden posteriormente que el “Balanced Scorecard” es un marco global, que se compone por elementos importantes como: el desempeño financiero, el éxito de los clientes, los procesos internos y los activos intangibles (aprendizaje y crecimiento de los colaboradores).

Díaz y Marrero (2014, p.7), citando a Scaramussa et al. (2010) añaden que el Balanced Scorecard es “un sistema completo de gerencia que permite la integración tanto de aspectos del direccionamiento estratégico, como la misma evaluación de desempeño que ha tenido el negocio.” Es una herramienta que permitirá la transformación de la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: Clientes, negocios internos (procesos internos), finanzas y perspectiva de formación y crecimiento de los empleados, sustentadas cada una de ellas en una categoría de objetivos estratégicos definidos que abarcan una serie de indicadores de gestión, metas y actividades a realizar, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto de cada perspectiva.

Por tanto, se puede definir que el “Balance Scorecard” es una herramienta de gestión que permite, a partir de la misión, visión y objetivos estratégicos, definir los objetivos concretos y críticos en cada una de las perspectivas requeridas para alcanzar la visión y misión. Dichos objetivos estratégicos serán los encargados de dirigir las actividades concretas, inicialmente al crecimiento y aprendizaje de cada uno de los colaboradores de la organización, a la innovación y desarrollo en los procesos internos de la organización, todas estas actividades orientadas hacia los clientes y finalmente a la consecución de los objetivos financieros.

### **2.2.2 Beneficios de la Herramienta Balance Scorecard**

Siendo el Balance Scorecard una herramienta que permite medir, gestionar y comunicar (Kaplan y Norton, 1996), proporciona ciertos beneficios a la organización que aplica sus principios, siendo un resumen los siguientes:

- Traduce la visión y las estrategias de la organización en acciones y medidas reales para conseguir los objetivos trazados y metas.
- Identificar los errores de gestión y permite redefinir las estrategias y acciones de acuerdo a los resultados que se van obteniendo durante el proceso.
- Mejora la capacidad de la organización, en la gestión de la información y el análisis de los resultados.
- Permite comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización, es decir permite una comunicación vertical y horizontal más fluida.
- Permite visualizar de forma gráfica el cumplimiento de los objetivos estratégicos, permitiendo al gerente enfocarse en aquellos que no se han cumplido.

El Balance Scorecard, por ende, es una herramienta que proporciona diversos beneficios a la organización, corrigiendo los errores sobre el proceso de aplicación de estrategias y midiendo la actuación de la organización en sus cuatro perspectivas.

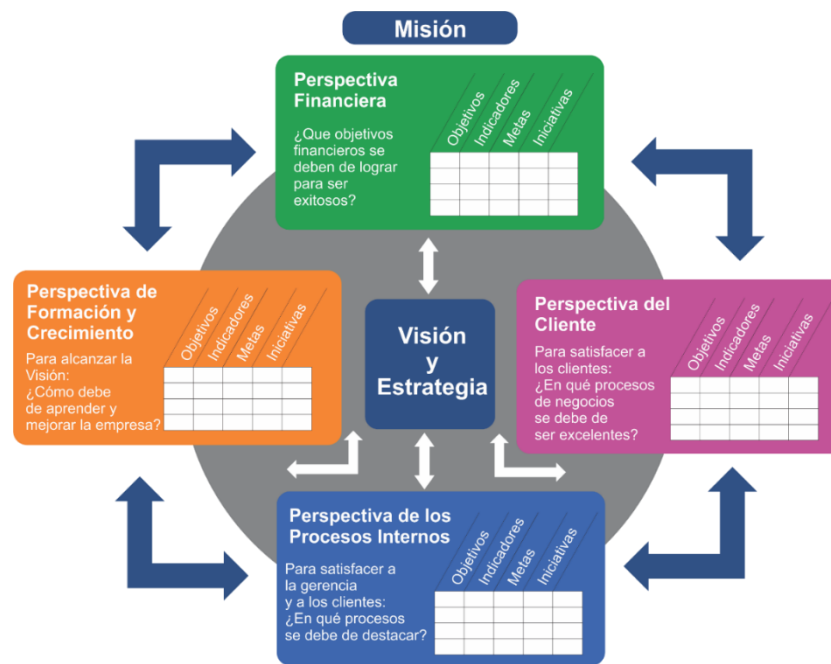
Cabe señalar que aquellas organizaciones que obtuvieron beneficios del Balance Scorecard, fueron aquellas que adoptaron y aplicaron sus principios con éxito. Respecto a este punto, Kaplan y Norton (2000, p.367) señalan que, quienes adoptan con éxito la herramienta de gestión Balance Scorecard se guían por cinco principios sencillos de gestión para “centrar su enfoque en la estrategia”:

- Traducir la estrategia a términos operativos
- Alinear la empresa con la estrategia
- Hacer de la estrategia el trabajo diario de todo el mundo
- Hacer la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

### 2.2.3 Perspectivas de la Herramienta Balance Scorecard

La Herramienta de Balance Scorecard divide las estrategias en cuatro perspectivas amplias y que engloban todos los procesos que la empresa requiere para un correcto funcionamiento, como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 1.** El Balanced Scorecard y sus perspectivas



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (1996)

Los autores de esta herramienta señalan que, es importante lograr el equilibrio entre estas perspectivas, es lo que otorga el balance entre los procesos internos que tienen que ver con los colaboradores, capacitación, innovación, etc.; con los procesos externos que están relacionados con los clientes y accionistas.

#### a) Perspectiva de Formación y Crecimiento

En una organización el pilar básico es el aprendizaje constante de las personas, debido a que la organización debería de estar dispuesta a afrontar los cambios del entorno e incluso adelantarse a ellos con un personal o equipo altamente calificado y responsable.



Un equipo bien capacitado, responsable y comprometido con la organización tendrá mayor capacidad para trabajar en sinergia y lograr los objetivos estratégicos propuestos por la gerencia de la organización. Por tanto, la organización debería de trabajar en el desarrollo del capital humano mediante la capacitación y formación de competencias, asimismo en el manejo de información confiable. Kaplan y Norton (2004, p. 82) señalan respecto a este punto que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se divide en tres grandes grupos: capital humano referido a la disponibilidad de habilidades y competencias para apoyar la estrategia, capital de la información referido a las redes, sistemas e infraestructura como base de sustento para la estrategia y capital organizacional que es la capacidad de la organización para movilizar el proceso de cambio.

Para aprovechar el activo intangible que es representado por el conocimiento y aprendizaje de los empleados, se tiene que cambiar de mentalidad; adoptando una nueva filosofía en donde el elemento principal es colaborador como recurso humano dentro de la organización, por lo tanto, gerencia debe dedicarse a comprender y satisfacer las necesidades del personal, capacitarlos frecuentemente y comprometerlos con la empresa. Además, se debe proporcionar a cada colaborador su manual de procedimientos para que les permita conocer al revés y al derecho sus respectivas funciones.

Para atraer, formar y retener a los colaboradores y para que ellos sientan que su labor es reconocida y que pueden satisfacer sus necesidades tanto personales como laborales, es posible implementar las siguientes estrategias, que responderán a cada tipo de organización:

- Establecer un programa de reconocimientos e incentivos al personal: al aplicar esta estrategia, el colaborador se sentirá valorado y reconocido en la empresa y eso hará que su actitud mejore teniendo una repercusión directa en la productividad de cada colaborador, además al reconocer los logros que realiza en la empresa el colaborador tendrá como objetivos personales superarse y estar en constante capacitación, mediante esta estrategia el colaborador verificará que aparte del reconocimiento se le dará bonos por su alto desempeño.

- Crear un lugar de trabajo óptimo: Este aspecto es de amplia importancia, en vista que el ambiente en donde se desarrollan las actividades productivas, debe ser un hábitat que genere optimismo y compañerismo, esto ayudará a los colaboradores a sentirse más cómodos y entusiasmados.
- El entorno físico del trabajo, también juega un papel importante y repercute en el estado de ánimo de los colaboradores, por ejemplo, espacios limpios y agradables, ambientes ordenados y los colores vivos aportan al optimismo y los espacios compartidos generan interacción y empatía entre ellos.
- Para el logro de una comunicación efectiva con los miembros de la organización, se requiere sustituir los métodos de gestión de los sistemas, es decir, la forma de manejar la información y documentación.
- La investigación permanente por parte de los colaboradores, orientado al desarrollo de nuevos productos y prestación de nuevos servicios. Así como el conocimiento del medio competitivo.

Al implementar las estrategias señaladas, es posible obtener resultados beneficiosos para la empresa; no sólo en la forma positiva de participación de los empleados, ya que, al lograr mantener satisfecho a los colaboradores, se repercute favorablemente en el estado de ánimo y por lo tanto en su rendimiento laboral, sino que también en el clima laboral y en la visión de la empresa. Es decir, la organización les permitirá llegar a donde estén apuntando en el futuro.

## **b) Perspectiva de procesos internos**

En esta perspectiva se identifican los procesos claves mediante los cuales la empresa genera valor, para los clientes y propietarios. Los procesos que se realiza dentro de la empresa están ligados y su producto es la calidad de atención que se le brinda al cliente, también guarda relación con la perspectiva financiera, referente a que un proceso mal ejecutado llevará a sobrecostos a la empresa.

Martínez y Milla (2005) afirman que “El rendimiento de los procesos internos es un indicador adelantado de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y con los clientes.” (p. 209). Al hablar de procesos internos de cualquier industria, se puede considerar de forma genérica de la optimización y crecimiento en la producción, disminución del ciclo de producción, optimización de costos y muchos criterios más que se puede resumir en la excelencia operativa de la organización. También esto se puede dar a través de la diversificación de servicios que tengan como resultado principal la satisfacción del cliente. Kaplan y Norton (1992, p.6) señalan respecto a las ideas propuestas que las métricas internas para el Balance Scorecard deben ser aquellas de mayor impacto en el cliente, por ejemplo, factores que afectan el tiempo del ciclo, la calidad del producto y servicio, la calidad de los empleados, sus habilidades, y productividad. Los autores también señalan que, las empresas también deben intentar identificar y medir las competencias básicas de la empresa, las tecnologías críticas necesarias para garantizar el liderazgo continuo en el mercado.

### **c) Perspectiva del Cliente**

Esta perspectiva busca centrarse en lo que la empresa requiera para fidelizar al cliente y la adquisición de clientes futuros para asegurar la rentabilidad de la empresa, para eso es importante buscar un enfoque adecuado hacia el cliente para lograr cumplir con las metas de las organizaciones y destacarse frente a la competencia. Además, si se profundiza en las relaciones con los clientes permitirá a la empresa conocer sus necesidades, brindándoles el efecto de poder ofrecerles productos y soluciones altamente especializados para los clientes, sobrepasando sus expectativas e incluso permitiéndoles fidelizar a los clientes.

Para esta perspectiva el objetivo fundamental es la: Satisfacción del cliente, para esto se tiene que lograr primero una atención de calidad, es decir mejorar el proceso de atención adaptándose a las necesidades de los clientes ya sea en cuanto eficiencia, calidad o servicio del personal. Puesto que los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización.

Para lograr una atención de calidad en empresas prestadoras de servicio, el Balance Scorecard en sus procesos internos tiene que enfocarse en los siguientes aspectos:

- Servicio rápido
- Colaboradores amables y preparados
- Conocer las preferencias de los clientes
- Proceso de atención de servicio diferenciado y eficiente
- Brindar elementos básicos: Seguridad, confiabilidad, empatía, limpieza

Al lograr los objetivos mencionados, la empresa podrá conducirse al éxito logrando la satisfacción de los clientes.

#### **d) Perspectiva financiera**

Esta perspectiva es el resultado de las tres perspectivas descritas anteriormente, e indica si la puesta en práctica, y la ejecución de las estrategias están contribuyendo a la mejora financiera de la organización, y define si existe un crecimiento permanente, orientado a obtener resultados económicos sostenibles.

La importancia de esta perspectiva radica en responder a todas las expectativas y dar a conocer toda la información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa a los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento, crecimiento y rentabilidad de la empresa. Viene hacer la meta final que se persiguen en la empresa es decir aumento de utilidad, incremento de ingresos, la mejora en operaciones y la utilización de recursos y capital. Kaplan y Norton (2004, p.135) afirman respecto a la perspectiva financiera: “Si todo sale según los planes en las perspectivas anteriores, se espera ver unos excelentes resultados financieros”.

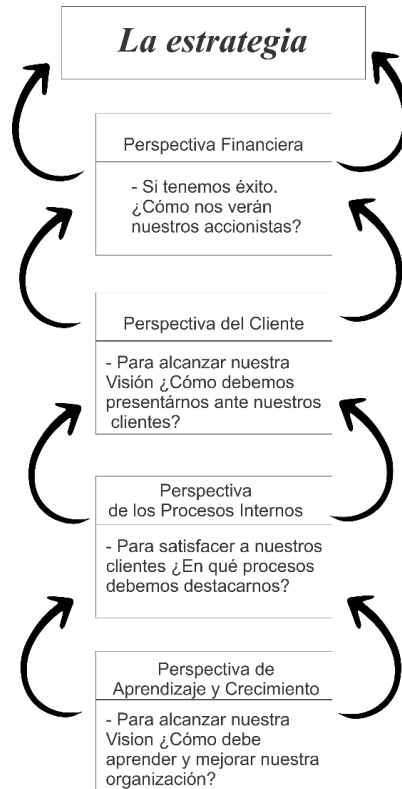
#### 2.2.4 El Mapa Estratégico

Las estrategias son acciones orientadas a lograr el objetivo propuesto que finalmente permitiría el crecimiento del rendimiento excepcional de la organización. Las estrategias son el resultado de un análisis completo de la organización tanto en el aspecto interno (fortalezas y debilidades de la organización) como del externo (amenazas y oportunidades del entorno). Al ponerse en práctica las estrategias permiten lograr el objetivo y meta deseada. Por tanto, toda organización maneja estrategias para lograr sus metas, sin embargo, es también necesario proponer una forma de medir la implementación de la estrategia.

Kaplan y Norton (2004, p. 31), señalan que mediante las estrategias se describe la forma de cómo generar valor para los propietarios y clientes de una organización, por lo que mediante este concepto se puede deducir que un mapa estratégico es un esquema analítico y descriptivo de cómo crear valor en la organización. Los autores señalados, añaden que inicialmente el Balance Scorecard se proponía para mejorar la medición de los activos intangibles de la organización, sin embargo, es aplicable a otros campos de la gestión empresarial, como, por ejemplo: gestión de recursos humanos, tecnologías de la información, gestión medioambiental, etc.

El modelo sencillo del mapa estratégico (Ver **Figura 2**) propuesto inicialmente por Kaplan y Norton (2004, p. 37) para organizaciones del sector privado, fue una representación general que los autores propusieron para describir las relaciones causa efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas.

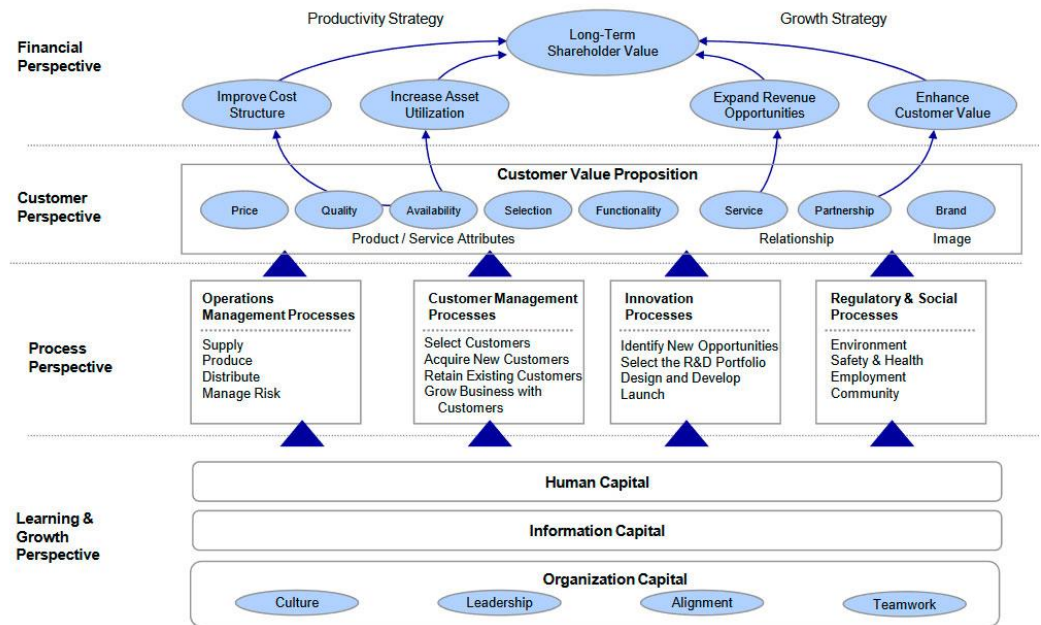
**Figura 2. El Mapa estratégico simplificado**



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

Posteriormente el modelo sencillo del mapa estratégico evolucionó (Kaplan y Norton, 2004, p. 38) al añadir una segunda capa de detalles que ilustra la dinámica temporal de las estrategias (Ver **Figura 3**), facilitando un eslabón entre la estrategia y las acciones concretas para su ejecución.

**Figura 3. El Mapa de estrategias evolucionado**



Fuente: Kaplan (2010)

### 2.2.5 Rentabilidad económica o rendimiento

La rentabilidad económica mide la tasa de devolución producida por un beneficio económico (anterior a los intereses y los impuestos) respecto al capital total, incluyendo todas las cantidades prestadas y el patrimonio neto (que sumados forman el activo total).

La rentabilidad económica se le conoce con las siguientes siglas R.E, en otras palabras, viene hacer la relación entre beneficio antes de intereses e impuestos (beneficio bruto) y el activo total. Se toma el BAI para evaluar el beneficio generado por el activo independientemente de cómo se financia el mismo, por lo tanto, no se tiene en cuenta los gastos financieros.

Formula:

$$R.E = BAI / Activo Total$$

Donde:

*BAI* = Beneficios antes de Intereses e Impuestos

*AT* = Activo Total

García y Jordá (2004, p.155) señalan que el rendimiento o rentabilidad económica, es un ratio que permite evaluar la productividad que se obtiene de un activo, es decir mientras mayor sea el ratio de rentabilidad económica, mejor será la productividad que se obtiene del activo.

## 2.3 Marco Conceptual

**Actividades de Hidrocarburos.** - Es la actividad económica llevada a cabo por empresas debidamente autorizadas que se dedican a la exploración, explotación, procesamiento, refinación, almacenamiento, transporte o distribución de hidrocarburos, así como a las actividades de comercialización de hidrocarburos.

**Estación de Servicio o Servicentro.** - Es un establecimiento en donde se vende combustibles y lubricantes para vehículos de motor. Generalmente, las estaciones de servicio ofrecen gasolinas de diferentes octanajes y petróleo. Algunas estaciones proveen combustibles alternativos, como gas licuado del petróleo (GLP) y gas natural.

**Ventajas Competitivas.** - Viene a ser el valor que una empresa logra crear para sus clientes es decir consiste en ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado, es decir el valor de lo que las personas están dispuestas a pagar. Para que las empresas logren tener una ventaja competitiva deben de realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo de costos) o hacer productos y servicios de manera distinta a ellos (diferenciación). (Porter, 2015, p.38).

**Servicio.** - Un servicio tiene como resultado llevar a cabo al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente, donde el servicio generalmente es intangible.

**Calidad de servicio.** - Prestación de bienes y servicios con eficiencia y eficacia, se refiere a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, según J.M. Juran lo define como aptitud de uso.



**Competitividad.** - Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990, p.139). Viene a ser la capacidad de la organización para mantener a lo largo de los años sus ventajas competitivas y lograr una posición en el entorno socioeconómico. La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas.

**Eficiencia.** - Se da cuando se emplea una cantidad razonable de recursos para obtener el resultado esperado.

**Eficacia.** - Se produce cuando se logran los resultados esperados.

**Efectividad.** - Capacidad de producir el efecto deseado, es decir se logran los objetivos a través del mejor método y el más económico. Es la suma de Eficiencia y Eficacia.

**Perspectiva.** - Es el punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.

**Merchandasing.** - Está compuesto por la palabra "merchandise" cuyo significado es mercancía y la terminación " Ing." que significa acción siendo la traducción mercancía en acción, sin embargo, su significado en la práctica es mucho más amplio. Según la Academia Francesa de Ciencias Comerciales el "Merchandasing es la parte del marketing que engloba las técnicas comerciales que permiten presentar ante el posible comprador final el producto o servicio en las mejores condiciones materiales y psicológicas. Esta técnica tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación..." (Muñoz,2004, p.19)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Método y Alcance de la investigación**

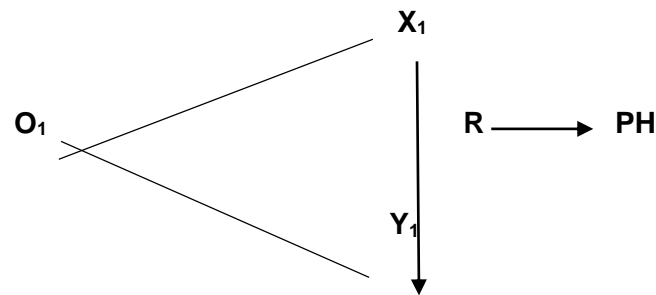
El estudio se enmarca dentro del Método Científico, y se define como Aplicada, para Murillo (2008, p.2) la “Investigación Aplicada” recibe el nombre de “investigación práctica o empírica”, está se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos y a la vez estas investigaciones se adquieren otros, después de implementar y sistematizar la práctica basada en investigación. Arístedes (2012, p.202) establece que el interés de la investigación aplicada es práctica, pues sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas empresariales cotidianos.

El presente estudio tiene un alcance correlacional, puesto que busca medir la influencia del Balanced Scorecard en la Rentabilidad Económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C.

#### **3.2 Diseño de investigación**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.156) los diseños correlacionales suelen describir primero las variables incluidas en la investigación, para luego establecer las relaciones entre estas; en primer lugar, son descriptivos de variables individuales, pero luego van más allá de las descripciones ya que se establecen relaciones.

Por tanto, la investigación a realizar será No Experimental, definido como longitudinal y de tipo correlacional, en vista que en la investigación se describen las relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. El esquema de investigación, será el siguiente:



Donde:

X1: V.I. Herramienta de gestión Balanced Scorecard

O1: Objeto de estudio (Empresa Comercial)

Y1: V.D. Rentabilidad económica

R: Resultados del análisis

PH: Prueba de Hipótesis

### 3.3 Población y muestra

#### 3.3.1 Descripción de la población

La población está formada por los colaboradores de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C, por tanto, para evaluar el grado de satisfacción del cliente se considera una muestra que está conformada por la población del distrito de Huachac-Manzanares que en su mayoría son agricultores.

**Tabla 3** : Colaboradores de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C

CARGO	N° DE TRABAJADORES
Gerente General	1

Administrador	1
Oficial Gasolinero	2
Contador	1
Personal de Limpieza	1
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Fuente: La organización

### 3.3.2 Tamaño y muestra

Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática), se tiene los siguientes datos:

**Tabla 4** : Población estimada al 30 de junio 2015, Provincia y Distrito, 2012-2015

UBIGEO	DISTRITO	2015		
		Hombre	Mujer	Total
120208	Manzanares	659	742	1401
120904	Huachac	1915	2031	3946
TOTAL				5347

Fuente: INEI (2012-2015)

Según la fuente mencionada se tiene como población total en el distrito de Manzanares 1401 pobladores entre mujeres y hombres y en el distrito de Huachac se tiene un total de 3946 pobladores, haciendo un total de 5347 pobladores. A la población total se le agregó el número de colaboradores de la empresa (6 trabajadores), haciendo un total de 5353 como universo final. En el estudio se ha determinado la población total del universo, por lo que se utilizó la fórmula de "Población Finita".

