



**UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de
gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL**

TESIS

**PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

AUTOR:

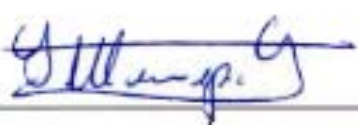

Miñope Gómez Gladys Anabel

ASESOR:

Dr. Wilson Idrogo Rengifo

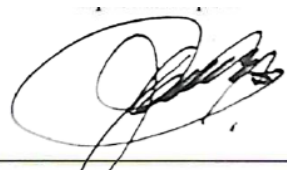
Lambayeque, 2024

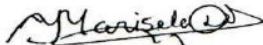
**“Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa
Destilería Naylamp EIRL”**

| | |
|--|---|
|  Bach. Miño Gomez Gladys Anabel Autor |  Dr. Wilson Idrogo Rengifo Asesor |
|--|---|

**Tesis presentada a la Escuela de Postgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz
Gallo para optar el Grado Académico: MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL**

Aprobado por:


Dr. JOSE MAXIMO GOMEZ NAVARRO
Presidente del jurado


Dra. YRIS MARISELA DEZA NAVARRETE
Secretario del jurado


Dr. MARINO ENEQUE GONZALES
Vocal del jurado



Recibo digital

Este recibo confirma que su trabajo ha sido recibido por **Turnitin**. A continuación podrá ver la información del recibo con respecto a su entrega.

La primera página de tus entregas se muestra abajo.

Autor de la entrega: Gladys Anabel Miñope Gomez
Título del ejercicio: Quick Submit
Título de la entrega: Tesis: Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de ge...
Nombre del archivo: Tesis_Gladys_Mi_ope.doc
Tamaño del archivo: 875K
Total páginas: 57
Total de palabras: 9,136
Total de caracteres: 52,701
Fecha de entrega: 11-nov.-2024 07:07p. m. (UTC-0500)
Identificador de la entre... 2516433403



UNIVERSIDAD NACIONAL
PEDRO RUIZ GALLO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL



Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de
gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL

TESIS

PRESENTADA PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GERENCIA EMPRESARIAL

AUTOR:

Miñope Gómez Gladys Anabel

ASESOR:

Dr. Wilson Idrogo Rengifo

Lambayeque, 2024

Dr. WILSON IDROGO RENGIFO
DNI 16607342
ASESOR

Tesis: Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

16%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

5%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|---|---|-----|
| 1 | hdl.handle.net Fuente de Internet | 6% |
| 2 | repositorio.unprg.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 3 | repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet | 1% |
| 4 | issuu.com Fuente de Internet | 1% |
| 5 | www.dspace.uce.edu.ec Fuente de Internet | 1% |
| 6 | 1library.co Fuente de Internet | <1% |
| 7 | Submitted to Universidad Continental Trabajo del estudiante | <1% |
| 8 | repositorio.uchile.cl Fuente de Internet | <1% |
| 9 | repositorio.upao.edu.pe Fuente de Internet | |



Dr. WILSON IDROGO RENGIFO
DNI 16607342
ASESOR

CONSTANCIA DE APROBACION DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo **WILSON IDROGO RENGIFO**, Asesor de Tesis de Maestría en Administración, con mención en Gerencia Empresarial **de la estudiante Gladys Anabel Miñope Gómez**.

Titulada:

“APLICACION DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTION DE LA EMPRESA DESTILERIA NAYLAMP EIRL”

Luego de la revisión exhaustiva del documento constato que la misma tiene un índice de similitud de 16% verificable en el reporte de similitud del programa Turnitin.

El suscrito analizo dicho reporte y concluyo que cada una de la s coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la teisi cumple con las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.

Lambayeque, 09 de noviembre de 2024



WILSON IDROGO RENGIFO

DNI 16607342

ASESOR

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

161

Siendo las 10:30 horas del día veinte de junio del año Dos Mil veinticuatro

, en la Sala de Sustentación de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo de Lambayeque, se reunieron los miembros del Jurado, designados mediante Resolución N° 994-2023-EPG de fecha 24 octubre 2023, conformado por:

Dr. JOSÉ MÁXIMO GÓMEZ NAVARRO PRESIDENTE (A)
Dra. YRIS MARISOLA DEZA NAVARRETE SECRETARIO (A)
Dr. MARINO ENRIQUE GONZÁLES VOCAL
Dr. WILSON TOROJO RENGIFO ASESOR (A)

Con la finalidad de evaluar la tesis titulada "APLICACIÓN DE BALANCED SCORECARD EN EL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA DE LA EMPRESA DESTILERIA NAYLAMP EIRL"

presentado por el (la) Tesista GLADYS ANABEL MIÑOPE GÓMEZ
sustentación que es autorizada mediante Resolución N° 421-2024-EPG-I de fecha 14 de junio de 2024

El Presidente del jurado autorizó del acto académico y después de la sustentación, los señores miembros del jurado formularon las observaciones y preguntas correspondientes, las mismas que fueron absueltas por el (la) sustentante, quien obtuvo dieciseis puntos que equivale al calificativo de Bueno

En consecuencia el (la) sustentante queda apto (a) para obtener el Grado Académico de: Maestra en Administración con mención en Gerencia Empresarial

Siendo las 11:45 horas del mismo día, se da por concluido el acto académico, firmando la presente acta.


PRESIDENTE


SECRETARIO


VOCAL


ASESOR

Dedicatoria

A Dios y la Virgen, quienes me protegen, me guían y me bendicen en cada paso que doy a lo largo de mi existencia.