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

$n$  = Tamaño de muestra

$Z$  = Nivel de confianza 95% = 1.96

$p$  = Variabilidad Negativa 0.50

$q$  = Variabilidad Positiva 0.50

$N$  = 5353

$E$  = error 0.05

Por tanto, aplicando los valores en la ecuación:

$$n = \frac{1.96^2 \times 5353 \times 0.50 \times 0.50}{0.05^2 (5353 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 358.4991$$

$$n = 359$$

Se obtuvo como resultado un valor para  $n = 359$ . Sin embargo, para el estudio se consideró una muestra de 380 unidades de estudio.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Observación directa y registro de información, se realizó mediante dos Chek List para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y para la perspectiva de los procesos internos. En la perspectiva del cliente se utilizó una encuesta de Satisfacción del cliente, fundamentada en el modelo SERVQUAL o (PARASURAMAN) de Zeithalm, Parasuraman y Berry (1998, 1994) que evalúa el índice de Satisfacción del Cliente en cinco ámbitos: elemento tangible, fiabilidad de la organización, capacidad de respuesta de la organización, seguridad, empatía y calidad de atención.

Para el ingreso de los datos en los Chek List se coordinó entrevistas con la gerencia a fin de obtener los resultados para su posterior tabulación.

En resumen, para la recolección de los datos se utilizaron los siguientes instrumentos de investigación:

**Tabla 5 : Instrumentos de la investigación**

INDICADOR	INSTRUMENTO
Porcentaje de Volumen de Ventas	Fórmula de la tasa de variación
Nivel de Satisfacción del Cliente	Cuestionarios de Satisfacción
Nivel de Mejoramiento de los procesos internos	Check List
Mejora continua en la Organización	Check List
Ingresos monetarios en Soles	Fórmula para calcular la rentabilidad económica

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

- Plan de tabulación y análisis
- Técnicas de análisis e interpretación de datos
- Contrastación de hipótesis

## CAPÍTULO IV

### DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

#### 4.1 Diagnóstico Situacional

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C se funda el 28 de abril en el año 2004. Luego de cinco años, se opta por inscribir formalmente a la empresa en el año 2009 con el propósito de crecer y poder expandirse. El establecimiento comenzó en una propiedad familiar, inicialmente como un depósito donde se expendía kerosene y gasolina en cilindros y galoneras. Posteriormente en el año 2009 como parte de sus estrategias de crecimiento en el mercado y con el objetivo de capitalizarse la empresa adquirió en arrendamiento el primer grifo ubicado en el distrito de Chilca, en el periodo 2010 la organización decidió trasladarse al distrito de Chupaca y a la vez adquirió su primer cisterna; en el periodo 2011 decidió nuevamente mudarse de establecimiento rentando una estación de servicios en la Av. Leoncio Prado Nro. 958 ubicado en el distrito de Chilca y simultáneamente arrendó otro grifo ubicado en Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares), en el año 2012 arrendó otra estación de servicios ubicados en la Av. Ferrocarril Nro. 805 y vendió su primer cisterna para poder renovar su vehículo por uno más moderno, con el objetivo de poder realizar servicio de flete a otros grifos y finalmente en el año 2014 logró adquirir su propia estación de servicios ubicado en el Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares). Como se puede verificar en la **Tabla 6**. Hoy en día la empresa cuenta con su cartera de clientes y contactos establecidos, pero se considera que aún hay oportunidades que faltan explotar.

**Tabla 6 : Cuadro de resumen del crecimiento de la empresa**

<b>PERIODO</b>	<b>ACONTECIMIENTOS RELEVANTES</b>
2004	Fundación de la empresa.
2009	Formalización de la empresa.
	Arrendamiento del primer grifo ubicado en el Distrito de Chilca.
2010	Traslado a otra estación de servicios ubicado en el Distrito de Chupaca.
	Compra de su primera cisterna.
2011	Mudanza nuevamente; a la Av. Leoncio Prado Nro. 958, distrito de Chilca además simultáneamente arrendó otra estación de servicios ubicado en Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares).
2012	Arrendamiento de otro grifo ubicado en la Av. Ferrocarril Nro. 805.
	Venta de la primera cisterna para poder renovar su vehículo por uno más moderno con el objetivo de poder realizar servicio de flete a otras estaciones de servicios.
2014	Adquirió su propia estación de servicios ubicado en el Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares).

Fuente: Información de la empresa

A continuación, se detalla en la **Tabla 7**, la Matriz de priorización de los acontecimientos que tuvieron mayor impacto con respecto al crecimiento en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C.



**Tabla 7:** Matriz de priorización de los acontecimientos relevantes de la empresa

<b>Acontecimientos relevantes que ayudaron al crecimiento de la empresa</b>								
<b>Acontecimientos de mayor impacto</b>	*Fundación de la empresa.	*Formalización de la empresa. *Arrendamiento del primer grifo ubicado	*Traslado a otro grifo ubicado en el Distrito de Chupaca. *Compra de su primera cisterna.	*Mudanza a otros dos grifos ubicados en la Av. Leoncio Prado Nro. 958, distrito de Chilca y el otro en Jr.	*Arrendamiento de otro grifo ubicado en	*Adquirió su propia estación de servicios ubicado en el Jr.	Total	<b>Orden</b>
Fundación de la empresa.		0	0	1	0	0	1	<b>5</b>
Formalización de la empresa. Arrendamiento del primer grifo ubicado en el Distrito de Chilca.	1		1	1	1	1	5	<b>1</b>
Traslado a otro grifo ubicado en el Distrito de Chupaca. Compra de su primera cisterna.	1	0		1	1	0	3	<b>3</b>

*Mudanza a otros dos grifos ubicados en la Av. Leoncio Prado Nro. 958, distrito de Chilca y el otro en Jr. Atahualpa Nro. 106.	0	0	0		0	0	0	<b>6</b>
*Arrendamiento de otro grifo ubicado en la Av. Ferrocarril Nro. 805. *Venta de la primera cisterna para poder renovar su vehículo por uno más moderno.	1	0	0	1		0	2	<b>4</b>
*Adquirió su propia estación de servicios ubicado en el Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares).	1	0	1	1	1		4	<b>2</b>

Fuente: Información de la empresa

Nota: Se ha considerado para la valorización para el Criterio Principal "1", y para el Criterio Secundario "2".

## 4.2 Actividades Económicas de la organización

Comercial y servicios Múltiples Felicia S.A.C es una empresa, que se desempeña en el sector de comercialización de hidrocarburos, cuyos objetivos están enfocados en brindar un servicio de excelencia y eficaz, brindando un ambiente seguro y agradable. La empresa ofrece tres variedades de productos:

**Tabla 7 :** *Productos comercializados por la empresa*

PRODUCTOS DE LA EMPRESA		
PRODUCTOS	CARACTERISTICA PRINCIPAL	PRECIO
Gasohol 84	Tiene menos octanaje y contiene más plomo.	12.50
Gasohol 90	Tiene más octanaje y no contiene plomo.	13.59
Bio Diesel UVB5	Es oleoso bituminoso de origen natural compuesto por diferentes sustancias orgánicas.	13.49

Fuente: Información de la empresa

### 4.2.1 Sector y actividad económica

De acuerdo a la CIIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme), se encuentra conformada por las siguientes actividades señaladas en la **Tabla 9**.

**Tabla 8 :** *CIIU (Clasificación industrial internacional uniforme)*

CIIU (CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME)	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
4661	Venta al por mayor de combustibles sólidos, líquidos y gaseosos y productos conexos.

4730	Venta al por menor de combustibles para vehículos automotores en comercios especializados.
4923	Transporte de carga por carretera.

Fuente: SUNAT

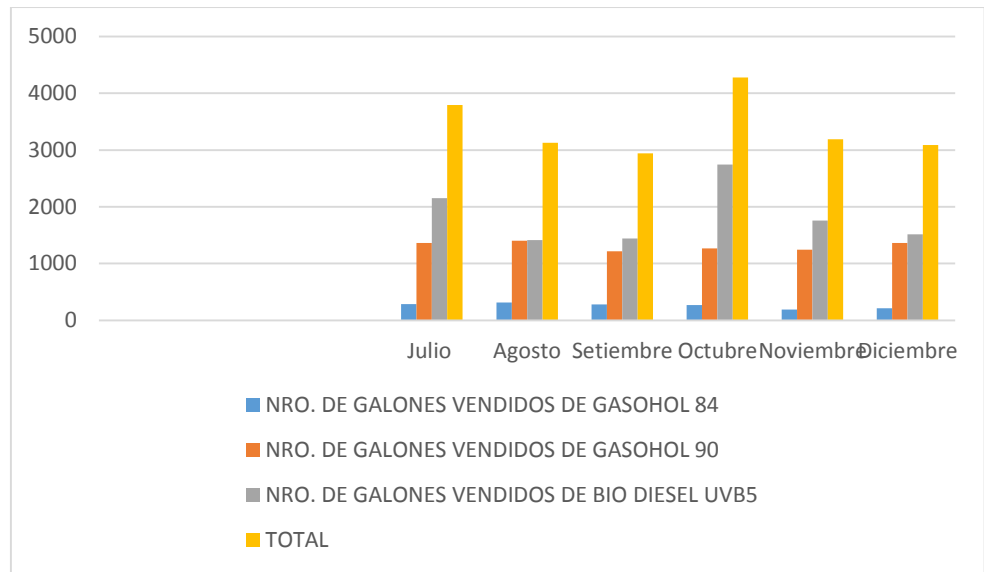
Para contar con una idea clara del desempeño financiero y crecimiento de la empresa, se muestra en **Tabla 10** y en la **Figura 4**.

**Tabla 9 : Registro de ventas de julio a diciembre del 2017**

REGISTRO DE VENTAS DE JULIO A DICIEMBRE DEL 2017							
MESES	PRODUCTOS						TOTAL DE VENTAS MENSU ALES
	GASOHOL 84		GASOHOL 90		BIO DIESEL UVB5		
	N° Gls	11.29	N° Gls	11.90	N° Gls	10.69	
Julio	282.5	3189.425	1359.3	16175.67	2152.9	23014.50	42379.59
Agosto	313.8	3542.802	1399.4	16652.86	1411.5	15088.93	35284.59
Setiembre	281.7	3180.393	1217.3	14485.87	1441.3	15407.49	33073.7
Octubre	267.4	3018.946	1263.6	15036.84	2744.6	29339.77	47395.5
Nov.	188.6	2129.294	1246.1	14828.59	1757.1	18783.39	35741.28
Dic.	213.4	2409.286	1361	16195.9	1514.4	16188.93	34794.12
TOTAL, S/.							228668.9 1

Fuente: Información de la empresa

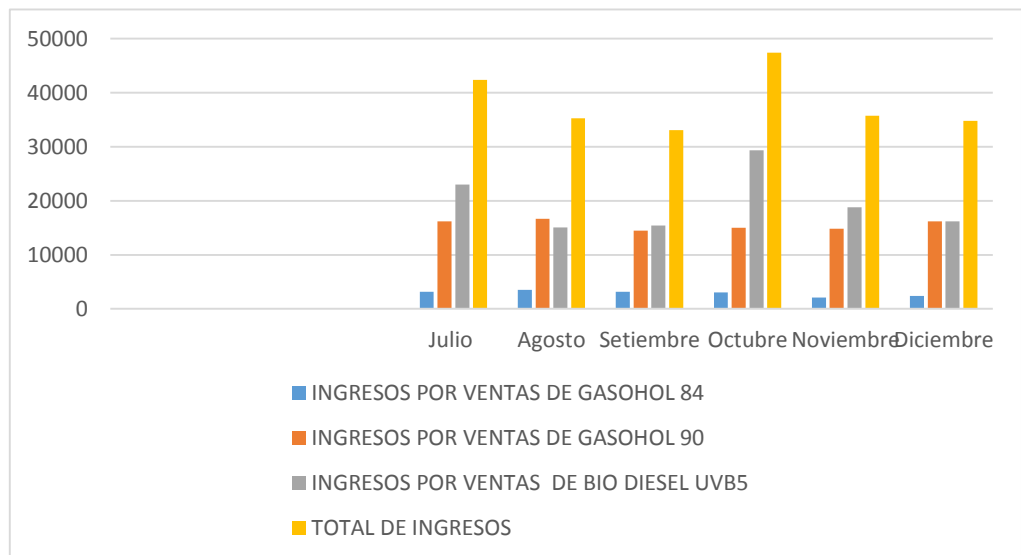
**Figura 4. Galones Vendidos en el año 2017**



Fuente: Información de la empresa

El número de galones vendidos mostrado por cada producto en el año 2017, también se ve reflejado en los ingresos monetarios que registró la organización durante todo el año. A continuación, en la **Figura 5** se muestra los ingresos registrados.

**Figura 5. Ingresos monetarios en el 2017**

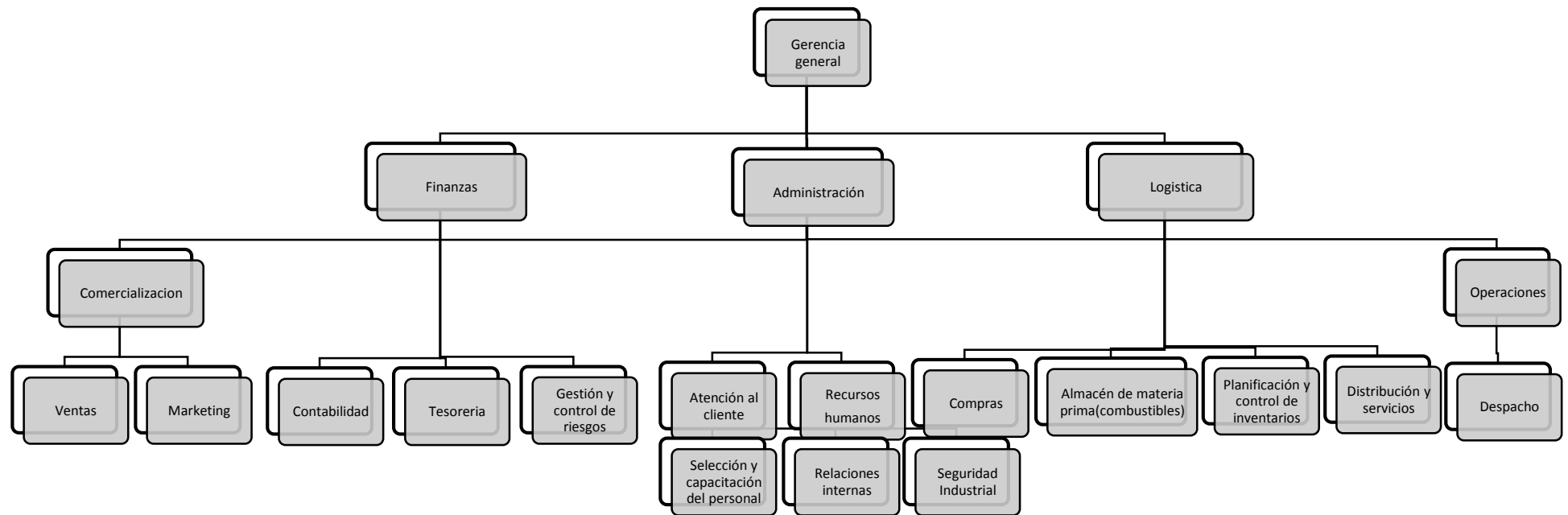


Fuente: Información de la empresa

### 4.3 Organización de la empresa

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C presenta la estructura organizacional que se muestra en el organigrama de la **Figura 6**.

**Figura 6.** Organización de la Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C



Fuente: Información de la empresa

## 4.4 Definiciones estratégicas actuales

### 4.4.1 Misión

“Somos una empresa innovadora y comprometida con el desarrollo del parque automotor, que se dedica a brindar buena atención y combustibles de excelente calidad para el buen rendimiento del parque automotor. Convirtiendo nuestras Estaciones de Servicio en centros de conveniencia que le hagan la vida más fácil al consumidor a través de una experiencia de compra de bienes y servicios rápida y agradable.” Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C (2017)

### 4.4.2 Visión

“Ser uno de los 10 Mejores Gasocentros en Huancayo al año 2022, reconocido por la calidad de nuestros combustibles y la excelencia del servicio en nuestras estaciones. Buscando resaltar mediante el desarrollo del personal y el compromiso social y humano de mantener precios al alcance de la población.” Empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C (2017)

### 4.4.3 Valores

Dentro de la organización la empresa maneja los siguientes valores:

**Honestidad:** En la empresa se desarrollan conductas que reflejan la honestidad en el desempeño laboral. La organización debe de actuar con rectitud y veracidad, cumplir con el correcto proceder en el desempeño del cargo y en todos sus actos: servicial, amable, oportuno, culto y esmerado.

**Servicio al cliente:** Desarrollar soluciones con un alto estándar de calidad, en base a las necesidades reales y expectativas de los clientes.

**Compromiso:** Trabajar con iniciativa, tenacidad y perseverancia para el logro de los objetivos de la empresa y el servicio que se está brindado a los clientes.

**Confianza:** Generar confianza en los clientes y proveedores, evidenciar con hechos y demostrar que hay coherencias entre lo que se dice y hace.

## 4.5 Análisis FODA

### 4.5.1 Fortalezas

#### Posibilidades de expansión comercial

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C adquirió un predio urbano en el año 2014 ubicado en el Jr. Atahualpa s/n -Paraje denominado "Villanueva", del distrito de Huachac, provincia de Chupaca, Departamento de Junín, tiene una extensión superficial de 333.00 m<sup>2</sup>, cuyo dominio, linderos y medidas perimétricas están debidamente inscritas en la Partida N° 11201617 del Registro de Predios de la oficina Registral de Huancayo. Actualmente la empresa sólo utiliza 233.00 m<sup>2</sup>, pero tiene planes a futuro de adquirir el terreno vecino para construir una isla de GLP y fusionarlo con la extensión superficial sobrante de los 100.00 m<sup>2</sup> ; tal como se detalla en la Tabla 11.

**Tabla 10 :** Datos del predio adquirido y próximo a adquirir

DATOS DEL PREDIO ADQUIRIDO Y PRÓXIMO A POSEER		
ESPACIOS	DESCRIPCIÓN DE USO	ÁREA (m <sup>2</sup> )
Espacio utilizado	Área del grifo construida.	233m <sup>2</sup>
	Espacio usado por los activos (cisterna, tanques, compresora, etc.).	
	Islas de expendio de Gasohol 84, Gasohol 90 y Bio Diesel UVB5.	
Espacio restante	Área de tierra utilizado para guardar algunos vehículos.	100m <sup>2</sup>
	Área del espacio verde empleado para almacenar surtidores, quimbos y cilindros.	



Predio a adquirir	Isla de expendio de GLP (Gas licuado de petróleo).	800m <sup>2</sup>
Área total del predio		1133m <sup>2</sup>

Fuente: Información de la empresa

### Capacidad de transporte y desplazamiento

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C cuenta con transporte propio para el abastecimiento de combustible desde el año 2012; el vehículo es de clase N3-Camion, marca ISUZU y de modelo FVZ34UL-TDPES; tal como se detalla los datos en el **Tabla 12**.

**Tabla 11** : Tarjeta de propiedad del vehículo

TARJETA DE PROPIEDAD DEL VEHICULO	
Datos del vehículo	Descripción
Marca	ISUZU
Año de fabricación	2012
Combustible	Diésel
Carrocería	Cisterna Combustibles
Colores	Blanco plata azul celeste
Altura	3.4
Ancho	2.5

Fuente: Información de la empresa

### Posicionamiento en el mercado

La empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. fue inscrita en el 2009 en la SUNAT, es decir lleva nueve años en el mercado vendiendo combustibles al menor y por mayor, tal como se muestra en la **Tabla 13**.

Esto tiempo de permanencia en el mercado ha proporcionado a la empresa un posicionamiento en el mercado y experiencia de negocio a los gerentes de la organización.

**Tabla 12 : Permanencia en el mercado, Consulta RUC**

<b>CONSULTA RUC</b>	
RUC	20486999790
Razón Social	Comercial y Servicios Felicia S.A.C
Tipo de contribuyente	Sociedad anónima cerrada
Fecha de inscripción	03/02/2009
Estado	Activo
Condición	Habido
Domicilio fiscal	Jr. Atahualpa Nro. 106 (Lindero de Huachac y Manzanares) Junín – Chupaca
Actividades Económicas:	Principal - CIIU 51414 - Vta. Al por mayor de combustible
	Secundaria 1 - CIIU 50506 - Vta. Al por menor de combustible
	Secundaria 2 - CIIU 60230 - Transporte de carga por carretera

Fuente: SUNAT

### **Ubicación estratégica en el entorno de clientes potenciales**

La empresa se encuentra posicionado en una Ubicación estratégica dentro de un entorno con clientes potenciales; debido a que se ubica en el lindero del distrito de Huachac y Manzanares; en estos distritos aún no hay ninguna otra estación de servicio por los alrededores.

Además, que se encuentra ubicado cerca a los clientes potenciales, como se puede observar en la **Tabla 14**.

**Tabla 13** : *Cientes fijos y potenciales de la empresa*

<b>Cientes fijos y potenciales</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Cliente</b>	
	<b>Fijo</b>	<b>Potencial</b>
<b>Población</b>		
Huachac (3946 pobladores)	x	X
Manzanares (1401 pobladores)	x	X
<b>Instituciones Públicas del Estado</b>		
Municipalidad de Huachac		X
Municipalidad de Manzanares	x	
<b>Instituciones Privadas</b>		
Flota de carros "Señor de los milagros"		X
Empresa de transporte "San Juan"		X
Empresa de transporte "Buenos aires"		X

Fuente: Información de la empresa

### **Conocimiento del perfil del cliente**

Esto se debe a que la población del distrito de Huachac y Manzanares es reducida y eso ayuda a la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C a conocer las necesidades, gustos y compartimientos además que permite realizar una segmentación eficaz para tratar a cada cliente de una forma diferenciada para poder establecer una relación duradera y que les permita no sólo retener a los clientes sino fidelizarlos. Se logró identificar estas características de los distritos

gracias a que poseen características similares, tal como se muestra en **Tabla 15.**

**Tabla 14** : Características de los Clientes de los distritos Huachac – Manzanares

<b>CARACTERISTICAS DE LOS CLIENTES DE LOS DISTRITOS HUACHAC – MANZANARES</b>			
		Huachac	Manzanares
Actividades económicas	Producción de productos lácteos	X	X
	Talleres de metal-mecánica	X	X
	Talleres de ebanistería.	X	X
	Crianza netamente comercial de cuyes.	X	X
	Abejas apicultura.	X	X
Tipo de vehículo	Mototaxis	X	X
	Tractores	X	X
	Motos lineales	X	X
	Colectivos	X	X
	Combis	X	X
	Autos	X	X
Costumbres	Cuentan con su patrón Santo Domingo de Guzmán	X	
	Poseen una plaza de toros	X	
	Cuentan con una danza ancestral mitológica de los AWKISH.		X

Nivel Socioeconómico	En el nivel C los ingresos mensuales por integrante en un hogar alcanzan los S/1420.00	X	X
	En el nivel socioeconómico D los ingresos mensuales por integrante en un hogar alcanzan los S/1030.00.	X	X

Fuente: Información recopilado de Álvarez Javier, investigador de Ipsos.

#### 4.5.2 Debilidades

##### Atención de servicio no diferenciada

La empresa no tiene un servicio diferenciado, y sobre todo aún no cuenta con algunos servicios que brindan otras empresas; como se puede observar en la **Tabla 16**.

**Tabla 15** : Servicios que ofrecen las estaciones de servicios

SERVICIOS QUE OFRECEN LAS ESTACIONES DE SERVICIOS				
SERVICIOS OFRECIDOS	FELICIA S.A.C	RIO BRANCO S.A.	EL TORITO S.A.C.	INFABE S.A.C
Lavado de carros	1	1	1	1
Minimarket	0	1	1	0
Agentes Financieros	0	1	0	0
Venta de lubricantes	0	0	1	1
Venta de helados	0	1	0	0
Total	1	4	3	2

Fuente: Información de la empresa

Nota: Se ha considerado para la valoración: Brinda el servicio “0”, no Brinda el servicio “1”

La estación de servicios que ofrece mayores servicios por lo tanto siendo el principal competidor de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C sería la Corporación Rio Branco S.A debido que cuenta con un área de lavado para carros, un minimarket, agentes financieros y un espacio de venta de helados.

### Bajo Posicionamiento en el mercado

En la trayectoria hacia el distrito de Huachac y Manzanares se encuentra varias estaciones de servicios, entre estas encontramos tres estaciones de servicios que vienen a ser su competencia directa puesto que son las que tienen mayor capital, las más grandes y vistosas. La primera es la Corporación Rio Branco S.A que cuenta con tres sucursales en la ciudad de Huancayo, la segunda es la Estación de Servicios y Gasocentro el Torito S.A.C e Inversiones Barrios Felices S.A.C – Infabe S.A.C que cuenta con una sucursal en la ciudad de Huancayo cada una; tal como se detalla los datos en la **Tabla 17**.

**Tabla 16** : Número de sucursales en la ciudad de Huancayo

<b>NÚMERO DE SUCURSALES EN LA CIUDAD DE HUANCAYO</b>			
<b>Razón Social y RUC</b>	<b>Dirección fiscal</b>	<b>Establecimientos en la ciudad de Huancayo</b>	<b>%</b>
<b>FELICIA S.A.C</b> 20486999790	No consigna	Jr. Atahualpa Nro. 106 (lindero de Huachac y Manzanares)	20%
<b>RIO BRANCO S.A.</b> 20486255171	Car. Panamericana Norte KM. 92.5 C.P. Chancayllo	Av. Coronel Parra N° 270, Pilcomayo - Huancayo.	40%

	(Barrio San Juan pasando el Puente) Lima - Huaral – Chancay	Av. Coronel Parra N° 280, Pilcomayo-Huancayo.	
<b>EL TORITO S.A.C.</b> 20600177126	No consigna	Av. Coronel Parra N° 215, Pilcomayo - Huancayo.	20%
<b>INFABE S.A.C</b> 20569080640	Av. Eduardo Ordoñez Jhonson N° 431 Dpto. 401 San Borja – Lima	Intersección del Jr. María Miranda y Jr. Santos Bravo	20%
Total			100%

Fuente: Organismo Supervisor de la Inversión en Energías y Minería (Osinergmin).

#### 4.5.3 Oportunidades

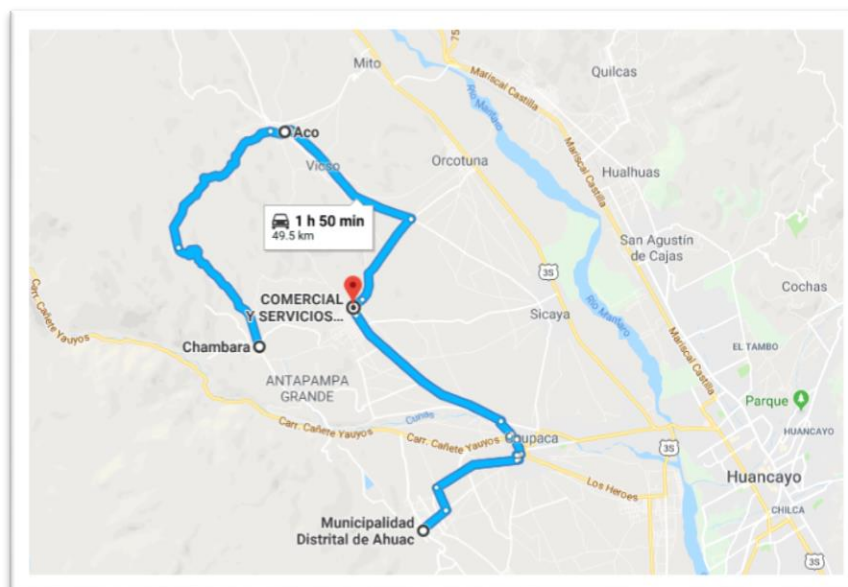
##### Nichos de mercado no explorados

Según la Biblioteca Conmemorativa Orton IICA / CATIE (2009, pág. 68), se define como un “Nicho de mercado” a la “representación del conjunto espacial de clientes potenciales que nos interesan, con los que desarrollaremos una estrategia determinada para atraerlos y convencerlos de las bondades/ventajas de los productos que posee nuestra empresa”.

Además de lo mencionado, Kotler y Philip (2002, p.174) señalan que un nicho de mercado es un término de mercadotecnia utilizado para referirse a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado. Actualmente los principales clientes de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C provienen de los distritos de Huachac y Manzanares; pero la empresa tiene como oportunidad extenderse hacia

nichos de mercado aun no explorados y en donde hay una gran cantidad de población con características y necesidades homogéneas a los de los distritos mencionados, incluso estos distritos y provincias aún no están del todo copadas por la competencia; cómo se puede observar en la **Figura 7 y en la Tabla 18.**

**Figura 7.** Ruta en los distritos de Huachac y Manzanares.



Fuente: Imagen elaborada con Google Maps.

**Tabla 17 :** Nichos de mercado aun no exploradas, zonas aledañas.

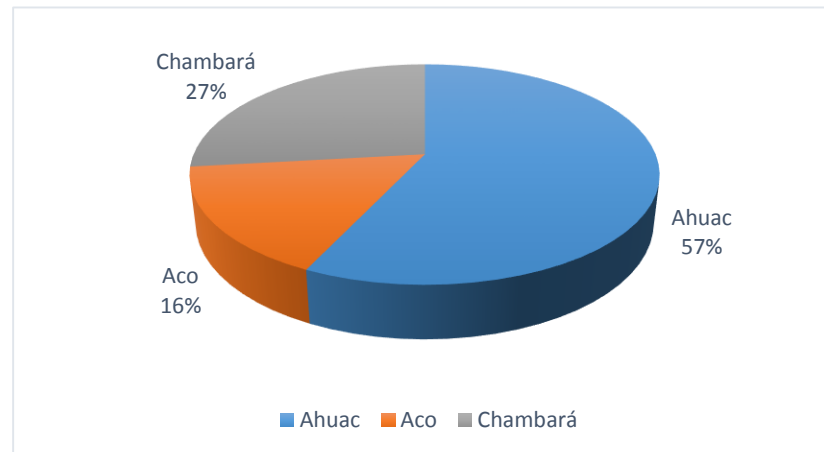
<b>NICHOS DE MERCADO AUN NO EXPLORADAS, ZONAS ALEDAÑAS</b>			
<b>Distrito</b>	<b>Población estimada a junio de 2012</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Estaciones de servicios</b>
Ahuac	6311	57%	Ninguna
Aco	1789	16%	Ninguna
Chambará	2967	27%	Ninguna
<b>Total</b>	<b>11067</b>	<b>100%</b>	<b>Ninguna</b>

Fuente: INEI y OSINERGMIN

**Figura 8.** Porcentajes de población en Nichos de Mercado no explorados



Fuente: INEI (Población estimada al 30 de junio, 2012)



Como se observa en la **Tabla 19** y en la **Figura 8** los tres distritos y provincias que poseen el mayor porcentaje de población y que aún no están copadas por la competencia, es decir donde no hay ninguna estación de servicio en la zona y además se encuentran cercanas a las rutas anexas de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C se tiene al distrito de Ahuac con 6311 pobladores que representa un 12% con respecto a la población total ubicado a 13.6 Km ; el distrito de Chambará con 2967 pobladores que representa un 5% la población total ubicado a 4.9 Km ; y por último el distrito de Aco con 1789 pobladores que representa un 3% ubicado a 12.7 Km.

Se tiene estos tres distritos como propuestas puesto que son nichos de mercados atractivos en donde convierte para la empresa en una oportunidad de expansión debido que se podría aperturar nuevas sucursales.

### **Mejoramiento de la Infraestructura Vial**

El mejoramiento de las vías y el asfaltado de las carreteras que se encuentran dentro del área de influencia de la Empresa es una oportunidad de crecimiento a mediano y largo plazo. Según fuentes del Gobierno Regional para el 30 de abril del 2018 se aseguró la culminación del asfaltado entre Chupaca - Huachac y Manzanares en Concepción. El asfaltado de estas carreteras no sólo beneficiará a la empresa sino también a la población, en lo que respecta a la empresa Comercial y

Servicios Múltiples Felicia S.A.C el mejoramiento de las redes viales ayudará a incrementar las ventas y permitirá mayor concurrencia de vehículos. Rozas, Sánchez (2004) señalan que:

“Para la mayoría de los economistas, la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para la implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales. Por diversas razones, los países requieren ampliar y modernizar su infraestructura básica de acuerdo con estándares tecnológicos internacionales, lograr niveles máximos de cobertura del territorio nacional y satisfacer con eficacia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos y las personas” (p. 5).

Es decir, la apertura de nuevas líneas de transportes generará mayores ingresos y en lo que respecta a la población se beneficiará en el traslado de sus productos y ganados a los mercados más importantes generando mayor dinamismo en la economía de la zona.

### **Incremento de líneas de transporte público**

Apertura de nuevas líneas de transporte público. Debido al asfaltado de las carreteras de Chupaca – Huayao – Marcatuna - Huachac - Manzanares, se generarán la apertura de nuevas líneas de transporte público ya sean combis o colectivos, puesto que estas carreteras unirán los anexos y pueblos aledaños con estos distritos; por tal razón las empresas de transporte tendrán la oportunidad de aumentar sus flotas o de crear nuevas líneas que abarquen mayores rutas; como se muestra en la **Tabla 19**.

**Tabla 18 : Líneas de transporte de los distritos Huachac – Manzanares**

<b>Líneas de Transporte</b>			
<b>Tipo de Vehículo</b>	<b>Rutas</b>	<b>Líneas existentes</b>	<b>Líneas nuevas</b>
Combi	Huachac - Manzanares- Huancayo	Flota de carros "Señor de los Milagros".	No Existen
Autos	Huachac - Manzanares - Chambará - Cruce de Chupaca	Empresa de transporte "San Juan".	Empresa de transporte "Buenos Aires".
		Línea 22.	Autos informales

Fuente: Información de la empresa

#### **4.5.4 Amenazas**

##### **Incremento de la competencia**

El Incremento de estaciones de servicios que poseen mayor capital y que ofrecen los combustibles a menor precio es una amenaza permanente a la organización en estudio. Hoy en día hay un constante incremento de estaciones de servicios y siempre están buscando diferenciarse de diversas maneras, por ejemplo: por precio, promociones, atención personalizada, etc. Las empresas de grandes capitales tienen un acceso a precios menores en la adquisición de combustibles en grandes volúmenes, por ende, tienen facilidades para competir con estrategias apoyadas en los precios bajos. Las estaciones de servicio que compran en fuertes volúmenes y con frecuencias interdiarias para sus sucursales, pueden vender sus productos a un precio más rebajado del precio promedio de los combustibles en el mercado, puesto que los proveedores le ofrecen los combustibles a un precio mucho más rebajado del precio establecido.

## Competencia por precios bajos

Según el último registro de Precios de Gasolina y Diésel en Estaciones de Servicio y Grifos formales de Osinergmin, se tienen los siguientes precios como se puede observar en la **Tabla 20**.

**Tabla 19** : Precios de gasolinas y diésel en estaciones de servicio y grifo formales.

PRECIOS DE GASOLINAS Y DIESEL EN ESTACIONES DE SERVICIO Y GRIFO FORMALES					
Distrito	Razón social	Precio en S/			Fecha de actualización
		Gasoho I 84	Gasoho I 90	Bio Diesel I UVB5	
Huachac	FELICIA S.A.C	11.79	12.99	11.19	19/01/2018
Pilcomayo	RIO BRANCO S.A.	11.50	12.50	11.55	07/02/2018
Pilcomayo	EL TORITO S.A.C.	11.55	12.00	11.52	04/05/2018
Chupaca	INFABE S.A.C	11.70	12.90	12.25	02/05/2018

Fuente: OSINERGMIN

Considerando estos precios, la empresa no puede competir en los productos de Gasohol de 84 y 90 octanos, como se observa en la **Tabla 21**.

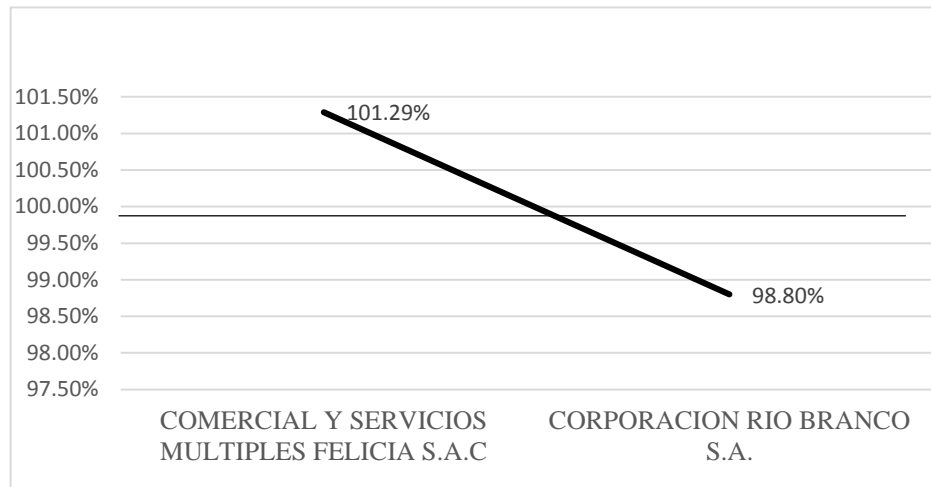
**Tabla 20** : Precios promedio de las gasolinas y diesel.

EMPRESAS	PRECIO					
	Gasohol 84		Gasohol 90		Bio Diesel UVB5	
FELICIA S.A.C	11.79	101.29%	12.99	103.10%	11.19	96.22%
RIO BRANCO S.A.	11.50	98.80%	12.50	99.21%	11.55	99.31%
EL TORITO S.A.C.	11.55	99.23%	12.00	95.24%	11.52	99.05%
INFABE S.A.C	11.70	100.52%	12.90	102.38%	12.25	105.33%
TOTAL	46.54		50.39		46.51	
PRECIO PROMEDIO	11.64	100%	12.60	100%	11.63	100%

Fuente: OSINERGMIN

Gasohol 84: La empresa que tiene un precio por debajo del promedio es la Corporación Rio Branco S.A, puesto que ofrece a 1.2% debajo del precio promedio, en cambio la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. ofrece el producto en 1.29% encima del precio promedio; esto demuestra que algunas empresas cuentan con mayor capital y que debido a la frecuencia de sus compras se acogen a algunos descuentos para la compra de los combustibles.

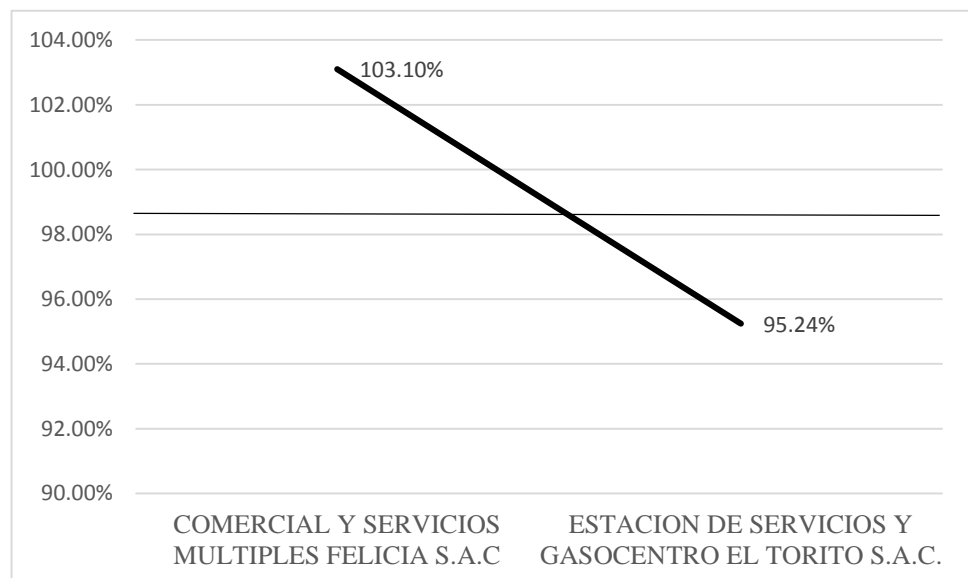
**Figura 9. Precios Promedios del Gasohol 84**



Fuente: OSINERGMIN

Gasohol 90: La empresa que tiene un precio por debajo del promedio es la Estación de Servicios y Gasocentro el Torito S.A.C. , puesto que ofrece a 4.76% debajo del precio promedio, en cambio la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia SAC ofrece el producto en 3.10% encima del precio promedio.

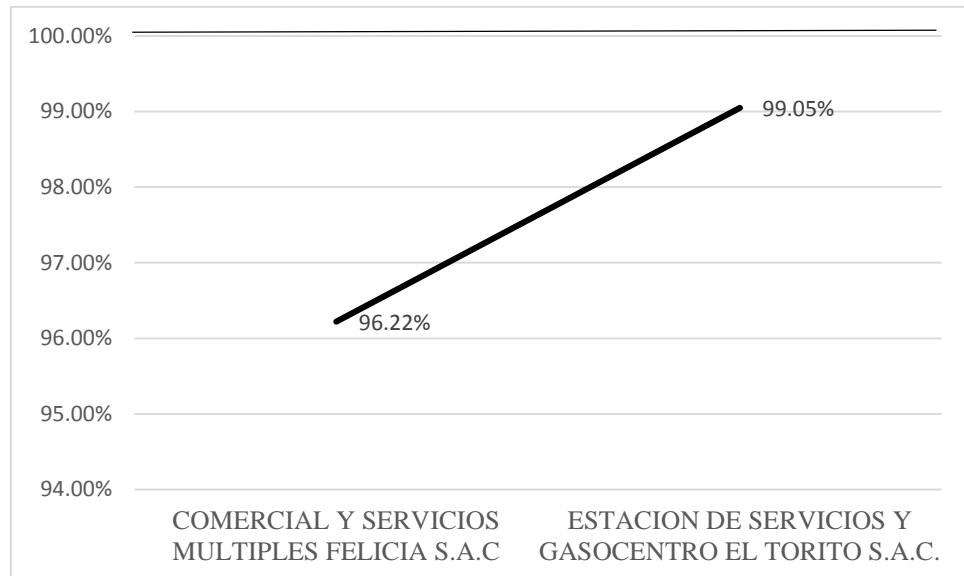
**Figura 10. Precios Promedios del Gasohol 90**



Fuente: OSINERGMIN

Bio Diesel UVB5: Las empresas que tienen un precio por debajo del promedio son la Estación de Servicios y Gasocentro el Torito S.A.C., puesto que ofrece a 0.96% debajo del precio promedio y la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C que ofrece el producto en 3.78% también debajo del precio promedio.

**Figura 11.** Precios Promedios del Bio Diesel UVB5



Fuente: OSINERGMIN

### **Estrategias de Publicidad Agresiva**

La organización tiene establecido como una amenaza permanente, la publicidad agresiva por parte de la competencia. Vilajoana, Jiménez, González y Barrier (2016), señalan que: El nacimiento de la publicidad obedece a la suma de una serie de factores que desembocan en la necesidad de activar el proceso comercial para que el mercado acabe absorbiendo unos productos determinados.

Las empresas en cuestión para distinguirse de la competencia aplican la publicidad agresiva para llamar al máximo la atención de los usuarios; buscando conseguir que las marcas de las estaciones sean reconocidas. La publicidad agresiva demanda tener un presupuesto amplio destinado a esta actividad, es por eso que la competencia de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C representa una amenaza actualmente, en vista que estas organizaciones invierten

grandes sumas de dinero en la publicidad de sus marcas, especialmente las empresas: Estación de Servicios y Gasocentro el Torito S.A.C y la Corporación Rio Branco S.A., en la **Tabla 22** se aprecia el tipo de publicidad empleadas por estas empresas.

**Tabla 21** : Publicidad empleada por las empresas del sector

<b>PUBLICIDAD EMPLEADA POR LAS EMPRESAS</b>	<b>FELICIA S.A.C</b>	<b>RIO BRANCO S.A.</b>	<b>EL TORITO S.A.C.</b>	<b>INFABE S.A.C</b>
Manejo de redes sociales	X	x		x
Lanzamiento de ofertas y sorteos quincenal y mensualmente	X	x	x	x
Anuncios publicitarios en medios de comunicación		x	x	
Acumulación de puntos para canjes de premios	X	x	x	x
Incentivos al momento de comprar combustibles mayores a S/200.00 o modalidad tanque lleno	X			
Uso de un vehículo para perifonear sus promociones e ir a distintos lugares repartiendo volantes.		x		
Revista corporativa de la empresa		x		
Brindan facilidades a los clientes para que puedan acceder al autolavado.		x	x	

Fuente: Información de las empresas mencionadas.



## Entrada de nuevos competidores

Hoy en día que se vive en un ambiente cambiante, las organizaciones tienen que estar preparadas para hacer frente a la competencia puesto que la entrada de nuevos competidores representa una amenaza y además que transforman el ambiente competitivo e impactan directamente en las utilidades de la organización.

Porter (2001) establece respecto a la entrada de nuevos competidores que: "Esto significa que, en cierto sentido la amenaza de los nuevos entrantes al mercado, depende del alcance del mercado es decir de la economía de escala, del deseo de diversificación de las empresas, del coste de entrada, del acceso a las materias primas, de los estándares técnicos, etc." (p.2)

Puesto que los nuevos competidores trastornan por completo, inevitablemente, la jerarquía de los actores en el seno de un mercado.

Por tal razón, en el caso que otras empresas requieran abrir otras estaciones de servicios en los distritos de Huachac y Manzanares donde se encuentra la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C les resultará complicado puesto que las barreras de entrada son altas; y se rige básicamente a estas dos fuentes:

- **Requerimientos de capital:** Se requieren recursos financieros para operar un negocio.
- **Políticas gubernamentales:** Controles que el gobierno ha puesto en el mercado, como el aspecto legal y medio ambiente(OEFA), otro factor que debe considerarse son las licencias necesarias para la apertura de una estación de servicio puesto que la reventa de combustibles es algo controlado y fiscalizado de cerca por órganos ambientales, la municipalidad, entre otros como SUNAT, OSINERMING, etc.

## **CAPÍTULO V**

### **MAPA ESTRATEGICO Y RESULTADOS**

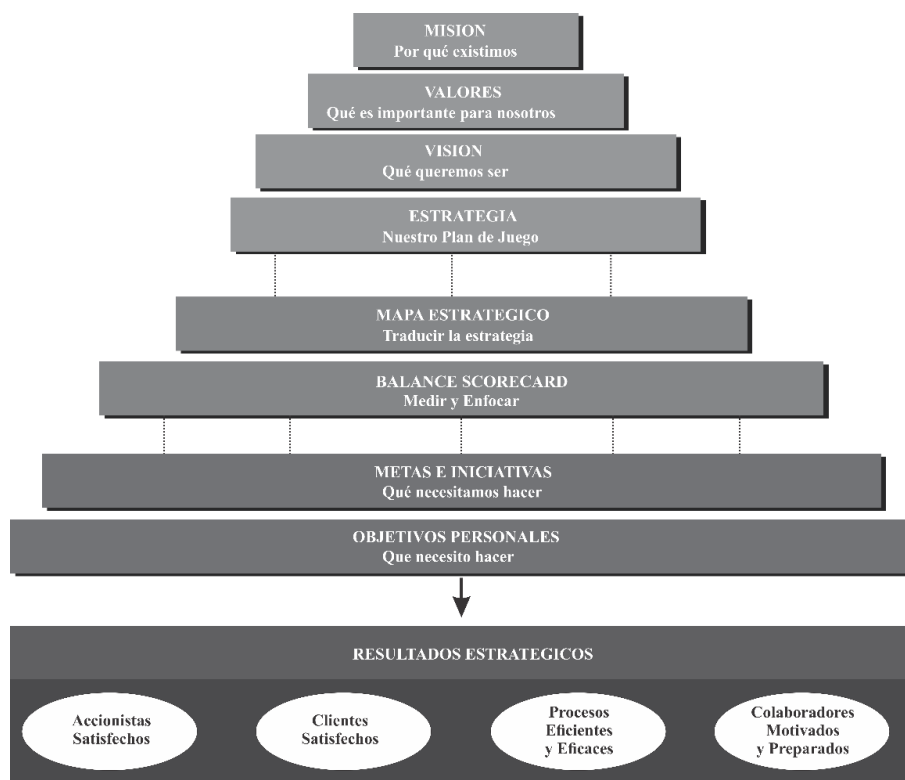
Las empresas para lograr un alto nivel competitivo y una gestión adecuada dentro de la organización, deben establecer claramente sus intenciones y estrategias mediante metas y objetivos concretos que se deben alcanzar. El Balanced Scorecard es la herramienta de gestión que facilita la implementación de las estrategias en la organización, además de permitir una visión general y control efectivo de la empresa, en todos sus niveles.

Por ende, en la empresa antes de formular e implementar el Balanced Scorecard se requiere formular un Mapa de Estrategias, fundamentado en un estudio de las condiciones competitivas de la organización. El mapa de estrategias propuesto, se desarrolló en función al análisis FODA realizado previamente en el diagnostico situacional de la Empresa.

Kaplan y Norton (2004, p.60) resumen todo el proceso de implementación de la Herramienta Balance Scorecard en un gráfico que parte de la Misión de la Organización y el fundamento de su existencia, así como los valores que expresa la organización, aspectos que corresponde definir al más alto nivel de gestión de la organización. Seguido a estos puntos, se establece la visión y estrategias que llevarán a obtener los resultados deseados.

Los autores señalan que, en este proceso continuo de generación de valor en la organización, la implementación del BSC es un paso que permite a través de una Operacionalización de los objetivos estratégicos trazados, los resultados que desean tanto accionistas, como clientes y colaboradores como se aprecia en la siguiente figura.

**Figura 12.** El BSC como paso dentro del proceso continuo de lo que es el valor y como se crea.



Fuente: Kaplan y Norton (2004)

## 5.1 Visión y Objetivos estratégicos

Como se aprecia en la figura anterior, el mapa estratégico surge de una visión de la organización, tanto a corto, mediano y largo plazo. Por tanto, se ha propuesto una nueva Visión para la empresa, considerando el diagnóstico realizado y evaluando el ámbito geográfico de influencia de la empresa. Además de considerar en la propuesta los factores que pueden llevar al éxito a la organización.

### 5.1.1 Visión

Habiendo analizado la Visión; Misión y Valores anteriores de la empresa, se ha verificado que la organización no tiene claramente identificada su posición competitiva dentro del mercado, en vista que la gerencia inicialmente consideraba competir con organizaciones de mayor envergadura logística y de capitales, además de considerar un ámbito

geográfico mayor a las posibilidades de la organización. Esto implicaría que la organización propuso sus ideas de forma entusiasta, sin considerar información o estudios previos. Igualmente, en lo concerniente a los productos y servicios ofertados, se restringió la visión a la venta de combustibles a bajos precios, por lo cual la empresa presenta limitaciones comerciales y no existe una visión clara de crecimiento.

Por tanto, se ha procedido a reformular la Visión, proponiendo lo siguiente para la organización:

“Ser el principal distribuidor y comercializador de hidrocarburos y los productos relacionados a este giro, proporcionando servicios con eficiencia, seguridad y rapidez, comprometido con el desarrollo social y económico de la zona, sostenido con alianzas estratégicas con las instituciones y empresas de los distritos de Huachac y Manzanares al 2020.”

En esta propuesta, se define los factores que deberían de concretarse a un mediano y largo plazo como se aprecia en la **Tabla 23**, como el posicionamiento estratégico en el mercado, así como la diversificación de los productos y servicios que proporciona la organización.

**Tabla 22 : Análisis comparativo de la Visión anterior y Propuesta**

Visión Anterior	Visión Nueva
<p>Ser uno de los 10 Mejores Gasocentros en Huancayo al año 2022, reconocido por la calidad de nuestros combustibles y la excelencia del servicio en nuestras estaciones. Buscando resaltar mediante el desarrollo del personal y el compromiso social y humano de mantener precios al alcance de la población.”</p>	<p>Ser el principal distribuidor y comercializador de hidrocarburos y los productos relacionados a este giro, proporcionando servicios con eficiencia, seguridad y rapidez, comprometido con el desarrollo social y económico de la zona, sostenido con alianzas estratégicas con las instituciones y empresas de los distritos de Huachac y Manzanares al 2020.</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propone objetivos imprecisos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se orienta al crecimiento como organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No identifica el ámbito territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Define el territorio geográfico</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restringido a la venta de combustibles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos considerando un giro mayor</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No define operativamente la excelencia del servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualiza a la eficiencia, seguridad y rapidez de los servicios</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca el crecimiento interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entiende que el crecimiento es interno y externo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta precios bajos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta Lazos y alianzas estratégicas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con Información de la empresa.

### 5.1.2 Planteamiento de Objetivos Estratégicos

El logro de la Visión propuesta, requiere del cumplimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, por ende se hace necesario identificar los factores críticos que podrían llevar al cumplimiento de estos objetivos.

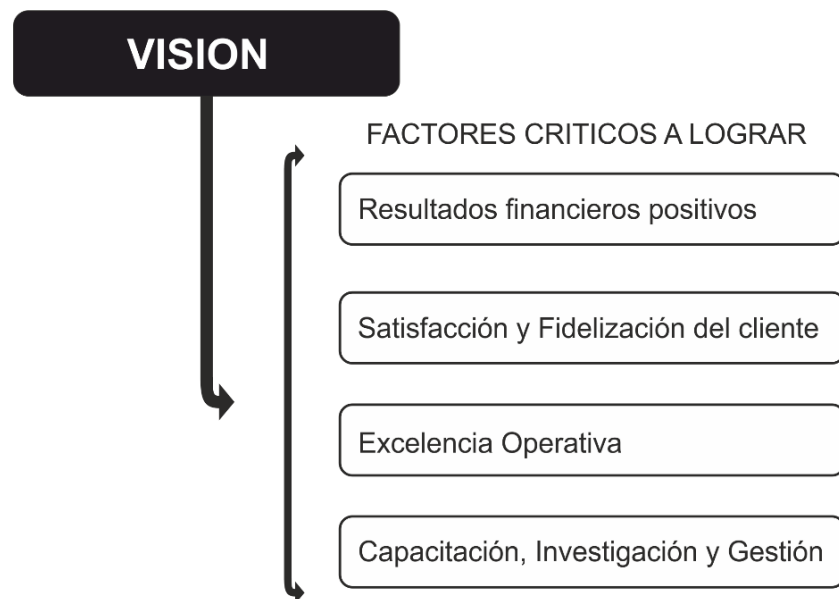
Kaplan y Norton (2004, p.40) señalan que las estrategias de valor se basan en una propuesta de valor diferenciada, por lo que los objetivos estratégicos a proponer deben ser innovadores y claros, pero a su vez encontrarse sustentados en la realidad, es decir deber ser objetivos que puedan concretarse. Por tanto, se ha identificado los siguientes factores críticos, que permitirán el planteamiento de los objetivos estratégicos:

- Capacitación, investigación y gestión de la información necesaria que permite la adquisición de nuevas competencias tanto en los trabajadores como en la Gerencia.
- Mejoramiento de las operaciones dentro de la empresa, considerando aspectos como rapidez en la atención, seguridad de las instalaciones, aspecto estético, limpieza y orden para generar un impacto positivo en los clientes.

- La satisfacción del cliente, en la atención recibida. Teniendo en cuenta que no se busca clientes por precios bajos y competitivos, sino al contrario clientes que por preferencia consuman los servicios y productos de la empresa.
- Los resultados financieros exitosos para la organización, mediante el incremento de ventas en los productos y servicios de bandera de la empresa, acompañado por la diversificación e incremento de servicios añadidos como la implementación de un Minimarket y la posibilidad de la incorporación de servicios financieros.

Los factores críticos señalados, también se consideran como factores críticos de éxito para el logro de la Visión, como se puede apreciar en la siguiente figura.

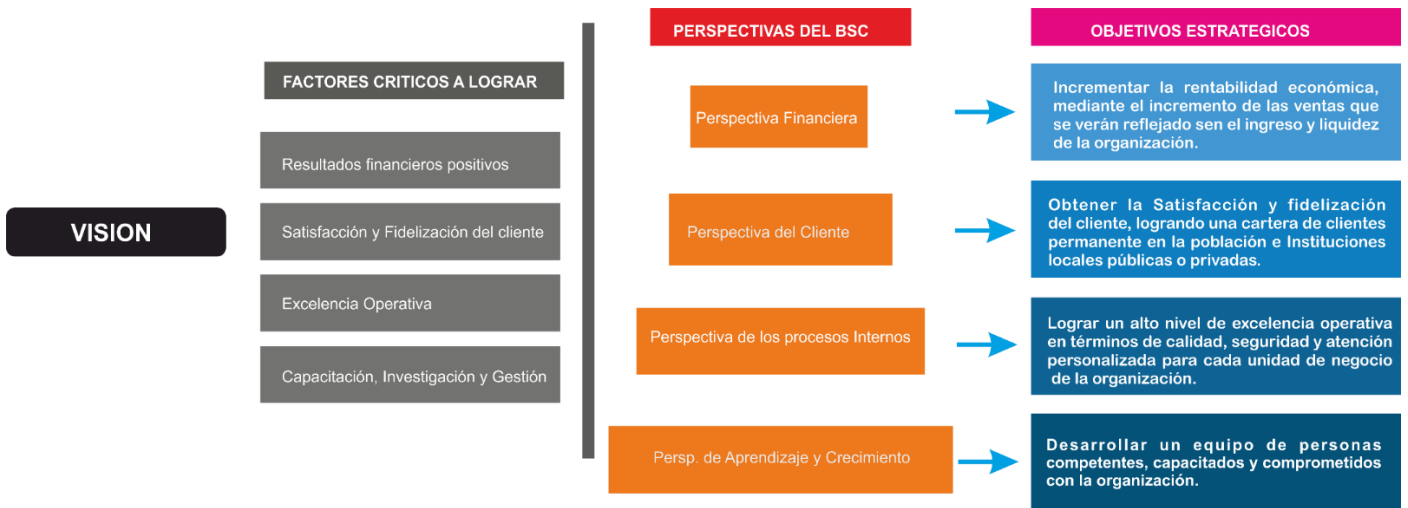
**Figura 13.** Factores críticos para el logro de la Visión



Fuente: Elaboración propia

Se tiene claro que, mediante la identificación y logro de estos factores críticos, se obtendrá el mejoramiento de los resultados financieros como consecuencia del incremento de ventas, que a su vez es el resultado de la Satisfacción y Fidelización del cliente, sustentado en la Excelencia Operativa que proporciona la organización, y la Excelencia operativa como resultado de las actividades de Mejoramiento continuo, la capacitación e investigación y la gestión de la información y conocimiento.

**Figura 14.** Planteamiento de Objetivos Estratégicos, en función a los factores críticos a lograr para el éxito.



Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Dimensiones para el Balance Scorecard

Los objetivos estratégicos generales propuestos para cada una de las perspectivas, deben de convertirse en objetivos específicos y estas en acciones concretas como se estableció en el marco Teórico, cada uno con la posibilidad de ser logrado, si bien es cierto que en la aplicación del Balance Scorecard algunos de los objetivos no siempre llegan a cumplirse completamente. Para la identificación de los indicadores concretos dentro de cada Objetivo Estratégico en las cuatro perspectivas del Balance Scorecard se tuvo como referencia a los indicadores propuestos por Salgueiro (2001, p. 57-59), además de los indicadores utilizados por Belotserkovskiy (2005, p.73, 77,80 y 83). Teniendo además en cuenta los indicadores sugeridos por la gerencia y los indicadores que definieron los resultados del diagnóstico realizado en la organización.

### 5.2.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El objetivo Estratégico para esta perspectiva establece que es indispensable: desarrollar un equipo de personas, competentes,

capacitados y comprometidos con la organización, este equipo al mando de un liderazgo adecuado permitirá el mejoramiento de los procesos internos. Kaplan y Norton (2004, p.61) dentro del Mapa Estratégico la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento permite identificar los activos intangibles más importantes, definiéndose tres sistemas concretos: el capital humano, el capital de la información que maneja la organización y por último el capital organizacional.

Se ha considerado para esta perspectiva, que tres grupos de actividades son indispensables y que ayudarán a la sub categorización de cada uno de los indicadores.

**Capital Humano (A1).** – Para incrementar el valor del Capital Humano se tiene propusieron Actividades de Capacitación y Mejoramiento, mediante estas Actividades se hizo énfasis en la importancia del capital humano dentro de una organización. Dentro de los indicadores establecido para elevar la calidad del Capital Humano se consideró aspectos financieros como el porcentaje de inversión a realizar por parte de la organización en la capacitación y formación de los colaboradores.

**Capital de la Información (A2).**- La información que maneja la organización le permitirá tomar decisiones acertadas tanto para ampliar el ámbito del negocio, como para identificar oportunidades de diversificación, así como el conocimiento de las necesidades del Mercado local. En vista que la información que se maneja en estos activos tangibles es amplia, se sugirió a la gerencia la implementación de un Sistema de información para los servicios y productos, clientes, proveedores y resultados financieros.

**Capital Organizacional (A3).**- Mediante la capacidad de mejora continua de la organización en la gestión, es posible lograr nuevas metas en la organización, externamente por ejemplo los convenios interinstitucionales que significaría un crecimiento importante en las ventas. Mientras que, dentro de la organización, puede significar una coordinación y comunicación efectiva entre gerencia y colaboradores, también se consideró que un buen capital organizacional tiene la capacidad de cumplir con las obligaciones tributarias y normativas.

Considerado estos tres sistemas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se logró identificar los indicadores que se muestran a continuación en la siguiente tabla:



**Tabla 23 : Indicadores para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	
<b>A.1 Mejora continua del Capital Humano</b>	
Cód.	Indicador
A.1.1	Inversión dedicada a la formación y capacitación
A.1.2	Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)
A.1.3	Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)
A.1.4	Charlas Motivacionales por la Gerencia
A.1.5	Informes de avances y Charla de Motivación ( Por Tesista)
A.1.6	% de Sugerencias y propuestas de los trabajadores
A.1.7	% de Ausentismo laboral
A.1.8	% de Discusión y problemas laborales
A.1.9	% de Reportes o quejas por perdidas u otros
<b>A.2 Mejora del capital de Información</b>	
A.2.1	Inversión en un sistema de manejo informático
A.2.2	Informes y conocimiento del mercado local
A.2.3	Identificación de nichos de Mercado
A.2.4	Identificación de oportunidades de Diversificación
A.2.5	Identificación de riesgos financieros en la organización
<b>A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa</b>	
A.3.1	Coordinación de Gerencia y trabajadores
A.3.2	Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores

A.3.3	Mejora del sistema de Gestión Documentario
A.3.4	Mejora del sistema de pagos tributarios
A.3.5	Cumplimiento de exigencias normativas
A.3.6	Gestión de convenios interinstitucionales

Fuente: Elaboración propia

## 5.2.2 Perspectiva de los procesos internos

El objetivo Estratégico para la Perspectiva de los Procesos Internos establece que es indispensable: lograr un alto nivel de excelencia operativa en términos de calidad, seguridad y atención personalizada para cada unidad de negocio de la organización. El cumplimiento a cabalidad de las estrategias propuestas para esta perspectiva tendrá un impacto positivo en la satisfacción de los clientes de la organización. Kaplan y Norton (2004, p.96) señalan que la gestión de operaciones sigue siendo una prioridad para todas las organizaciones, y establecen que esta perspectiva puede englobar cuatro procesos: procesos de gestión de operaciones, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación, procesos reguladores y sociales.

**Procesos de Gestión de operaciones (B1)**, en este proceso se tiene establecido mejoras en el abastecimiento y con los proveedores. Se busca la excelencia operativa en la gestión de convenios satisfactorios entre la organización y proveedores, búsqueda de precios por volumen, disminución de reprocesos en las operaciones de gestión, la atención eficiente por parte del personal, el incremento de canales de atención por redes sociales.

**Procesos de Gestión de clientes (B2)**, Este proceso también se considera parte de la estrategia del logro de la excelencia operativa, es decir en destacar sobresalir en los siguientes aspectos: Atención al cliente, rapidez en la atención en general mejorar los procesos operativos y sobre todo en brindarles una experiencia al momento de acudir a la Estación de Servicios, es decir que se lleven una buena sensación al momento de interactuar con la empresa. También se consideró el incremento y la retención de clientes, así como el incremento de un colaborador en atención virtual para interactuar de forma virtual a cualquier hora y absorber las dudas de los

clientes, sobre todo estar pendientes a los llamados de emergencias y la ampliación del horario de atención de la organización.

**Procesos de innovación (B3)**, se busca mediante este proceso interno: la identificación de oportunidades, generación de una cartera de Investigación y Desarrollo, diseño, desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y servicios. En este aspecto se está considerando, en resumen, la diversificación de servicios y productos en la organización. Lo indispensable es ofrecer nuevos servicios como el cambio de aceite, limpieza de lunas, lavado, etc.

También se consideró mejorar el Merchandasing visual, mediante el cual se podría exhibir los productos de una manera más atractiva, mejorar la decoración, mejorar la disposición de los espacios, la distribución del mobiliario, la iluminación, la combinación de los colores, etc. Estas acciones estratégicas se complementan con el mejoramiento de la fachada del establecimiento, para lograr esta estrategia se propone, por ejemplo, la implementación de un escaparate más atractivo para exhibir en éste los productos que vende y los que rotan constantemente, también se propuso mejorar la decoración, ampliar las entradas de la estación de servicios e implementar un tótem (panel de precios) y los servicios financieros.

**Procesos reguladores y sociales (B4)**, en este ítem se tiene presente la importancia del entorno laboral, medio ambiente, seguridad y salud; estos aspectos se consideran de importancia para la comunidad. Por tanto, se hizo énfasis en la inspección y control de seguridad en las instalaciones, cumplimiento de normas, incorporación de un servicio de mecánicos para la atención al usuario, el registro de incidente en las operaciones, señalización del área de operaciones, mejorar los servicios de aseo y limpieza y presentación de uniformes y material a disposición.

Considerado los cuatro procesos para la Perspectiva de Procesos internos, se logró identificar los indicadores que se muestran a continuación en la siguiente tabla:

**Tabla 24 : Indicadores para la perspectiva de Procesos Internos**

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>B.1 – B.2 Excelencia Operativa (Mejora en la Gestión)</b>	
Cód.	Indicador
B.1.1	Evaluación de la Relación con los proveedores
B.1.2	Convenios para compras por volumen
B.1.3	Nro. de devoluciones en pedidos
B.1.4	Incremento de los canales de atención y gestión
B.2.1	Atención al cliente
B.2.2	Rapidez en la atención
B.2.3	Experiencia de compra
B.2.4	Numero de llamados de emergencia
B.2.5	Horario de atención al cliente
<b>B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)</b>	
B.3.1	Diversificación de productos
B.3.2	Diversificación de servicios
B.3.3	Mejoramiento de la decoración, iluminación, colores
B.3.4	Merchandasing visual
B.3.5	Prestación de Servicios financieros
<b>B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)</b>	
B.4.1	Seguridad Visual
B.4.2	Señalización del área de operaciones
B.4.3	Entorno laboral

B.4.4	Control de seguridad
B.4.5	Servicios de Aseo y Limpieza
B.4.6	Uniformes y material a disposición

Fuente: Elaboración propia

### 5.2.3 Perspectiva del cliente

Para esta perspectiva se propuso un objetivo Estratégico general: Obtener la Satisfacción y fidelización del cliente, logrando una cartera de clientes permanente en la población e Instituciones locales públicas o privadas. Esto se puede lograr según Kaplan y Norton (2004, p.96) mediante precios competitivos, costo total bajo, calidad perfecta, compra rápida y a tiempo, excelente selección. Para verificar la perspectiva del cliente, se consideró el incremento del índice de satisfacción en cinco ámbitos en los que se debe mejorar: aceptación del elemento tangible, confianza y Fiabilidad del Servicio, seguridad, capacidad de Respuesta, empatía y calidad de atención al cliente. En cada ítem señalado se busca una percepción positiva sobre la organización, por parte de los clientes.

**Tabla 25 : Indicadores para evaluar la perspectiva del cliente**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE	
C.1 Incremento del Índice de Satisfacción	
Cód.	Indicador
C.1.1	Elemento tangible
C.1.2	Fiabilidad en la organización
C.1.3	Capacidad de respuesta
C.1.4	Seguridad
C.1.5	Empatía y calidad de atención

Fuente: Elaboración propia

#### 5.2.4 Perspectiva Financiera

Para esta perspectiva se busca aumentar y mejorar el valor de la empresa, para lo cual se consideró como objetivo fundamental: Incrementar la rentabilidad económica, mediante el incremento de las ventas que se verá reflejado en el ingreso y liquidez de la organización, principalmente por el incremento de ventas de los hidrocarburos y en segundo lugar por el incremento de productos diferenciados y añadidos a los existentes, por lo tanto, el objetivo se llevará a cabo basándose en los siguientes aspectos: incremento de los ingresos mensuales por nuevas fuentes de ingreso y por la diversificación de productos de alta rotación para satisfacer las necesidades de los pobladores. Kaplan y Norton (2004, p.96) establecen que en la perspectiva financiera se puede lograr una optimización mediante el mejoramiento de la estructura de costos, el incremento de la utilización de los activos, y la oportunidad de ampliar los ingresos por la diversificación de productos y servicios, estos aspectos pueden ser mediables mediante el incremento de liquidez en la empresa, el incremento de las ventas, los ingresos mensuales, los beneficios antes de impuestos y la rentabilidad por cada acción de la organización.

**Tabla 26 : Indicadores para la perspectiva Financiera**

PERSPECTIVA FINANCIERA	
D.1 Optimización de recursos y Activos	
Cód.	Indicador
D.1.1	Liquidez de la empresa
D.1.2	Incremento de ventas
D.1.3	Ingresos mensuales
D.1.4	Beneficios antes de impuestos (BAII)
D.1.5	Rentabilidad económica

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Metas para la Fase de Implementación

Para el planteamiento de las metas y su evaluación, se ha considerado las posibilidades reales de la organización y la gerencia para la implementación de acciones concretas, considerando además criterios económicos como la posible inversión económica a realizar. Dentro de los indicadores propuestos para medir el rendimiento de la organización en cada perspectiva, se ha considerado aquellos que son medibles a mediano plazo de forma cuantitativa o forma cualitativa. Estos logros fueron propuestos y discutidos con la gerencia de la organización, en vista que la propuesta de acciones concretas depende en gran medida de las capacidades y fortalezas que la organización pueda demostrar.

#### 5.3.1 Metas para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, las metas están orientadas principalmente al cumplimiento de una agenda de capacitaciones, que incluye a la gerencia, estas acciones pueden ser evaluadas de forma cuantitativa. Mientras que aquellos indicadores que corresponden en su mayoría a la mejora del capital organizacional fueron evaluados de forma cualitativa. La adquisición de información para estas metas se realizó semanalmente, sin embargo, el resultado consolidado fue tomado mensualmente. En la **Tabla 28** se aprecia las metas, la puesta a lograr, la forma de medición: cuantitativa o cualitativa y el periodo en el que se evaluó el resultado.

**Tabla 27** : Logros para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
A.1 Mejora continua del Capital Humano	
Indicador	Metas
Inversión dedicada a la formación y capacitación	25% Ingresos
Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)	4 x Mes

Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)	4 x Mes
Charlas Motivacionales por la Gerencia	1xMes
Informes de avances y Charla de Motivación ( Por Tesista)	2xMes
% de Sugerencias y propuestas de los trabajadores	5 x Mes
% de Ausentismo laboral	2xMes
% de Discusión y problemas laborales	2xMes
% de Reportes o quejas por pérdidas u otros	2xMes

### **A.2 Mejora del capital de Información**

Inversión en un sistema de manejo informático	10% (Anual)
Informes y conocimiento del mercado local	1xMes
Identificación de nichos de Mercado	2xMes
Identificación de oportunidades de Diversificación	2xMes
Identificación de riesgos financieros en la organización	1xMes

### **A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa**

Coordinación de Gerencia y trabajadores	Excelente
Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores	Excelente
Mejora del sistema de Gestión Documentario	Excelente
Mejora del sistema de pagos tributarios	Excelente
Cumplimiento de exigencias normativas	Excelente
Gestión de convenios interinstitucionales	2xMes

Fuente: Elaboración propia



### 5.3.2 Metas para la perspectiva de los Procesos Internos

En la perspectiva de Procesos Internos, se consideró metas que buscan la excelencia operativa, tomando en consideración un análisis y observación de la realización de la acción concreta propuesta. Por ejemplo: la atención al cliente, rapidez en la atención y experiencia de compra no pueden ser cuantificados, por la diversidad de procesos que suceden en la prestación de servicios y las necesidades en estas actividades; sin embargo, fueron valorados en términos de la excelencia en la atención. Igualmente, en lo que concierne a procesos reguladores se consideró metas cualitativas en términos de excelencia.

**Tabla 28** : Logros para la perspectiva de Procesos Internos

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>B.1 – B.2 Excelencia Operativa (Mejora en la Gestión)</b>	
Indicador	Metas
Evaluación de la Relación con los proveedores	Excelente
Convenios para compras por volumen	Excelente
Nro. de devoluciones en pedidos	Máximo 1 x Mes
Incremento de los canales de atención y gestión	Mínimo 1xMes
Atención al cliente	Excelente
Rapidez en la atención	Excelente
Experiencia de compra	Excelente
Numero de llamados de emergencia	10xMes
Horario de atención al cliente	Excelente
<b>B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)</b>	
Diversificación de productos	5xMes
Diversificación de servicios	5xMes

Mejoramiento de la decoración, iluminación, colores	Excelente
Merchandasing visual	Excelente
Prestación de Servicios financieros	1xMes

**B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)**

Seguridad Visual	Excelente
Señalización del área de operaciones	Excelente
Entorno laboral	Excelente
Control de seguridad	Excelente
Servicios de Aseo y Limpieza	Excelente
Uniformes y material a disposición	Excelente

Fuente: Elaboración propia

En la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, así como en la perspectiva de procesos internos se consideró que aquellos indicadores de tipo cualitativo deben de ser valorados mediante un puntaje. Por tanto, se considera que las acciones realizadas buscan la excelencia, antes que el cumplimiento de un requerimiento concreto o una meta tangible. Por tanto, la **Tabla 30** de valoración se utilizó para estimar la realización de cada actividad estratégica propuesta en el Balance Scorecard.

**Tabla 29** : Cuadro de valores para la perspectiva de Aprendizaje y Procesos Internos

Valoración de la actividad realizada	
Malo	1
Regular	2
Bueno	3

Muy Bueno	4
Excelente	5

Fuente: Elaboración propia

### 5.3.3 Metas para la Perspectiva del Cliente

En la Perspectiva del Cliente, se propuso como meta lograr el incremento del índice de Satisfacción, por ende, se consideró que la meta a lograr es una imagen de excelencia de la organización, en la perspectiva del usuario. Siendo la percepción un concepto amplio, se consideró las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL o (PARASURAMAN) de Zeithalm, Parasuraman y Berry (1998, 1994) quienes identifican las cinco dimensiones específicas para medir la calidad del servicio. (Vergara, 2014, p.50).

Para la perspectiva del cliente, se considera como una percepción buena de la empresa, la aceptación por parte del cliente de cada una de las dimensiones: elementos tangibles (aspectos físicos de la organización como las instalaciones, los surtidores, la circulación, etc.), la fiabilidad en la organización, la capacidad de respuesta tanto logística, así como la disposición a solucionar cada inconveniente presentado en la atención al cliente. El aspecto de seguridad de la organización, tanto en sus instalaciones como en las operaciones que realiza y finalmente la empatía que tiene la organización con el cliente que sería considerado y percibido como parte de la cultura organizacional de la empresa.

**Tabla 30** : Metas para la Perspectiva del Cliente

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>			
C.1 Incremento del Índice de Satisfacción			
Indicador	Meta	Tipo	Evaluación
Elemento tangible	Excelente	Cualitativo	Trimestral
Fiabilidad en la organización	Excelente	Cualitativo	Trimestral
Capacidad de respuesta	Excelente	Cualitativo	Trimestral

Seguridad	Excelente	Cualitativo	Trimestral
Empatía y calidad de atención	Excelente	Cualitativo	Trimestral

Fuente: Elaboración propia

Para la perspectiva del cliente, se consideró dos evaluaciones: la primera que sirvió para evaluar la situación de la organización en torno a esta perspectiva, la segunda evaluación se realizó para verificar los resultados del Balance Scorecard.

#### 5.3.4 Metas para la Perspectiva financiera

Para la perspectiva financiera, se consideró como una meta real el incremento de las ventas en un 50% mensual por cada mes, teniendo como parámetro el promedio de ventas del último trimestre antes de la implementación de los objetivos estratégicos, se propuso que las acciones estratégicas se realicen hasta el logro del incremento en un 100% de las ventas e ingresos de la organización. Por ende, se consideró lograr en el periodo de evaluación un incremento porcentual en cada uno de los indicadores propuestos: como liquidez de la organización, incremento de ventas, ingresos mensuales, beneficios antes de impuestos rentabilidad de activos.

**Tabla 31** : Metas para la Perspectiva Financiera

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
D.1 Optimización de recursos y Activos			
Cód.	Meta	Tipo	Evaluación
Liquidez de la empresa	Incremento en 50%	Cuantitativo	Mensual
Incremento de ventas	Incremento en 50%	Cuantitativo	Mensual

Ingresos mensuales	Incremento en 50%	Cuantitativo	Mensual
Beneficios antes de impuestos (BAII)	Incremento en 50%	Cuantitativo	Mensual
Rentabilidad Económica	Incremento en 50%	Cuantitativo	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación de las metas financieras se consideró como parámetro de evaluación el promedio de ventas de los últimos tres meses antes de la utilización de las propuestas estratégicas.

### 5.3.5 Calificación para las cuatro perspectivas

Al implementar el Balance Scorecard es indispensable manejar un tablero visual que permita fácilmente identificar el cumplimiento de las acciones estratégicas desarrolladas. En este aspecto este tablero visual está conformado por tres alertas básicas:

- Alerta verde, que se utiliza para verificar el cumplimiento de un objetivo en porcentajes superiores al 75% de la meta propuesta.
- Alerta amarilla, utilizado para marcar el cumplimiento de un objetivo en porcentajes superiores al 50% de la meta propuesta, pero inferiores al 75%. Esta alerta implica que el objetivo propuesto y las acciones estratégicas deben ser evaluados y tomar medidas correctivas.
- Alerta roja, se utiliza para marcar aquellas acciones estratégicas que no superaron el 50% de la meta propuesta, estas acciones y actividades probablemente fueron mal enfocadas o desarrolladas. Implica además que se debe evaluar la utilización de estas acciones.

**Figura 15.** Alertas del Balance Scorecard



Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Resultados de la Implementación

### 5.4.1 Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva del Balance Scorecard, se determinó el cumplimiento de las metas propuestas y acciones concretas en el periodo de prueba. En el grupo de Mejora continua del Capital Humano en los primeros meses de aplicación se presentaron alertas rojas, en vista que no se cumplían con las capacitaciones programadas, sin embargo, con las acciones correctivas se logró cumplir con las metas programadas en la fase final de la implementación del BSC. En el grupo de capital de la información no se logró la inversión en un sistema de manejo informático, como se puede apreciar en la **Tabla 33**. Se verificó que en el Capital Organizacional se incrementó la coordinación y comunicación entre gerencia y colaboradores, así como la gestión para convenios interinstitucionales.

**Tabla 32 :** Cumplimiento de metas en la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

### A.1 Mejora continua del Capital Humano

Cod.	Indicador	ME TA S	A br il	M ay o	Ju ni o	J ul io	Ag ost o	Seti emb re	Ju lio	Ag ost o	Seti emb re
A.1.1	Inversión dedicada a la formación y capacitación	25 %	0	0	0	1 3 %	15 %	18%	52 %	60 %	72%
A.1.2	Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)	4	0	0	0	1	2	4	25 %	50 %	100 %
A.1.3	Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)	4	0	0	0	1	2	4	25 %	50 %	100 %
A.1.4	Charlas Motivacionales por la Gerencia	1	0	0	0	1	1	1	10 %	10 0%	100 %
A.1.5	Informes de avances y Charla de Motivación ( Por Tesista)	2	0	0	0	1	2	2	50 %	10 0%	100 %
A.1.6	% de Sugerencias y propuestas de los trabajadores	5	0	0	0	2	4	5	40 %	80 %	100 %
A.1.7	% de Ausentismo laboral	2	0	0	0	1	0	0	50 %	10 0%	100 %
A.1.8	% de Discusión y problemas laborales	2	0	0	0	1	0	0	50 %	10 0%	100 %

A.1.9	% de Reportes o quejas por pérdidas u otros	2	0	0	0	0	0	0	10 0 %	10 0 %	100 0 %
-------	---	---	---	---	---	---	---	---	--------------	--------------	---------------

### A.2 Mejora del capital de Información

A.2.1	Inversión en un sistema de manejo informático	5	0	0	0	1	2	2	20 %	40 %	40%
A.2.2	Informes y conocimiento del mercado local	1	0	0	0	1	1	1	10 %	10 0%	100 %
A.2.3	Identificación de nichos de Mercado	2	0	0	0	1	2	2	50 %	10 0%	100 %
A.2.4	Identificación de oportunidades de Diversificación	2	0	0	0	2	2	2	10 %	10 0%	100 %
A.2.5	Identificación de riesgos financieros en la organización	1	0	0	0	0	1	1	0 %	10 0%	100 %

### A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa

A.3.1	Coordinación de Gerencia y trabajadores	5	0	0	0	2.7 5	3.5 0	4.50	55 %	70 %	90%
A.3.2	Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores	5	0	0	0	3.5 0	3.7 5	4.75	70 %	75 %	95%
A.3.3	Mejora del sistema de Gestión Documentario	5	0	0	0	3.5 0	3.7 5	4.75	70 %	75 %	95%



A. 3. 4	Mejora del sistema de pagos tributarios	5	0	0	0	3. 5 0	4.5 0	4.75	<b>70</b> <b>%</b>	<b>90</b> <b>%</b>	<b>95%</b>
A. 3. 5	Cumplimiento de exigencias normativas	5	0	0	0	2. 7 5	3.5 0	4.50	<b>55</b> <b>%</b>	<b>70</b> <b>%</b>	<b>90%</b>
A. 3. 6	Gestión de convenios interinstitucionales	2	0	0	0	1	2	2	<b>50</b> <b>%</b>	<b>10</b> <b>0%</b>	<b>100</b> <b>%</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2 Procesos Internos

En la perspectiva de los Procesos Internos del Balance Scorecard, los resultados son más variables, considerando que la evaluación de la mayor parte de los indicadores es de naturaleza cualitativa.

En el grupo de Excelencia Operativa se presentaron alertas rojas en el primer mes de prueba, esto relacionado al incumplimiento de las metas en la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, sin embargo, fue mejorando hasta presentar alertas amarillas y verdes en la última fase de la prueba. Se debe señalar que, en las alertas amarillas, como, por ejemplo: “La relación con los proveedores” no se logró incrementar el nivel de confianza con los proveedores, lo que significa que la gerencia no puede obtener ventajas competitivas en este aspecto.

En el grupo de diversificación e innovación se presentó inicialmente alertas rojas y alertas amarillas, como resultado de una organización que no tenía la capacidad para innovar y diversificar los productos y servicios que ofrece, sin embargo, con un análisis básico se logró concretar la diversificación de productos como la venta de lubricantes y el mejoramiento de la fachada, lográndose además de forma básica en el último mes la prestación de servicios financieros para tarjetas BCP.

En el grupo de control y seguridad, debido a la concretización de las actividades propuestas en la señalización y el entorno laboral se presentan alertas verdes con porcentajes de cumplimiento cercanos al 100% esperado

que implicaría la excelencia en este grupo de la perspectiva de los Procesos Internos.

**Tabla 33** : *Cumplimiento de metas en la Perspectiva de Procesos Internos*

### B.1 – B.2 Excelencia Operativa (Mejora en la Gestión)

Cod.	Indicador	ME TA S	A br il	M ay o	Ju ni o	J uli o	Ag ost o	Setie mbre	Jul io	Ag ost o	Setie mbre
B.1.1	Evaluación de la Relación con los proveedores	5	0	0	0	3	3	3.50	60 %	60 %	70%
B.1.2	Convenios para compras por volumen	5	0	0	0	3	0	4.50	60 %	70 %	90%
B.1.3	Nro. de devoluciones en pedidos	1	0	0	0	1	1	0	80 %	80 %	100 %
B.1.4	Incremento de los canales de atención y gestión	1	0	0	0	1	1	1	10 %	10 %	100 %
B.2.1	Atención al cliente	5	0	0	0	3	3.5	4.25	60 %	70 %	85%
B.2.2	Rapidez en la atención	5	0	0	0	2.5	3	3.75	45 %	60 %	75%
B.2.3	Experiencia de compra	5	0	0	0	2.5	3.2	3.75	50 %	65 %	75%
B.2.4	Numero de llamados de emergencia	10	0	0	0	2	2	3	20 %	20 %	30%

B. 2. 5	Horario de atención al cliente	5	0	0	0	3. 7 5	4	4.25	75 %	80 %	85%
---------------	--------------------------------	---	---	---	---	--------------	---	------	---------	---------	-----

### B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)

B. 3. 1	Diversificación de productos	5	0	0	0	2	3	4	40 %	60 %	80%
B. 3. 2	Diversificación de servicios	5	0	0	0	2	3	4	40 %	60 %	80%
B. 3. 3	Mejoramiento de la decoración, iluminación, colores	5	0	0	0	1. 7 5	3	4	35 %	60 %	80%
B. 3. 4	Merchandasing visual	5	0	0	0	1. 5 0	2.7 5	4	30 %	55 %	80%
B. 3. 5	Prestación de Servicios financieros	1	0	0	0	0	0	1	0 %	0%	100 %

### B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)

B. 4. 1	Seguridad Visual	5	0	0	0	3	4	4.75	60 %	80 %	95%
B. 4. 2	Señalización del área de operaciones	5	0	0	0	3	4	4.75	60 %	80 %	95%
B. 4. 3	Entorno laboral	5	0	0	0	3. 2 5	4	4.25	65 %	80 %	85%

B.						3.							
4.						2	3.7						
4	Control de seguridad	5	0	0	0	5	5	4.50	65 %	75 %	90%		
B.						2.							
4.	Servicios de Aseo y					5	4.2						
5	Limpieza	5	0	0	0	0	5	3.50	50 %	85 %	70%		
B.													
4.	Uniformes y material a						3.7						
6	disposición	5	0	0	0	2	5	4.75	40 %	75 %	95%		

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.3 Satisfacción del Cliente

En la perspectiva del Cliente, se consideró la realización de una encuesta inicial, para determinar el índice de Satisfacción del Cliente sin la aplicación de la herramienta de gestión BSC. Además, que este parámetro permitió establecer una ratio de incremento en la Satisfacción del cliente.

La organización de acuerdo a los resultados obtenidos inicialmente, es una empresa con una buena imagen en los pobladores de la zona de Huachac – Manzanares, por ende, se aprecian las alertas amarillas (Tabla 36) en el índice de Satisfacción al cliente del trimestre anterior a la prueba.

Con el BSC, el índice de Satisfacción de la Perspectiva del cliente se incrementó hasta en un 19% en el ámbito del elemento tangible, este resultado se puede explicar por los cambios realizados en la infraestructura de la empresa y el Merchandasing, además que en los otros ámbitos también se obtuvo resultados buenos de hasta 13% en la seguridad de las instalaciones, y 10% en empatía y calidad de la atención.

**Tabla 34 : Índice de Satisfacción en la Perspectiva del Cliente**

<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>											
C.1 Incremento del Índice de Satisfacción											
Cód.	Indicador	METAS	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Anterior	BSC	Ratio Inc.
C.1.1	Elemento tangible	5	3.49368			4.169476			70%	83%	19%
C.1.2	Fiabilidad en la organización	5	3.6058			3.596842			72%	72%	0%
C.1.3	Capacidad de respuesta	5	3.77526			4.127366			76%	83%	9%
C.1.4	Seguridad	5	3.66472			4.144736			73%	83%	13%
C.1.5	Empatía y calidad de atención	5	3.6121			3.959474			72%	79%	10%

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.4 Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera, se consideró la evaluación de los resultados del ejercicio empresarial en: Liquidez de la empresa, el Incremento de ventas, los Ingresos mensuales, el Beneficios antes de impuestos y la Rentabilidad Económica.

#### Liquidez

Activos Corrientes (AC): Es el dinero en efectivo, saldos en cuentas bancarias y activos líquidos que no tienen intención física (Inventario y cuentas por pagar).

**Tabla 35** : Activos Corrientes

<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>						
Meses	Abril (S/.)	Mayo (S/.)	Junio (S/.)	Julio (S/.)	Agosto (S/.)	Setiembre (S/.)
Dinero en efectivo	50100	50000	50250	50300	50280	50450
Saldos en cuentas Bancarias	0	0	0	0	0	0
Inventario	38000	41000	38900	40100	40000	37000
Cuentas por pagar	5200	5200	5200	5200	5200	5200
<b>TOTAL</b>	<b>93300</b>	<b>96200</b>	<b>94350</b>	<b>95600</b>	<b>95480</b>	<b>92650</b>

Fuente: Elaboración propia

Pasivos Corrientes (PC): Son las obligaciones a corto plazo (< 1 año).

**Tabla 36** : Pasivos Corrientes

<b>PASIVOS CORRIENTES</b>						
Meses	Abril (S/.)	Mayo (S/.)	Junio (S/.)	Julio (S/.)	Agosto (S/.)	Setiembre (S/.)
Deudas a corto plazo	1000	1000	1000	1000	1000	1000

Cuentas por pagar PBF	58326	55748	59615	59825	59685	60895
Impuestos	980	1002	447	436	496	541
TOTAL	60306	57750	61062	61261	61181	62436

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 37 : Pasivos Corrientes**

Activo Corriente	93300	96200	94350	95600	95480	92650
Pasivo Corriente	60306	57750	61062	61261	61181	62436
Razón Corriente	1.55	1.67	1.55	1.56	1.56	1.48

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la **Tabla 38**, la razón corriente en los meses desde Julio hasta setiembre siempre es mayor a 1, es decir que el activo circulante es mayor que el pasivo circulante, lo cual para la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. es una buena señal puesto que tiene una buena liquidez y puede afrontar las obligaciones contraídas a corto plazo sin ningún problema.

Además de lo mencionado, se consideró los ingresos, gastos y ganancias de la organización.

**Tabla 38 : Total de Activos**

MESES						
	ABRIL S/	MAYO S/	JUNIO S/	JULIO S/	AGOSTO S/	SETIEMBRE S/
INGRESOS	62468.5	62054	63836.1	64216.6	64711.9	70495.3
GASTOS	56550.03	56247.65	57206.84	57875.5	57891.49	63177.58
GANANCIA	5918.47	5806.35	6629.26	6341.1	6820.41	7317.72
TOTAL	18354.08			20479.23		

Fuente: Elaboración propia



## Total de Activos

Para calcular la rentabilidad económica, inicialmente se determinó el Activo total, información que se muestra en **Tabla 40**.

**Tabla 39** : Total de Activos

Activos Fijos Existentes	Valor S/.
Equipos (Compresora, Computadora e impresora)	6,500.00
Maquinarias (Surtidores)	52,800.00
Muebles, enseres (Escritorio, estante y sillas)	2,000.00
Otros (Cisterna)	231,000.00
Planta Grifo	330,000.00
Capital en Mercadería	50,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>672,300.00</b>

Fuente: Elaboración propia

## Rentabilidad Económica

$$ROI = \text{BAII} / \text{Activo Total}$$

**Tabla 40** : Total de Activos

MESES	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE
RENTABILIDAD ECONÓMICA	0.0088	0.00864	0.00986	0.00943	0.01014	0.01088

Fuente: Elaboración propia

La rentabilidad económica que se muestra en la **Tabla 41**, nos indica que por cada 100 soles que ha invertido la empresa ha obtenido un beneficio antes de intereses e impuestos en el mes de abril de 0.0088 soles.

**Tabla 41** : Logro de metas en la Perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA														
D.1 Optimización de recursos y Activos														
Cód.	Indicador	Logro Propuesto	Tipo	Evaluación	Metas	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Julio	Agosto	Setiembre
D.1.1	Liquidez de la empresa	Duplicar en 50% Mensual	Cuantitativo	Mensual	2	1.55	1.67	1.55	1.56	1.56	1.48	78%	78%	74%
D.1.2	Incremento de ventas	Duplicar en 50% Mensual	Cuantitativo	Mensual	95179.3	64,468.50	62,054.00	63,836.10	64,216.60	64,711.90	72,495.30	67%	68%	76%

D.1.3	Ingresos mensuales	Duplicar en 50% Mensual	Cuantitativo	Mensual	9177.04	5,918.47	5,806.35	6,629.26	6,341.10	6,820.41	7,317.72	69%	74%	80%
D.1.4	Beneficios antes de impuestos (BAII)	Duplicar en 50% Mensual	Cuantitativo	Mensual	86002.26	58550.03	56247.65	57206.84	57875.50	57891.49	65177.58	67%	67%	76%
D.1.5	Rentabilidad Económica	Duplicar en 50% Mensual	Cuantitativo	Mensual	0.01365	0.0088	0.00864	0.00986	0.00943	0.01014	0.01088	69%	74%	80%

Fuente: Elaboración propia

## **CAPÍTULO VI**

### **DISCUSION DE RESULTADOS**

- Mediante la realización de un diagnóstico situacional en la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017, se verificó que la organización no tenía un mapa estratégico adecuado para lograr un alto nivel de competitividad, lo que comprueba la hipótesis planteada. A pesar que la organización contaba con una Misión y Visión, estas no orientaban a la empresa para incrementar su competitividad, al contrario, obligaba a la búsqueda de precios bajos para los clientes, aunque esto no es factible por los volúmenes de compra. Esto se aprecia en las empresas medianas y pequeñas que no invierten en definir correctamente un mapa estratégico.
- El nivel de Aprendizaje y Crecimiento de los empleados de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo se incrementó con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard, al demostrarse mayor responsabilidad en la gerencia y los trabajadores ara el cumplimiento de las metas trazadas, mostrando resultados positivos como inicialmente se planteó en la hipótesis.
- En la perspectiva de los procesos internos, los resultados obtenidos en el grupo de estrategias para el logro de la Excelencia Operativa, la diversificación por innovación y desarrollo, y la inspección de controles de seguridad obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard fueron óptimos,

lográndose en la fase final el cumplimiento, presentándose cuatro indicadores que deben seguir siendo monitoreados para seguir mejorando. Mediante este resultado se comprueba la hipótesis propuesta para los procesos internos.

- El índice de Satisfacción del cliente en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. inicialmente era alta., por la trayectoria de la empresa. Esto se puso en evidencia al obtener índices mayores a 3.5 en la encuesta de diagnóstico, sin embargo, con la implementación de las acciones estratégicas se logró mejorar el índice hasta el 19%. Mediante estas cifras se comprobó que el Índice de Satisfacción del cliente en la empresa siempre fue positivo.
- En la perspectiva financiera, se consideró inicialmente como hipótesis que, al aplicar la herramienta de gestión Balanced Scorecard, se obtendría resultados positivos en términos de rentabilidad económica. Esta afirmación se pudo comprobar al obtener un crecimiento en el volumen de ventas y flujo de caja, que incrementan los ingresos y finalmente este incremento repercute en la rentabilidad económica al incrementarse en un 11% entre los dos periodos considerados para la evaluación en la organización.

## CONCLUSIONES

1. Mediante el diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017, se pudo establecer que la empresa se desempeña en el sector de comercialización de hidrocarburos que viene funcionando formalmente desde el 2014.

Dentro de las fortalezas que muestra la organización se tiene las posibilidades de expansión comercial, la capacidad para transportar combustible y su posicionamiento y ubicación estratégica en el entorno de clientes potenciales. Dentro de las debilidades que presenta se tiene una atención no diferenciada a diferencia de sus competidores, el giro de negocio es altamente competitivo con empresas como Rio Branco y El Torito (empresas con capital para invertir). Sin embargo, tiene como oportunidades: Los nichos de mercado no explorados en las zonas aledañas a su posición geográfica, el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura vial, el incremento de líneas de transporte en la zona, siendo su principal amenaza el incremento de la competencia principalmente por precios bajos y una publicidad agresiva de sus competidores.

La organización carecía de un mapa estratégico, manteniendo apenas una Misión y Visión elemental como la gran mayoría de empresas medianas y pequeñas en el Perú, cabe señalar que la Visión estratégica de la organización no tenía sustento, habiéndose realizado una nueva propuesta y mapa estratégico para dirigir las acciones y esfuerzos de la empresa con el objetivo de lograr la competitividad.

2. Mediante la propuesta de un mapa estratégico para la organización, Se buscó orientar al crecimiento como organización, inicialmente definiendo el territorio y ámbito de influencia de la empresa, también se propuso la diversificación y amplia miento de servicios prestados, necesariamente acompañado el proceso con valores como eficiencia, seguridad y rapidez en la atención. Se añade a los objetivos estratégicos para las cuatro perspectivas, el crecimiento sostenido con alianzas estratégicas con las instituciones y empresas de los distritos de Huachac y Manzanares.

3. En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, se consideró como factor crítico la capacitación, investigación y gestión, habiendo propuesto acciones estratégicas en tres ámbitos: capital humano, capital de la información y capital organizacional. En vista que la mayoría de las acciones estratégicas dependen de la organización se logró acercarse al cumplimiento en 100% de las metas consideradas para los indicadores, excepto la implementación de un sistema informático para la organización.
4. En la perspectiva de los procesos internos el factor crítico considerado fue el logro de la Excelencia Operativa, que según Kaplan y Norton (2004) tiene cuatro ámbitos a considerar: los procesos de gestión de operaciones, los procesos de gestión de clientes, los procesos de innovación y los procesos reguladores y sociales. Obteniendo como resultado un nivel de excelencia operativa aceptable; que se puede evidenciar en el cumplimiento de las acciones estratégicas con valores cercanos al 100%, presentando cuatro indicadores que deben ser evaluados por encontrarse en alerta amarilla. Únicamente la estrategia de servicios de llamadas de emergencia no logro su cometido al presentar alertas rojas en toda la fase de implementación del Balance Scorecard.
5. En la perspectiva del cliente, se consideró como factor crítico en el Mapa estratégico la obtención de la satisfacción y fidelización del cliente, aspecto a evaluar mediante el modelo SERVQUAL o (PARASURAMAN) de Zeithalm, Parasuraman y Berry (1998, 1994) que establece que se debe evaluar la Satisfacción del Cliente en cinco ámbitos: aceptación del elemento tangible, confianza y Fiabilidad del Servicio, seguridad, capacidad de Respuesta, empatía y calidad de atención al cliente. Para el aspecto comparativo se encuestó en dos oportunidades a los clientes de la organización, obteniendo en la primera encuesta índices aceptables, sin embargo, con la aplicación de la herramienta de gestión se logró incrementar hasta en 19% este índice en el ámbito de elemento tangible.
6. Para la perspectiva financiera se consideró como factor crítico de éxito el incremento de la rentabilidad financiera, aspecto que dado las características de la organización puede reflejarse en el incremento del volumen de ventas como resultado de un cliente satisfecho con la atención recibida en la Estación de Servicios. La meta planteada establece que este incremento debería de alcanzar un 50% del promedio de los volúmenes del trimestre anterior, obteniéndose para la fase final hasta un 80% del

cumplimiento de metas para el volumen de ventas. Cabe señalar que en los primeros meses se presentaron alertas amarillas.

7. A modo de conclusión final, se pudo determinar que la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac – Manzanares modificó positivamente los indicadores de cada una de las perspectivas: En el indicador de Liquidez se obtuvo como resultado final el promedio de los 3 meses de Julio, Agosto y Setiembre el 76.6% , en el indicador de Incremento de ventas en los tres meses se obtuvo un promedio de 70.33% ,en los ingresos mensuales se obtuvo 74.33% , en el indicador de Beneficios antes de Intereses e Impuestos se obtuvo 70% por tales resultados mencionados observamos que la mayoría de los porcentajes obtenido están en color amarillo que representa según la alerta de semáforos plateada en el BSC que la empresa está marchando por buen camino puesto que todos los porcentajes superar el 50% teniendo como consecuencia que la rentabilidad económica aumente después de la fase de aplicación.



## RECOMENDACIONES

- Para completar el cuadro de mando integral a nivel de empresa, debe especificarse los pasos que se han de dar para alcanzar las metas y la visión establecidas. Este plan debe incluir a todas aquellas personas involucradas y un calendario para llevar un correcto control y hacer un buen seguimiento.
- Seguir con la búsqueda constante de formas innovadoras de incentivar a los colaboradores, puesto que se tiene la certeza que con la implantación de un sistema de incentivos repercutirá en forma directa en los colaboradores logrando que busquen superarse cada día siendo productivos y logrando la eficiencia y eficacia.
- El proceso de comunicación de la estrategia organizacional debe ser administrado de manera que se asegure la comprensión de la misma a todo nivel de la empresa, con el fin de maximizar la creación del valor agregado.
- Difundir la estrategia corporativa a todos los miembros de la compañía, para que conozcan los objetivos estratégicos de la misma y brindar constantes capacitaciones para ir inculcando a los colaboradores esta nueva filosofía.

## BIBLIOGRAFIA

**Kaplan R. y Norton P. (2004).** *“Mapas estratégicos: Como convertir los activos intangibles en resultados tangibles”* , Edición en lengua castellana. Editorial: Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

**Kaplan, R. & Norton, P. (2014).** *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. s.l. : Grupo Planeta Spain, 2014. 8498752604, 9788498752601.

*El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa.* **Montoya, César Alveiro. 2011.** Medellín : s.n., 2011, Vol. 15. 1668-8708.

**Martinez, Rodrigo Arami Martinez. 2011.** Blog de rodrigomartinez. *Blog de rodrigomartinez*. [En línea] 15 de Febrero de 2011. [Citado el: 17 de Abril de 2017.] <http://diarium.usal.es/rodrigomartinez/2011/02/15/cuadro-de-mando-integral/>.

Amendola, L. J. 2011. los procesos de gestion alrededor del Balanced Scorecard. Valencia : s.n., 2011.

**Zuta, Jannie Carol Mendoza. 2015.** Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles e.i.r.l. trujillo : s.n., 2015.

**Daniela Cifuentes Ceballo, Felipe Muñoz Pérez. 2010.** *Modelo de Gestión Balanced Scorecard*. Santiago de Chile : s.n., 2010.

**Núñez, Laly Katuska Del Aguila. 2014.** *Análisis y mejora de procesos de una empresa consultora en base a la implementación de iso9001:2008 y balanced scorecard*. Lima : s.n., 2014.

**Soncco, Justo Pérez. 2008.** *Balanced scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú, 2006-2007*. Lima : s.n., 2008.

**Lyonnet, Patrick. 1989.** *Los métodos de la calidad total*. s.l. : Díaz de Santos S. A, 1989. 13:9788487189197.

**Kaplan, Robert S., and David P. Norton. 1996.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston : s.n., 1996. 0-87584-651-3.

*La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia.* **Scaramussa, S. 2010.** N°1, s.l. : Revista Visión de Futuro, 2010, Vol. Volumen 13 .

**Robert S. Kaplan, David P. Norton. 2004.** *Mapas Estratégicos-Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* Barcelona : Ediciones Gestión 2000, 2004. 84-8088-486-X.

**Daniel Martínez Pedrós, Artemio Milla Gutiérrez. 2005.** *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral.* s.l. : Ediciones Díaz de Santos, 2005. 84-7978-712-0.

**Capitán, Álvaro. 2016.** *Cómo mejorar la satisfacción del empleado en tu organización y crear las bases de una empresa excelente.* Madrid : ISORA Solutions, 2016.

**Mercedes García Parra, Josep M. Jordà Lloret. 2004.** *Dirección financiera.* Barcelona : Univ. Politèc. de Catalunya, 2004. 848301758X, 9788483017586.

**Porter, Michael E. 2015.** *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* México,D.F : Grupo Editorial Patria, 2015. 6077443042, 9786077443049.

**Nemesio Castillo, Laura Cervantes. 2015.** *Violencia y competitividad en las organizaciones modernas.* Ciudad de México : illustrated, 2015. 1312749466, 9781312749467.

*LA INVESTIGACIÓN APLICADA: UNA FORMA DE CONOCER.* **Cordero, Zoila Rosa Vargas. 2009.** 1, San José,Costa Rica : Revista Educación, 2009, Vol. 33. 0379-7082.

**Horna, Arístedes Alfredo Vara. 2012.** *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa.* Lima : s.n., 2012.

**Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado,Pilar Baptista Lucía. 2010.** *Metodología de la Investigación.* México D.F : INTERAMERICANA EDITORES, S.A., 2010. 978-607-15-0291-9.

## **ANEXOS**

**ANEXO 1: Matriz de Consistencia**

**Tabla 42 : Matriz de Consistencia**

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES DE ESTUDIO	METODOLOGÍA
<p>Problema general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es la influencia de la aplicación de la Herramienta de Gestión Balanced Scorecard en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac – Manzanares, Huancayo - 2017?</li> </ul>	<p>Objetivo general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la influencia de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> </ul>	<p>Hipótesis general:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard influye positivamente en la rentabilidad económica de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> </ul>	<p>Variable independiente (V.I.): Balanced Scorecard (V.I):</p> <p>Es una herramienta de gestión que transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en</p>	<p>El esquema de investigación, será el siguiente:</p>  <p>Donde:</p> <p>X1: V.I. Herramienta de gestión Balanced Scorecard</p> <p>O1: Objeto de estudio (Empresa Comercial)</p>

<p>Problemas específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de mejoramiento en el Aprendizaje y Crecimiento de los empleados con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía</li> </ul>	<p>Objetivos específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> <li>• Establecer el nivel de mejoramiento en el Aprendizaje y Crecimiento obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> </ul>	<p>Hipótesis específicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El diagnóstico situacional de la Estación de Servicios de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac- Manzanares, define que la empresa no cuenta con un mapa estratégico adecuado para lograr un alto nivel de competitividad.</li> <li>• El nivel de mejoramiento del Aprendizaje y Crecimiento de los empleados obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es positivo en la empresa Comercial y Servicios</li> </ul>	<p>cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos; formación y crecimiento.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de Volumen de Ventas</li> <li>• Nivel de Satisfacción del Cliente</li> <li>• Nivel de Mejoramiento de los</li> </ul>	<p>Y1: V.D. Rentabilidad económica R: Resultados del análisis PH: Prueba de Hipótesis Población y Muestra: La población está formada por los colaboradores de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C que está representado por 6 colaboradores y por la población del distrito de</p>
--	---	---	---	---


<p>Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el nivel de mejoramiento de los procesos internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?</li> <li>• ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balance Scorecard en la empresa Comercial y</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el nivel de mejoramiento de los procesos internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> <li>• Determinar el nivel de satisfacción del cliente obtenido de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples</li> </ul>	<p>Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de mejoramiento de los Procesos Internos obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es óptimo en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac – Manzanares, Huancayo -2017.</li> <li>• El nivel de satisfacción del cliente obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard es positivo en la empresa</li> </ul>	<p>procesos internos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora continua en la Organización</li> <li>• Porcentaje de Volumen de Ventas</li> </ul> <p>Variable dependiente (V.D.):</p> <p>Rentabilidad Económica (V.D):</p>	<p>Huachac-Manzanares que en su mayoría son agricultores que según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática) se tiene a 5347 pobladores, haciendo un total de 5353; esto se considera para el proyecto como universo final.</p>
---	--	--	---	---

<p>Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué medida varía el porcentaje del volumen de ventas con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C. en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo - 2017?</li> </ul>	<p>Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar en qué medida varía el volumen de ventas obtenido de la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> </ul>	<p>Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El volumen de ventas obtenido con la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard varía positivamente en la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac - Manzanares, Huancayo -2017.</li> </ul>	<p>Hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad económica se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido.</p> <p>Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos</li> </ul>	
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia



**ANEXO 2: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento – Check List Julio – Agosto – Setiembre (Verificación de acciones estratégicas).**

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
CHECK LIST - VERIFICACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
Empresa:	Comercial y Servicios Marítimos Felicia S.A.			Fecha de Verificación:	31/07/2018	
Gerencia:				Consultor:		
Dirección:	Avenida N° 106	Distrito:	Miraflores	Objetivo Estratégico:		
A.1 Mejora continua del Capital Humano						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.1.1	Inversión realizada a la formación y capacitación	-	-	-	-	Se ha realizado el 13% de la inversión
A.1.2	Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)	0	1	0	1	
A.1.3	Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)	0	1	0	1	
A.1.4	Charlas Motivacionales por la Gerencia	0	0	0	1	Se da en la charla semanal y se imparte 2 Char.
A.1.5	Informes de avances y Charla de Motivación ( Per Tealata)	0	1	0	1	Colaboramos con una mesa redonda
A.1.6	% de Sugerencias y propuestas de los trabajadores	0	2	2	0	
A.1.7	% de Ausentismo laboral	0	0	0	0	
A.1.8	% de Absentismo y problemas laborales	0	0	0	0	
A.1.9	% de Reportes o quejas por pérdidas u otros	0	0	0	0	
A.1.10	Otro					
A.2 Mejora del capital de Información						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.2.1	Inversión en un sistema de manejo informático	0	1	0	1	
A.2.2	Informes y conocimiento del mercado local	0	0	1	0	
A.2.3	Identificación de nichos de Mercado	0	1	0	1	
A.2.4	Identificación de oportunidades de Diversificación	1	0	1	0	Cumplimiento del 100%
A.2.5	Identificación de nuevas oportunidades de negocio	0	1	0	0	Cumplimiento del 100%
A.2.6	Otro					
A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.3.1	Participación de Personal y trabajadores	3	3	4	4	
A.3.2	Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores	3	4	4	4	
A.3.3	Mejora del sistema de Gestión Documentario	3	4	4	4	
A.3.4	Mejora del sistema de manejo tributario	4	4	0	2	
A.3.5	Cumplimiento de exigencias normativas	3	3	4	4	
A.3.6	Gestión de convenios interinstitucionales	0	1	0	1	Se ha comenzado y mejor el convenio con la municipalidad
A.3.7	Otro					
Observaciones a considerar:						
_____						
_____						
_____						
						
_____			_____			
GERENCIA			TESISTA			

Empresa:	Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C.	Fecha de Verificación:	31/08/2018
Actividad:	Andador Nº 106	Distrito:	Huancayo
Objetivo Estratégico:			

**A.1 Mejora continua del Capital Humano**

Nº	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
1	Inversión dedicada a la formación y capacitación	-	-	-	-	Se ha realizado al 15% de 2 meses
2	Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)	0	1	0	1	
3	Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)	0	1	0	1	
4	Charlas Motivacionales por la Gerencia	0	0	0	1	Se da en la oficina semana y se respalda la Gerencia
5	Informes de avances y Charla de Motivación (Por Turnos)	0	1	0	1	Colaboramos con los otros turnos
6	Nº de Sugerencias y propuestas de los trabajadores	0	1	0	1	
7	Nº de Asesorios laborales	0	2	2	0	
8	Nº de Discusión y problemas laborales	0	0	0	0	
9	Nº de Reportes o quejas por pérdidas u otros	0	0	0	0	
10	Otro	0	0	0	0	

**A.2 Mejora del capital de Información**

Nº	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
1	Inversión en un sistema de manejo informático	0	1	0	1	
2	Informes y conocimiento del mercado local	0	0	1	0	
3	Identificación de nichos de Mercado	0	1	0	1	
4	Identificación de oportunidades de Diversificación	1	0	1	0	Cumplimiento del 100%
5	Identificación de riesgos financieros en la organización	0	1	0	0	Cumplimiento del 100%
6	Otro					

**A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa**

Nº	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
1	Coordinación de Gerencia y trabajadores	3	3	4	4	
2	Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores	3	4	4	4	
3	Mejora del sistema de Gestión Documentario	3	4	4	4	
4	Mejora del sistema de pagos tributarios	4	4	5	5	
5	Cumplimiento de exigencias normativas	3	3	4	4	
6	Gestión de convenios Interinstitucionales	0	1	0	1	Se incrementa y mejora el convenio con la municipalidad
7	Otro					

Observaciones a considerar: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

COMERCIAL Y SERVICIOS MÚLTIPLES FELICIA S.A.C.

M. WARETH Y. JACOB DE JAC  
 GERENTE GENERAL  
 E. J. [Firma]  
 GERENCIA

[Firma]  
 TESISTA

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

CHECK LIST - VERIFICACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Empresa:	Comercio y Servicios Multiservicios Felicia S.A.		Fecha de Verificación:	29/09/2018
Gerencia:			Consultor:	
Dirección:	Av. Los Andes 106	Distrito Huancayo	Objetivo Estratégico:	

A.1 Mejora continua del Capital Humano

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.1.1	Inversión dedicada a la formación y capacitación	-	-	-	-	Se ha verificado el 100% de la inversión
A.1.2	Nro. de Capacitaciones mensuales (Valores, Ética, etc.)	1	1	1	1	Se cumplen estas capacitaciones mensuales de manera regular.
A.1.3	Nro. de Entrenamientos mensuales (Atención al Cliente)	1	1	1	1	
A.1.4	Charlas Motivacionales por la Gerencia	0	0	0	1	Se realiza en la semana previa a cada día de inicio
A.1.5	Informes de avances y Charla de Motivación (Por Tealab)	0	1	0	1	Se hacen más reportes y se hacen sesiones por Tealab
A.1.6	% de Sugerencias y propuestas de los trabajadores	1	2	1	1	
A.1.7	% de Ausentismo laboral	0	0	0	0	
A.1.8	N. de Discusión y problemas laborales	0	0	0	0	
A.1.9	% de Reportes o quejas por pérdidas u otros	0	0	0	0	
A.1.10	Otro					

A.2 Mejora del capital de Información

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.2.1	Inversión en un sistema de manejo informático	0	1	0	1	El apoyo del sistema para el comercio
A.2.2	Informes y conocimiento del mercado local	0	0	0	1	
A.2.3	Identificación de nichos de Mercado	0	1	0	1	Los nichos están en un lugar
A.2.4	Identificación de oportunidades de Diversificación	0	1	1	0	Cumplimiento del 100%
A.2.5	Identificación de riesgos financieros en la organización	0	0	0	1	
A.2.6	Otro					

A.3 Mejora del capital organizacional de la empresa

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.3.1	Coordinación de Gerencia y trabajadores	4	4	5	5	
A.3.2	Comunicación efectiva entre Gerencia y Trabajadores	4	5	5	5	
A.3.3	Mejora del sistema de Gestión Documentaria	4	5	5	5	
A.3.4	Mejora del sistema de pagos tributarios	4	5	5	5	
A.3.5	Cumplimiento de exigencias normativas	4	4	5	5	
A.3.6	Gestión de convenios interinstitucionales	0	1	0	1	Se incrementa y califica el convenio con las municipalidades de Huancayo como institución
A.3.7	Otro					

Observaciones a considerar:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



COMERCIO Y SERVICIOS MULTISERVICIOS FELICIA S.A.C.  
 E. H. Cardenas  
 GERENTE GENERAL

GERENCIA

\_\_\_\_\_

TESTA

**ANEXO 3: Perspectiva de Procesos Internos – Check List Julio – Agosto – Setiembre**  
(Verificación de acciones estratégicas).

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
CHECK LIST – VERIFICACIÓN DE ACCIONES ESTRATEGICAS						
Empresa:	Cooperativa y Servicios Hídricos, S.A.S.			Fecha de Verificación:	31/07/2018	
Gerencia:				Consultor:		
Dirección:	Avenida N° 106	Distrito: San Andrés	Objetivo Estratégico:			
B.1 - B.2 Excelencia Operativa (Gestión de Operaciones y Clientes)						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
B.1.1	Evaluación de la relación con los proveedores	1	3	4	4	Según presupuesto re-procesos.
A.1.2	Conversiones para compras por volumen	2	3	3	4	Se están buscando establecer un convenio.
A.1.3	Nro. de devoluciones en pedidos	0	1	0	0	Respecto a las devoluciones en compras se está realizando un seguimiento.
A.1.4	Incremento de los canales de atención y gestión	0	0	0	1	Se atiende por llamadas y mensajes al cliente.
A.1.5	Atención al cliente	2	3	3	4	Se presentan deficiencias en los tiempos de atención.
A.1.6	Rapidez en la atención	1	2	3	3	El tiempo promedio de espera es de 10 min.
A.1.7	Experiencia de compra	2	2	3	3	
A.1.8	Número de llamadas de emergencia	0	1	1	0	
A.1.9	Frecuencia de atención al cliente	4	4	3	4	
A.1.10	Otro					
B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.2.1	Diversificación de productos	0	1	1	0	No se tienen estrategias de las producciones nuevas.
A.2.2	Diversificación de servicios	0	1	1	0	
A.2.3	Mejoramiento de la decoración, iluminación, color	1	1	2	3	Las áreas con las que cuentan son muy buenas.
A.2.4	Merchandising visual	0	1	2	2	Se tiene que mejorar la ubicación de los productos.
A.2.5	Prestación de Servicios Financieros	0	0	0	0	
A.2.6	Otro					
B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)						
Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.3.1	Seguridad Visual	2	3	3	4	Se están implementando algunas señaléticas.
A.3.2	Señalización del área de operaciones	2	3	3	4	
A.3.3	Entorno laboral	3	3	3	4	
A.3.4	Control de seguridad	3	3	3	4	
A.3.5	Servicios de Aseo y Limpieza	2	2	3	3	
A.3.6	Uniformes y material a disposición	1	2	2	3	Solo cuentan con un abridor que se utiliza para los botes.
A.3.7	Otro					
Observaciones a considerar:						
_____						
_____						
_____						
_____						
 <b>E. Yambiel</b> DIRECTOR GENERAL						
GERENCIA			 TESISTA			

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CHECK LIST - VERIFICACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Empresa:	Comercio y Servicios Multimedios	Fecha de Verificación:	31/08/2018
Gerencia:		Gerente:	
Dirección:	Andrés Bº 106	Distribuidor:	Objetivo Estratégico:

B.1 - B.2 Excelencia Operativa (Gestión de Operaciones y Clientes)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
B.1.1	Evaluación de la relación con los proveedores	3	3	3	3	Se está logrando por más se indican devoluciones
A.1.1	Tarjetas para recoger por refertas	3	3	4	4	Se está utilizando un nuevo sistema de computación
A.1.2	Tasa de devoluciones en pedidos	0	0	1	0	Se redujo el tipo de devoluciones a 1 x 100
A.1.4	Incremento de los canales de atención y gestión	0	0	0	1	Se incrementa el canal de atención por mensajes
A.1.5	Atención al cliente	2	3	4	4	Se brinda capacitación para mejorar en esta materia
A.1.6	Repites en la atención	2	3	3	4	Se reduce el tiempo de espera a 7 min
A.1.7	Experiencia de compra	3	3	4	3	
A.1.8	Numero de llamadas de emergencia	0	1	0	1	
A.1.9	Horario de atención al cliente	4	4	4	4	
A.1.10	Otro					

B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.2.1	Diversificación de productos	0	1	1	1	Se empezó a hacer el control de inventario de cada producto
A.2.2	Diversificación de servicios	0	1	1	1	
A.2.3	Mejoramiento de la decoración, iluminación, color	2	3	3	4	Se están cambiando las luminarias
A.2.4	Merchandising visual	2	2	3	4	En el nuevo espacio inaugurado se hace mejor
A.2.5	Prestación de Servicios financieros	0	0	0	0	
A.2.6	Otro					

B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.3.1	Seguridad Visual	4	4	4	4	Se está a un 20% de cumplir en la parte
A.3.2	Señalización del área de operaciones	4	4	4	4	
A.3.3	Extinción laboral	3	4	4	5	
A.3.4	Control de seguridad	3	4	4	4	
A.3.5	SEGUROS DE FUEGO Y LAJUNTA	3	4	3	3	
A.3.6	Uniformes o material a disposición	2	3	4	5	Se compraron aparte del proveedor a cargo de
A.3.7	Otro					vacaciones.

USUARIOS A CONSULTAR:

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

*E. H. ...*  
 ZACETA YANUARI BRJAS  
 GERENTE GENERAL

VERIFICADA

*[Signature]*  
 FIRMA

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

CHECK LIST - VERIFICACION DE ACCIONES ESTRATEGICAS

Empresa:	Comunidad y Servicios Vehículo Fibra	Fecha de Verificación:	22/02/2018
Gerencia:		Consultor:	
Dirección:	Avenida N° 104	Distribuidora:	Objetivo Estratégico

B.1 - B.2 Excelencia Operativa (Gestión de Operaciones y Clientes)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
B.1.1	Evaluación de la relación con los proveedores	3	3	4	4	Logra un 90% puntaje que es a cada mes.
A.1.2	Convenios para compra por volumen	4	4	5	5	Se logra obtener precios preferenciales al comprar por volumen.
A.1.3	Nro. de devoluciones en pedidos	0	0	0	0	Se implementó mejor selección de productos por estar devaluados.
A.1.4	Incremento de los canales de atención y gestión	0	0	1	0	Se incrementó el whatsapp y audiotex de atención.
A.1.5	Atención al cliente	3	4	5	5	Logra un 90%, se reduce el tiempo que se da a los clientes.
A.1.6	Rápido en la atención	3	3	4	5	Se reduce el tiempo de espera a 5 min.
A.1.7	Experiencia de compra	4	3	4	4	
A.1.8	Número de llamados de emergencia	0	1	1	1	
A.1.9	Horario de atención al cliente	4	4	4	5	La atención se brinda un sábado entre las 24 h/día.
A.1.10	Otro					

B.3 Diversificación (Innovación y Desarrollo)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.2.1	Diversificación de productos	1	1	1	1	Actualmente se cuenta con nuevos productos innovadores.
A.2.2	Diversificación de servicios	1	1	1	1	
A.2.3	Mejoramiento de la decoración, iluminación, color	3	4	4	5	Se implementaron 2 luminarias por zona de larga duración.
A.2.4	Merchandising visual	4	4	3	5	Se logra posicionar el negocio en un lugar visible.
A.2.5	Prestación de Servicios financieros	0	1	0	0	Se usó terminal para que pueda operar en una zona visible.
A.2.6	Otro					

B.4 Inspección y Control de Seguridad (Procesos reguladores)

Item	Indicador a Evaluar	Cumplimiento Metas				Observación
		S1	S2	S3	S4	
A.3.1	Seguridad Visual	4	5	5	5	Se maneja con todos los señalizaciones de seguridad y normas.
A.3.2	Señalización del área de operaciones	4	5	5	5	
A.3.3	Entorno laboral	3	4	5	5	
A.3.4	Control de seguridad	4	4	5	5	Se implementaron 2 cámaras de seguridad.
A.3.5	Servicios de Aseo y Limpieza	3	3	4	4	
A.3.6	Uniformes y material a disposición	4	5	5	5	Se suministró a todos los colaboradores.
A.3.7	Otro					

Observaciones a considerar:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

  
**JAZETH YANASI ROJAS**  
 GERENTE GENERAL

GERENCIA

  
 TESISTA

ANEXO 4: Validación de Juicio de Expertos

**FORMATO DE VALIDACION DE JUICIO DE EXPERTO**

**INSTRUMENTO:** Cuestionario sobre: "La Satisfacción del Cliente en los cinco ámbitos" del Proyecto "LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMERCIAL Y SERVICIOS MULTIPLES FELICIA S.A.C EN LA VÍA HUACHAC - MANZANARES, HUANCAYO,2017"

**I. ASPECTOS GENERALES**

Nombres y Apellidos: Herbert Antonio Vilchez Baca

Grados Académicos / Título Profesional del evaluador:

Bachiller en Ingeniería Industrial  
título profesional: Ingeniero Industrial

Fecha: .....

**II. OBSERVACIONES**

• **FORMA**

ninguna.

• **CONTENIDO**

\_\_\_\_\_

• **ESTRUCTURA**

\_\_\_\_\_

**III. VALIDACION:**

Luego de haber evaluado el instrumento:

Procede (  ) , No procede (  ) para su aplicación.

  
FIRMA DEL DOCENTE

DNI: 20041922

**FORMATO DE VALIDACION DE JUCIO DE EXPERTO**

INSTRUMENTO: Cuestionario sobre el: "La Satisfacción del Cliente en los cinco ámbitos" del Proyecto "LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMERCIAL Y SERVICIOS MULTIPLES FELICIA S.A.C EN LA VÍA HUACHAC - MANZANARES, HUANCAYO, 2017"

**I. ASPECTOS GENERALES**

Nombres Juan José Flores Palomino Apellidos:

Grados Académicos / Título Profesional del evaluador:  
Mag. Administrativo, especialista en  
comportamiento organizacional, gobernabilidad y político.

Fecha: 31.08.18

**II. OBSERVACIONES**

• **FORMA**

Corregir observaciones

• **CONTENIDO**

Adecuado

• **ESTRUCTURA**

Adecuada.

**III. VALIDACION:**

Luego de haber evaluado el instrumento:

Procede ( X ) . No procede ( ) para su aplicación.

  
/0181719.



ANEXO 5: Encuesta

**FORMATO DE VALIDACION DE JUCIO DE EXPERTO**

INSTRUMENTO: Cuestionario sobre el: "La Satisfacción del Cliente en los cinco ámbitos" del Proyecto "LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMERCIAL Y SERVICIOS MULTIPLES FELICIA S.A.C EN LA VÍA HUACHAC - MANZANARES, HUANCAYO, 2017"

**I. ASPECTOS GENERALES**

Nombres: JOSE ANTONIO ALVAREZ HUAMAN y Apellidos: \_\_\_\_\_

Grados Académicos / Título Profesional del evaluador:

Pedagogía y Humanidades

Fecha: 29 DE AGOSTO DE 2018

**II. OBSERVACIONES**

• **FURMA**

LA FORMA DEL INSTRUMENTO GUARDA  
SOLIDEZ PARA SU APLICACION

• **CONTENIDO**

MEJORA LA REDACCION DE LA PREGUNTA 07  
DE LA DIMENSION FIABILIDAD

• **ESTRUCTURA**

LA ESTRUCTURA ES LÓGICA Y ORDENADA  
PARA SU APLICACION.

**III. VALIDACIÓN:**

Luego de haber evaluado el instrumento:

Procede  , No procede ( ) para su aplicación.

  
DNI: 41751474

**UNIVERSIDAD CONTINENTAL**

**INGENIERIA INDUSTRIAL**

**INSTRUMENTO DE RECOLECCION DE INFORMACION**

**“La Satisfacción del Cliente en los cinco ámbitos”**

**(“LA HERRAMIENTA DE GESTIÓN BALANCED SCORECARD Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD ECONÓMICA DE LA EMPRESA COMERCIAL Y SERVICIOS MULTIPLES FELICIA S.A.C EN LA VÍA HUACHAC - MANZANARES, HUANCAYO,2017”)**

Estimado (a) Sr. (a), Srta, Joven:

El presente cuestionario es parte de un proceso de investigación con fines académicos, la finalidad y objetivos es obtener información de importancia para determinar la Perspectiva del Cliente que pertenece a las cuatro dimensiones de la Herramienta Balance Scorecard utilizada en el trabajo de Investigación.

Se requiere definir el grado de Satisfacción del cliente de la empresa Comercial y Servicios Múltiples Felicia S.A.C en la Vía Huachac – Manzanares. Por este motivo se le solicita su cooperación con el mayor grado de exactitud posible al responder cada ítem. El cuestionario es completamente anónimo y su valor es únicamente académico y formativo.

Por favor Marque con una (X) sobre la alternativa que corresponde a su condición.

**A) Género**

<b>F</b>	
<b>M</b>	

**B) Edad**

<b>18 -24 años</b>	<b>25 -30 años</b>	<b>31 -36 años</b>	<b>37 -42 años</b>	<b>43 años a más</b>

**C) Nivel de estudios**

Secundario	Técnico	Universitario	Post Grado	Otro

**D) Tiempo que es cliente de la empresa**

0 - 1 Año	2 - 3 Años	4 - 5 Años	6 - 7 Años	8 - 9 Años

La escala de calificación para el cuestionario es la siguiente:

Totalmente en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>TD = 1</b>	<b>ED = 2</b>	<b>IN = 3</b>	<b>DA = 4</b>	<b>TA = 5</b>

Nº	ITEMS DEL CUESTIONARIO	ALTERNATIVAS				
	<b>SATISFACCION DEL CLIENTE – CINCO AMBITOS</b>					
	<b>ELEMENTO TANGIBLE</b>	TD	E D	IN	D A	T A
<b>01</b>	<i>Los equipos de la Estación son modernos</i>					
<b>02</b>	<i>Los empleados tienen una apariencia limpia</i>					
<b>03</b>	<i>La infraestructura de la Estación es atractiva</i>					
<b>04</b>	<i>El acceso a los surtidores es sencillo o fácil</i>					
<b>05</b>	<i>La estación cuenta con servicios como “Aire Comprimido”, “área de lavado” y otros requeridos por los conductores.</i>					
	<b>FIABILIDAD</b>	TD	E D	IN	D A	T A
<b>06</b>	<i>Los procesos de atención son rápidos</i>					

07	La empresa da solución ,cuando se presenta algún problema					
08	Los empleados no generan conflictos en la atención					
09	El cliente puede confiar en la calidad y cantidad del producto y servicio					
10	La empresa le brinda un medio para registrar cualquier error					
	<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>	<b>TD</b>	<b>E D</b>	<b>IN</b>	<b>D A</b>	<b>T A</b>
11	Se cumple con los horarios establecidos					
12	La respuesta de atención es rápida					
13	Los empleados tienen disposición a ayudar al cliente					
14	Los empleados tienen la capacidad de solucionar conflictos					
15	El tiempo de espera para ser atendidos en las horas puntas es tolerable					
	<b>SEGURIDAD</b>	<b>TD</b>	<b>E D</b>	<b>IN</b>	<b>D A</b>	<b>T A</b>
16	Los trabajadores le transmiten confianza					
17	Se siente seguro al realizar los pagos u otras actividades financieros					
18	Puede realizar un pedido y regresar después					
19	Los trabajadores se sienten responsables por sus clientes					
20	La infraestructura cumple con las normas de seguridad, tiene extintores, cámaras de vigilancia y se encuentra correctamente señalizada					
	<b>EMPATIA Y CALIDAD DE ATENCIÓN</b>	<b>TD</b>	<b>E D</b>	<b>IN</b>	<b>D A</b>	<b>T A</b>
21	La empresa brinda servicios adicionales a su persona					

<b>22</b>	<i>La empresa se preocupa por comunicar a los clientes las promociones, para que puedan ser aprovechadas</i>					
<b>23</b>	<i>La atención es personalizada y amable</i>					
<b>24</b>	<i>La empresa se preocupa por vender productos de buena calidad</i>					
<b>25</b>	<i>Los trabajadores han sido capacitados para brindarle una buena atención</i>					

*¡Gracias por su colaboración!*

*Atentamente*

*Yadira.*

ANEXO 6: Reporte de Ventas desde Abril hasta Setiembre.

BOLETAS ABRIL										
FECHA	*	SERIE	N° BOL	S/ G-84	GL G-84	S/ G-90	GL G-90	S/ DBS	GL-DBS	TOTAL
05/04/2018		002	5912	35.00	2.97	90.00	7.21	50.00	4.35	175.00
07/04/2018		002	5913	7.00	0.59	70.00	5.60	350.00	30.46	427.00
08/04/2018		002	5914	20.00	1.70	65.00	5.20	75.00	6.53	160.00
09/04/2018	ANULADO	002	5915		0.00		0.00		0.00	0.00
09/04/2018		002	5916	10.00	0.85	80.00	6.41	10.00	0.87	100.00
10/04/2018		002	5917	10.00	0.85	95.00	7.61		0.00	105.00
10/04/2018		002	5918	65.00	5.51	510.00	40.83	95.00	8.27	670.00
11/04/2018		002	5919	70.00	5.94	60.00	4.80	210.00	18.28	340.00
11/04/2018		002	5920	25.00	2.12	150.00	12.01	190.00	16.54	365.00
12/04/2018		002	5921	10.00	0.85	215.00	17.21	95.00	8.27	320.00
14/04/2018		002	5922	15.00	1.27	95.00	7.61	250.00	21.76	360.00
15/04/2018		002	5923	145.00	12.30	420.00	33.63	190.00	16.54	755.00
16/04/2018		002	5924	310.00	26.29	80.00	6.41	95.50	8.31	485.50
17/04/2018		002	5925	8.00	0.68	270.00	21.62	340.00	29.59	618.00
17/04/2018		002	5926	24.00	2.04	10.00	0.80	95.00	8.27	129.00
18/04/2018		002	5927		0.00	20.00	1.60	80.00	6.96	100.00
19/04/2018		002	5928	25.00	2.12	65.00	5.20	150.00	13.05	240.00
20/04/2018		002	5929	30.00	2.54	80.00	6.41	40.00	3.48	150.00
24/04/2018		002	5930		0.00	130.00	10.41	740.00	64.40	870.00
26/04/2018		002	5931	11.00	0.93	70.00	5.60	285.00	24.80	366.00
26/04/2018		002	5932	20.00	1.70		0.00	100.00	8.70	120.00
28/04/2018		002	5933	8.00	0.68	211.00	16.89	1050.00	91.38	1269.00
29/04/2018		002	5934	50.00	4.24	330.00	26.42	70.00	6.09	450.00
			<b>TOTAL</b>	<b>898.00</b>	<b>76.17</b>	<b>3116.00</b>	<b>249.48</b>	<b>4560.50</b>	<b>396.91</b>	<b>8574.50</b>


  
 CUBA Y SERVICIOS PELICIA S.A.C.
   
 BLASERIN YAGUAYE, CUBA
   
 TEL: (5207) 261 11 11
   
 WWW.PELICIA.CU

FACTURAS ABBRI															
FECHA	*	SERIE	N° FACT.	RUC	RAZON SOCIAL	S/G-84	GL-GB4	S/G-90	GL-G-90	S/G-90	GL-DB5	GL-DB5	V.V	IGV	TOTAL
01/04/2018		002	2998	20485778947	JI RIOS SRL	1000.00	84.82	2500.00	217.39	85.00	7.40	3038.14	546.86	2585.00	
03/04/2018		002	2999	20485310619	CONCELAAC SRL	90.00	7.63	2500.00	217.39	3990.00	94.87	3118.64	561.36	3680.00	
07/04/2018		002	3000	20568060640	INVERSIONES BARRIOS FELICES SAC	550.00	46.65	900.00	72.06	570.00	49.61	118.96	81.02	400.00	
08/04/2018		002	3001	20568890605	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUSIPE EIRL	145.00	12.30	790.00		1350.00	117.49	2669.49	480.51	3150.00	
09/04/2018		002	3002	20485310619	CONCELAAC SRL	450.00	38.17	2500.00	217.39	640.00	55.70	3042.37	547.63	3590.00	
10/04/2018	ANULADO	002	3003				0.00		0.00		0.00		0.00	0.00	
11/04/2018		002	3004	20485778947	JI RIOS SRL	225.00	19.08	510.00	40.83	2500.00	217.39	2741.53	493.47	3235.00	
15/04/2018		002	3005	20568099291	CARGUEROS TERRESTRES DOBLE R. SAC	110.00	9.33	325.00	26.02	740.00	64.35	995.76	179.24	1175.00	
22/04/2018		002	3006	20568156311	LA WANNITA SRL		0.00	690.00	39.73	2400.00	276.09	2618.64	471.36	3090.00	
24/04/2018		002	3007	10200092991	RUBEN JOSE BERRAMOLA CALDERON	450.00	38.17	700.00	56.04	919.00	60.02	1753.39	315.61	2069.00	
24/04/2018		002	3008	20568156311	LA WANNITA SRL		0.00	9001.50	261.00	670.00	58.31	3111.64	560.06	3671.50	
24/04/2018	ANULADO	002	3009				0.00		0.00		0.00		0.00	0.00	
24/04/2018		002	3010	20568099291	CARGUEROS TERRESTRES DOBLE R. SAC	180.00	15.27	2500.00	217.39	960.00	82.68	3076.27	553.73	3630.00	
25/04/2018		002	3011	20568156311	LA WANNITA SRL	90.00	7.63	1450.00	116.09	1548.50	139.00	2659.75	478.75	3138.50	
25/04/2018		002	3012	20568099291	CARGUEROS TERRESTRES DOBLE R. SAC	70.00	5.94	290.00	23.22	2780.00	240.00	2644.07	475.93	3120.00	
25/04/2018	ANULADO	002	3013				0.00		0.00		0.00		0.00	0.00	
26/04/2018		002	3014	20568156311	LA WANNITA SRL	100.00	8.48	2800.00	243.68	2370.00	206.27	4466.10	863.90	5270.00	
27/04/2018		002	3015	20146569871	EMPRESA DE TRANSPORTES HERDINAS TOLEDO SRL	250.00	21.20	300.00	24.02	250.00	21.76	2016.95	383.05	1200.00	
27/04/2018		002	3016	20568156948	INVERSIONES IO & S SRL	270.00	22.90	290.00	23.22	950.00	82.68	508.47	91.53	600.00	
27/04/2018		002	3017	20568156311	LA WANNITA SRL	85.00	7.21		0.00	3000.00	260.87	2614.41	470.59	3085.00	
27/04/2018		002	3018	10165946257	CHINCHAY CENTURION CARLOS		0.00	3000.00	260.87	2000.00	174.06	4237.29	762.71	5000.00	
					<b>TOTAL</b>	<b>4665.00</b>	<b>344.78</b>	<b>24786.50</b>	<b>2055.65</b>	<b>25042.50</b>	<b>2258.55</b>	<b>44651.09</b>	<b>8037.31</b>	<b>52869.00</b>	

C. S. L. SERV. MULTIFUNCIÓN S.A.C.  
 Elizabeth Torres Rojas  
 Gerente General

BOLETAS MAYO										
FECHA	*	SERIE	N° BOL	S/ G-84	GL G-84	S/ G-80	GL G-80	S/ DBS	GL DBS	TOTAL
01/05/2018		002	5995			17,00		35,00	3,05	52,00
02/05/2018		002	5996	10,00		30,00		200,00	17,41	220,00
03/05/2018		002	5997	20,00		100,00		75,00	6,53	195,00
04/05/2018		002	5998	35,00		30,00		80,00	6,96	125,00
05/05/2018		002	5999	80,00		60,00			0,00	140,00
08/05/2018		002	5940	70,00				50,00	4,35	120,00
09/05/2018		002	5941					50,00	4,35	50,00
09/05/2018		002	5942	30,00				300,00	8,70	130,00
30/05/2018		002	5943						0,87	10,00
30/05/2018		002	5944	80,00		30,00		50,00	4,35	360,00
11/05/2018		002	5945	30,00				780,00	67,89	810,00
12/05/2018	ANULADO	002	5946						0,00	0,00
12/05/2018		002	5947			30,00		254,00	22,11	284,00
14/05/2018		002	5948	10,00				50,00	4,35	60,00
15/05/2018		002	5949	5,00		10,00			0,00	15,00
15/05/2018		002	5950	5,00		10,00		310,00	26,98	325,00
16/05/2018		002	5951			5,00		95,00	8,27	100,00
17/05/2018		002	5952	135,00		5,00		400,00	34,81	540,00
18/05/2018	ANULADO	002	5953						0,00	0,00
19/05/2018		002	5954	10,00		50,00		175,00	15,23	235,00
19/05/2018		002	5955					70,00	6,09	70,00
19/05/2018		002	5956	20,00		10,00		130,00	11,31	160,00
20/05/2018		002	5957			70,00		120,00	10,44	190,00
21/05/2018		002	5958	25,00		25,00		190,00	11,31	180,00
22/05/2018		002	5959			75,00		70,00	6,09	145,00
23/05/2018		002	5960	10,00				50,00	4,35	60,00
24/05/2018		002	5961	8,00		90,00		90,00	7,89	188,00
24/05/2018		002	5962	5,00		790,00		450,00	39,16	1185,00
25/05/2018		002	5963			50,00		30,00	2,61	80,00
26/05/2018		002	5964	30,00				105,00	9,14	135,00
27/05/2018		002	5965	15,00		600,00		55,00	4,79	670,00
28/05/2018		002	5966	50,00				150,00	13,05	200,00
29/05/2018		002	5967					97,00	8,64	97,00
30/05/2018		002	5968			490,00		65,00	5,66	515,00
31/05/2018		002	5969	125,00		570,00		95,00	8,27	790,00
31/05/2018		002	5970	20,00				40,00	3,66	60,00
TOTAL				828,00	70,25	3007,00	240,75	6461,00	588,25	8296,00

- 3 -  
 TV MIT PERUSA S.A.C.  
 E. Velasco  
 SUITE 101 - TORRE B, JAS  
 AV. CENTRAL





## BOLETAS JUNIO

FECHA	*	SERIE	N° BOL	S/. G-84	GL. G-84	S/. G-90	GL. G-90	S/. DBS	GL-DBS	TOTAL
02/06/2018		002	5971		0.00	120.00	9.61	50.00	4.35	170.00
02/06/2018		002	5972	40.00	3.39	50.00	4.00	85.00	7.40	175.00
05/06/2018		002	5973		0.00	230.00	18.41	105.00	9.14	335.00
06/06/2018		002	5974		0.00	80.00	5.84	270.00	23.50	350.00
06/06/2018		002	5975		0.00	20.00	1.60	285.00	24.80	305.00
07/06/2018		002	5976		0.00	30.00	2.40	95.00	8.27	125.00
07/06/2018		002	5977		0.00	20.00	1.60	405.00	35.25	425.00
08/06/2018		002	5978		0.00	30.00	0.80	315.00	27.42	325.00
12/06/2018		002	5979		0.00	170.00	13.61	20.00	1.74	190.00
18/06/2018		002	5980	25.00	2.12	150.00	12.01	210.00	18.28	385.00
19/06/2018		002	5981	85.00	7.21	30.00	2.40	190.00	16.54	305.00
19/06/2018		002	5982	60.00	5.09	175.00	14.01	130.00	11.31	365.00
20/06/2018		002	5983	5.00	0.42	95.00	7.61	95.00	8.27	195.00
23/06/2018		002	5984	90.00	7.63	230.00	18.41	80.00	6.96	400.00
23/06/2018		002	5985	70.00	5.94	110.00	8.81	250.00	21.76	430.00
23/06/2018		002	5986	30.00	2.54	130.00	10.41	135.00	11.75	295.00
25/06/2018		002	5987	75.00	6.36	30.00	2.40	945.00	82.25	1050.00
25/06/2018		002	5988	120.00	10.18	195.00	15.61	10.00	0.87	325.00
25/06/2018		002	5989	10.00	0.85	245.00	19.62	110.00	9.57	365.00
25/06/2018		002	5990	170.00	14.42	120.00	9.61	70.00	6.09	360.00
26/06/2018		002	5991	50.00	4.24	250.00	20.02	65.00	5.66	365.00
27/06/2018		002	5992	30.00	2.54	300.00	24.02	30.00	2.61	360.00
27/06/2018		002	5993	40.00	3.39	250.00	20.02	250.00	21.76	540.00
28/06/2018		002	5994	35.00	2.97	95.00	5.84	400.00	34.81	530.00
	TOTAL			935.00	79.30	3135.00	248.67	4660.00	400.35	8670.00

COM. DE VOT. MULTIFUNCIONALES  
 21 JUNIO 2018  
 DEPARTAMENTO DE VOTACIONES  
 UNITE GENERAL

FACTURA JUNIO															
FECHA	*	SERIE	N° FACT.	RUC	RAZON SOCIAL	S/G-84	GI-884	S/G-90	GI-G-90	GI-G-90	S/G-DBS	GI-DBS	V.V	IGV	TOTAL
02/06/2018		002	3055	20568890605	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUISPE EIRL	1200.00	301.78	200.00		17.39	790.00	65.17	3622.88	602.12	4275.00
02/06/2018	ANULADO	002	3056	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
03/06/2018		002	3057	20486310618	CONCELTAC SRL	945.00	30.15	8400.00		121.74	255.00	22.17	2303.39	596.83	2600.00
04/06/2018	ANULADO	002	3058	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
05/06/2018		002	3059	20568563111	LA WAMOTTA SRL	55.00	4.68	2932.50		295.00	139.00	12.09	2649.58	476.92	3126.50
14/06/2018		002	3060	20568753284	APIUS CONSTRUCTORES CONSULTORES DEL CENTRO		0.00	320.00		27.85	190.00	11.82	398.31	71.89	470.00
15/06/2018		002	3061	20568563111	LA WAMOTTA SRL	1400.00	118.74	495.00		43.04	3494.00	296.00	4490.68	808.32	5299.00
16/06/2018	ANULADO	002	3062	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
17/06/2018		002	3063	20486310618	CONCELTAC SRL		0.00	1775.00		154.35	1500.00	130.42	2775.42	499.38	3275.00
18/06/2018		002	3064	20568563111	LA WAMOTTA SRL	45.00	5.82	3404.00		296.00	1350.00	117.36	4066.95	732.05	4799.00
19/06/2018	ANULADO	002	3065	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
20/06/2018		002	3066	20568563111	LA WAMOTTA SRL	70.00	5.94	2500.00		217.39		0.00	2177.57	392.03	2570.00
22/06/2018		002	3067	20568890605	IMPRESIONES BARROS FELICES SAC		0.00	350.00		30.43	1200.00	304.25	338.98	61.00	800.00
23/06/2018		002	3068	20568890605	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUISPE EIRL	10.00	0.85	1375.00		119.57		0.00	2817.80	507.20	3325.00
23/06/2018		002	3069	10200022991	IRUBEN JOSE BERMUDA CALDERON	400.00	83.93	95.00		8.26	827.60	65.22	1120.45	201.75	1322.60
26/06/2018		002	3070	20568563111	LA WAMOTTA SRL		0.00	1800.00		165.22	3461.50	301.00	4543.64	817.86	5361.50
30/06/2018		002	3071	20568890605	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUISPE EIRL	50.00	4.24	1150.00		300.00		0.00	3622.88	632.12	4275.00
30/06/2018	ANULADO	002	3072	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
30/06/2018		002	3073	20486310618	CONCELTAC SRL		0.00	2000.00		173.91	500.00	43.48	2118.64	381.36	2500.00
30/06/2018		002	3074	20486310618	CONCELTAC SRL	764.50	67.39	2165.00		190.87	1200.00	104.75	3550.42	679.08	4199.50
30/06/2018	ANULADO	002	3075	ANULADO			0.00			0.00		0.00	0.00	0.00	0.00
30/06/2018		002	3076	20568563111	LA WAMOTTA SRL		0.00	2794.50		243.00	10573.50	919.48	11328.81	2539.19	13868.00
				<b>TOTAL</b>		<b>4869.50</b>	<b>421.90</b>	<b>24886.00</b>		<b>2564.00</b>	<b>29310.60</b>	<b>2382.95</b>	<b>51827.26</b>	<b>9328.90</b>	<b>61156.10</b>

CIA VOTIVO PEDIASAC  
  
 REPRESENTANTE LEGAL  
 JUNIO 2018



FACTURAS PAID													
FECHA	* SERIE	N° FACT	RUC	RADON SOCIAL	S/G-84	GL-684	S/G-89	GL-6-89	S/D85	GL-D85	V-V	NOV	TOTAL
01/07/2008	0001	3877	2048030019	CORCELAC SRL	30.00	2.54	150.00	146.46	0.00	0.00	1296.61	201.96	1500.00
01/07/2008	0001	3878	2054850311	LA VAMBOTAGAL	35.00	2.97	0.00	0.00	3047.50	265.00	2651.26	430.11	3081.50
01/07/2008	0001	3879	2048030019	CARLOS ORINCHAY CTRIA PERON	0.00	0.00	150.00	150.00	0.00	0.00	147.12	22.89	150.00
04/07/2008	0001	3880	2048030019	CORCELAC SRL	0.00	0.00	150.00	150.00	0.00	0.00	1306.47	199.53	1500.00
05/07/2008	0001	3881	2054850311	LA VAMBOTAGAL	30.00	1.93	1200.00	260.00	0.00	0.00	2706.76	464.24	1500.00
04/07/2008	0001	3882	2048030019	EL BICO SRL	10.00	1.27	40.00	40.00	2132.00	96.96	1021.71	201.79	1100.00
04/07/2008	0001	3883	2054850311	LA VAMBOTAGAL	30.00	1.70	0.00	0.00	2031.50	220.21	2181.54	360.90	2502.50
06/07/2008	0001	3884	2048030019	CORCELAC SRL	15.00	2.17	3000.00	374.13	0.00	0.00	1377.12	247.88	3075.00
04/07/2008	0001	3885	2054850311	MUNICIPALIDAD DISTRICTAL DE HUACABAC	15.00	1.47	400.00	41.74	1000.00	304.50	5081.50	800.40	3595.00
04/07/2008	0001	3886	2054850311	LA VAMBOTAGAL	30.00	6.76	60.00	7.81	1120.00	200.20	2071.80	117.12	2390.00
04/07/2008	0001	3887	2054850311	LA VAMBOTAGAL	30.00	8.05	500.00	47.81	1181.00	296.20	1181.96	408.64	1990.00
11/07/2008	0001	3888	2054850311	IMPRESIONES DIBUJOS TECNICOS SAC -AGUAY	300.00	51.37	300.00	28.26	0.00	0.00	138.86	61.10	400.00
12/07/2008	0001	3889	2048030019	ESTACION DE RIVANCOS MAL TRILLES-CUJUPUN DIA	1200.00	108.57	0.00	0.00	78.00	6.76	2017.80	507.29	3315.00
13/07/2008	0001	3890	2048030019	EL BICO SRL	1000.00	111.96	6072.00	624.51	0.00	0.00	3290.51	1151.49	7972.00
14/07/2008	0001	3891	2048030019	CORCELAC SRL	900.00	81.12	1800.00	196.21	200.00	17.80	2195.95	428.07	2700.00
15/07/2008	0001	3892	2054850311	LA VAMBOTAGAL	20.00	2.12	1015.00	206.26	0.00	0.00	2088.11	512.69	1581.00
16/07/2008	0001	3893	2054850311	LA VAMBOTAGAL	20.00	4.24	2047.50	265.26	0.00	0.00	2022.00	472.50	2097.50
16/07/2008	0001	3894	2054850311	IMPRESIONES DIBUJOS TECNICOS SAC -AGUAY	20.00	1.70	200.00	21.74	30.00	2.26	254.34	41.76	300.00
16/07/2008	0001	3895	2054850311	LA VAMBOTAGAL	30.00	0.00	1300.00	331.91	1542.00	279.20	6071.50	890.47	4962.50
24/07/2008	0001	3896	2054850311	ESTACION DE RIVANCOS MAL TRILLES-CUJUPUN DIA	1.00	0.43	0.00	0.00	0.00	0.00	1622.89	612.12	4275.00
24/07/2008	0001	3897	2054850311	LA VAMBOTAGAL	200.00	16.06	30.00	6.26	1000.00	246.96	3026.47	548.18	1570.00
26/07/2008	0001	3898	1010948017	CARLOS ORINCHAY CTRIA PERON	150.00	12.71	500.00	11.04	0.00	0.00	254.34	41.76	600.00
26/07/2008	0001	3899	2048030019	LA VAMBOTAGAL	30.00	2.54	0.00	0.00	1000.00	158.52	2050.85	276.15	1031.00
			<b>TOTAL</b>		<b>1114.26</b>	<b>483.79</b>	<b>24878.20</b>	<b>2748.81</b>	<b>25033.90</b>	<b>2091.91</b>	<b>10794.24</b>	<b>1696.79</b>	<b>61811.00</b>

COM VOTIVO ART. 87 DEL C.O.S.A.  
 E. U. Pacheco  
 SUABERIN Y CAJAS SALES  
 S.A. DE C.A. GENERAL



FECHA	*	SERIE	Nº FACT.	RUC	RAZON SOCIAL	S/G-84	GI-85A	S/G-90	GI-G-90	S/D85	GI-D85	V/V	IGV	TOTAL
01/08/2018	002	3099	204810819	CONCIAC SRL				1500.00	130.43	700.00	80.87	3084.41	335.56	2200.00
02/08/2018	002	3100	204868331	LA WAWETA SRL		18.00	1.80		0.00	2168.50	385.00	1798.79	325.77	3122.90
03/08/2018	002	3101	204810819	CONCIAC SRL				1800.00	154.52		0.00	3252.42	274.58	3800.00
03/08/2018	002	3102	2010018285	MONTANA SA				3000.00	0.34	1800.00	313.04	3110.17	399.85	3310.00
04/08/2018	002	3103	204810819	CONCIAC SRL		5.00	0.50		3.47	875.00	58.28	2688.98	316.02	3095.00
04/08/2018	002	3104	204868331	LA WAWETA SRL				1800.00	361.00	190.00	58.53	2604.79	312.02	3000.00
04/08/2018	002	3105	204810819	CONCIAC SRL					0.00	3000.00	86.98	817.46	152.54	3000.00
04/08/2018	002	3106	204802044	LAPA INGENIEROS & CONSTRUCTORES SRL					0.00	3000.00	35.76	109.49	36.51	3000.00
04/08/2018	002	3107	204810819	CONCIAC SRL					0.00	3000.00	15.76	84.75	15.25	3000.00
15/08/2018	002	3108	204868331	CONCIAC SRL			0.00	1800.00	513.04		0.00	1201.89	188.81	1800.00
11/08/2018	002	3109	204868331	LA WAWETA SRL		30.00	3.00		0.00	2907.00	278.00	2530.00	383.85	3517.00
12/08/2018	002	3110	204868331	CONCIAC SRL				1400.00	121.34	800.00	28.06	1420.68	214.82	1700.00
13/08/2018	002	3111	204868331	LA WAWETA SRL		5.00	0.50		2900.00	190.00	81.30	2888.08	466.02	3000.00
14/08/2018	002	3112	204868331	LA WAWETA SRL				3000.00	800.00	240.00	20.87	327.12	562.86	3000.00
16/08/2018	002	3113	204868331	LA WAWETA SRL		60.00	6.00		0.00	2001.00	134.00	2300.56	407.44	2671.00
16/08/2018	002	3114	204868331	LA WAWETA SRL		90.00	9.00		0.00	3800.00	388.96	3271.18	588.81	3800.00
20/08/2018	002	3115	204868331	LA WAWETA SRL		120.00	12.00		0.00	1500.00	130.43	2286.14	411.86	2000.00
20/08/2018	002	3116	204802044	INVERSIONES MARRIJO FELICES SAC INARTE					0.00	175.00	15.22	186.98	65.02	400.00
20/08/2018	002	3117	204868331	ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES GUASPE SRL		5.00	0.50		0.00	300.00	16.52	2817.80	507.20	3325.00
23/08/2018	002	3118	2010018285	CIA DE TRANSPORTES UNION SA					0.00	80.00	8.75	87.80	11.20	80.00
23/08/2018	002	3119	204868331	LA WAWETA SRL				3000.00	380.00	50.00	4.25	2771.19	468.81	3070.00
24/08/2018	002	3120	204868331	LA WAWETA SRL		1.00	0.10		96.00	8.24	250.00	277.34	203.68	300.00
25/08/2018	002	3121	1040088071	SABITA VICTORIA INDOLEZ		80.00	8.00		110.00	9.53	123.20	25.00	5421.36	5577.20
27/08/2018	002	3122	204868331	LA WAWETA SRL		240.00	24.00		800.00	26.08	88.08	2786.61	214.98	3100.00
27/08/2018	ANULADO	002	3123	ANULADO					0.00		0.00		0.00	0.00
28/08/2018	002	3124	204868331	LA WAWETA SRL		300.00	30.00		3400.00	473.93	145.00	8512.71	841.29	11800.00
28/08/2018	002	3125	1030000995	BUENA VISTA BERNARDO CALDERON		300.00	30.00		430.00	37.95	380.70	3600.20	308.43	4800.00
28/08/2018	002	3126	2030108220	MUNICIPALIDAD CENTRAL DE MARIKORARA		300.00	30.00		1500.00	181.4	1800.00	156.52	6281.71	387.28
30/08/2018	002	3127	204868331	LA WAWETA SRL				11300.00	87.04	630.00	58.26	3533.56	272.44	1780.00
<b>TOTAL</b>						<b>1274.00</b>	<b>127.40</b>	<b>24061.56</b>	<b>2147.56</b>	<b>24403.40</b>	<b>2527.38</b>	<b>18024.06</b>	<b>1000.82</b>	<b>9003.90</b>

COMERCIO MULTIMEDIA S.A.C.  
 RUC: 2010018285  
 AV. SANTA ROSA 101  
 SAN JOSE DE LOS RIOS, CUSCO





FACTURA SETIEMBRE													
FECHA	* SERIE N° FACT.	RUC	RAZON SOCIAL	S/G-84	GL-G84	S/G-90	GL-G-90	S/DBS	GL-DBS	V.V	IGV	TOTAL	
01/09/2018	002	3127	20486778947	23.00		2.00	5450.00	4811.00	0.00	4639.83	835.17	5475.00	
			JJ RICOS SRL										
02/09/2018	002	3128	20486778947			0.00	2297.90	169.00	0.00	2947.37	350.53	2297.90	
			JJ RICOS SRL										
03/09/2018	002	3129	20450680071			0.00		517.20	38.34	438.31	78.89	517.20	
			SARITA VICTORIA VASQUEZ										
04/09/2018	002	3130	20569080640			0.00		0.00	0.00	169.49	30.51	200.00	
			INVERSIONES BARRIOS FELICES SAC-INBAFESAC										
05/09/2018	002	3131	20568890605			0.00		0.00	0.00	3230.34	579.66	3800.00	
			ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUIESPE EIRL										
07/09/2018	002	3132	20541431331			0.00		680.00	50.41	576.27	108.73	680.00	
			MAGUI SARZO EIRL										
08/09/2018	002	3133	20568903111	15.00	1.20			3300.00	244.63	2809.32	506.68	3315.00	
			LA WANNITA SRL										
09/09/2018	002	3133	20568513866			0.00	8000.00	294.33	0.00	3389.83	610.17	8000.00	
			GRUPO ITALO-PERUANO SRL										
06/09/2018	002	3134	20568563111			0.00		2500.00	315.32	2118.64	381.36	2500.00	
			LA WANNITA SRL										
17/09/2018	002	3135	20568513866	10.00	0.80	5000.00	367.52		0.00	4245.76	794.24	5000.00	
			GRUPO ITALO-PERUANO SRL										
17/09/2018	002	3136	ANULADO			0.00			0.00	0.00	0.00	0.00	
18/09/2018	002	3137	20486778947	5.00	0.40			2500.00	315.32	2122.88	382.12	2500.00	
			JJ RICOS SRL										
15/09/2018	002	3138	20486778947			0.00		2550.00	319.03	2161.02	388.98	2550.00	
			JJ RICOS SRL										
19/09/2018	002	3139	20201988220	1200.00	96.00	1300.00	95.66	2000.00	148.26	3613.56	686.44	4500.00	
			MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANZANARES										
19/09/2018	002	3140	20569080640			0.00		0.00	0.00	398.98	61.02	460.00	
			INVERSIONES BARRIOS FELICES SAC-INBAFESAC										
20/09/2018	002	3141	20568890605	1300.00	104.00	900.00	66.23		0.00	2817.80	507.20	3325.00	
			ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUIESPE EIRL										
21/09/2018	002	3142	20568513866			0.00	8800.00	332.45	6607.40	7124.92	1282.08	8407.40	
			GRUPO ITALO-PERUANO SRL										
22/09/2018	002	3143	20200826434	1250.00	100.00	1500.00	110.38	2000.00	14.83	2500.00	490.00	2950.00	
			JAPA INGENIEROS & CONSTRUCCION DL										
23/09/2018	002	3144	20201988220	35.00	2.80			5000.00	37.06	463.39	81.61	5000.00	
			MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MANZANARES										
25/09/2018	002	3145	20214420911			0.00	240.00	17.66	0.00	203.39	36.61	240.00	
			W Y T CONTRATISTAS SAC										
25/09/2018	002	3146	20569080640	270.00	17.60			0.00	0.00	169.69	30.51	200.00	
			INVERSIONES BARRIOS FELICES SAC-INBAFESAC										
25/09/2018	002	3147	20568890605	1450.00	116.00	1200.00	88.30		0.00	5220.34	579.66	5800.00	
			ESTACION DE SERVICIOS MULTIPLES QUIESPE EIRL										
26/09/2018	002	3148	20215265936	30.00	2.40			3500.00	259.45	2991.53	538.47	3530.00	
			MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHAC										
26/09/2018	002	3148	20215265936	10.00	0.80			3500.00	259.45	2974.58	535.42	3510.00	
			MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE HUACHAC										
27/09/2018	002	3149	20486310615			0.00	3600.00	132.45	0.00	1525.42	274.58	3600.00	
			CONCELAJ SAC										
28/09/2018	002	3150	20100282165	12.00	0.96	30.00	2.21	1800.00	133.43	1561.02	280.98	1842.00	
			MONTANA SA										
<b>TOTAL</b>				<b>5042.00</b>	<b>444.96</b>	<b>25517.90</b>	<b>1877.76</b>	<b>30154.80</b>	<b>2235.31</b>	<b>97583.67</b>	<b>18356.01</b>	<b>67889.50</b>	

COM. V. P. V. P. PERUANA SAC  
 24/09/18  
 15/09/18 11:45 AM  
 CONTADOR GENERAL

ANEXO 7: Resumen de Ventas Abril - Setiembre

RESUMEN DE VENTAS ABRIL - SETIEMBRE							Total Ventas Año 1
Producto/Servicio	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	
Cantidad Vendida Producto 1: Gasohol B4	420.9	417.3	500.8	518.4	588	542	2,987.3
Precio Unitario de venta	S/. 11.79	S/. 11.79	S/. 11.79	S/. 11.79	S/. 10.80	S/. 12.50	
Subtotal de ventas de Producto 1:	S/. 4,963	S/. 4,920	S/. 5,904.5	S/. 6,111.5	S/. 6,348	S/. 6,775.1	
Cantidad Vendida de Producto 2: Gasohol 90	2,234	2,406	2,496.6	2,442.1	2,105	2,114	13,936.8
Precio Unitario de venta	S/. 12.49	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 13.6	
Subtotal de ventas de Producto 2:	S/. 27,902.5	S/. 27,674	S/. 28,021	S/. 28,086.1	S/. 28,357.5	S/. 28,732.7	
Cantidad Vendida de Producto 3: B10 Diesel BUYS	2,576.4	2,552	2,600.9	2,610.4	2,695	3,045	16,089.5
Precio Unitario de venta	S/. 11.49	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 11.50	S/. 11.49	
Subtotal de ventas de Producto 3:	S/. 29,603	S/. 29,460	S/. 29,910.6	S/. 30,030	S/. 30,206.4	S/. 34,987.5	
<b>Total de Venta Mensual S/.</b>	<b>S/. 62,468.5</b>	<b>S/. 62,054</b>	<b>S/. 63,836.1</b>	<b>S/. 64,216.6</b>	<b>S/. 64,711.9</b>	<b>S/. 70,495.3</b>	<b>S/. 387,782.4</b>

COM VITROS MUEBLES S.A.S.  
  
 SUAREZ VARGAS  
 SUAREZ VARGAS