A mis padres y hermanos, quienes con su amor me acompañan en cada reto emprendido.

A mi esposo Carlos, por su amor, soporte y comprensión me guía a cumplir mis metas

A mis hijos Wendy, Diego, Carlos y mi nieta Lía, son el eje fundamental que me motivan a superarme.

Agradecimiento

A Nuestro Señor, por sus infinitas bendiciones.

A mi familia por su apoyo incondicional.

A la Empresa que laboro por su apoyo.

Un agradecimiento especial a mi asesor el Dr. Wilson Idrogo Rengifo, por su apoyo a culminar esta tesis.

Índice general

| | |
|--|----|
| Dedicatoria | 2 |
| Agradecimiento | 3 |
| Índice general | 4 |
| Índice de tablas..... | 6 |
| Índice de figuras..... | 7 |
| Resumen..... | 8 |
| Abstract | 9 |
| Introducción | 10 |
| Capítulo I: Diseño teórico | 15 |
| 1.1. Antecedentes de estudio | 15 |
| 1.2. Bases teóricas | 19 |
| 1.3. Definiciones conceptuales | 26 |
| 1.4. Operacionalización de variables | 27 |
| 1.5. Hipótesis | 28 |
| Capítulo II: Métodos y materiales..... | 29 |
| 2.1. Tipo de investigación | 29 |
| 2.2. Método de investigación | 29 |
| 2.3. Diseño de contrastación | 29 |
| 2.4. Población, muestra y muestreo | 29 |
| 2.5. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos | 30 |
| 2.6. Procesamiento y análisis de datos | 30 |
| Capítulo III: Resultados..... | 31 |
| Capítulo IV: Discusión..... | 36 |
| Capítulo V: Propuesta | 39 |
| 4.1 Introducción | 39 |
| 4.2. Justificación | 40 |
| 4.3. Diagnóstico estratégico de la gestión de la Destilería Naylamp | 41 |
| Conclusiones..... | 51 |
| Recomendaciones..... | 53 |

| | |
|----------------------------------|----|
| Referencias bibliográficas | 54 |
| Anexos..... | 56 |

Índice de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Perspectivas de Balanced Scorecard, extraído de Kaplan y Norton (2000). | 21 |
| Tabla 2: Operacionalización de la Gestión por procesos y Balanced Scorecard | 28 |
| Tabla 3. Objetivos Estratégicos Destilería Naylamp EIRL | 42 |
| Tabla 4 Organigrama de la Destilería Naylamp EIRL | 44 |
| Tabla 5. Análisis FODA Destilería Naylamp EIRL..... | 45 |
| Tabla 6. Perspectivas del Balanced Scorecard..... | 46 |
| Tabla 7 Acciones y estrategias del Balanced Scorecard..... | 47 |
| Tabla 8. Indicadores y métricas para monitorear el progreso de la empresa..... | 49 |

Índice de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1: ¿La empresa cuenta con un Plan estratégico?..... | 31 |
| Figura 2: Modelo de gestión actual determina la dirección estratégica | 32 |
| Figura 3: La gestión operativa de la empresa permite identificar factores claves | 32 |
| Figura 4: La gestión operativa permite resultados en la empresa | 33 |
| Figura 5: Existen herramientas que promueven la visión macro | 33 |
| Figura 6: La gestión operativa y los objetivos estratégicos | 33 |
| Figura 7: El sistema comercial cuenta con procesos internos | 34 |
| Figura 8: Metas y estado futuro de la empresa | 34 |
| Figura 9: Metodología de gestión y desempeño actual | 35 |
| Figura 10: Aplicación de metodologías de gestión | 35 |

Resumen

El presente trabajo planteó como problema de investigación, ¿Cuál es la influencia del modelo de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL? así como también el siguiente objetivo general, Determinar la influencia del modelo de Balanced Scorecard para mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL. Se aplicó una investigación tipo aplicada. La población del estudio fue de 13 colaboradores de la empresa, a los cuales se les aplicó una guía de entrevista para analizar la variable del estudio y dar respuesta al problema de investigación. El principal hallazgo de la investigación fue que el modelo no determina la dirección estratégica, por tanto no permite el avance de las metas propuestas en la empresa. La investigación concluye que la empresa no existe un plan estratégico que brinde resultados en la gestión operativa, de los cuales 76,9% indicaron. Es por ello que se necesitaria realizar una implementacion adecuada para beneficio de los trabajadores.

Palabras clave: Balance Scorecard, proceso de gestión, gestión operativa.

Abstract

The present work proposed as a research problem, What is the influence of the Balanced ScoreCard model for the improvement in the management process of the Naylamp EIRL distillery company? as well as the following general objective, Determine the influence of the Balanced Scorecard model for improvement in the management process of the Naylamp EIRL distillery company. An applied type of research was applied. The study population was 13 company employees, to whom an interview guide was applied to analyze the study variable and respond to the research problem. The main finding of the research was that the model does not determine the strategic direction, therefore it does not allow the advancement of the goals proposed in the company. The investigation concludes that the company does not have a strategic plan that provides results in operational management, of which 76.9% indicated, which is why an adequate implementation would need to be carried out for the benefit of the workers.

Keyword: Balance scorecard, management process, operational management.

Introducción

El contexto empresarial actual, se ve caracterizado por una elevada competitividad en todos los medios, de esta manera cada organización se esfuerza constantemente por lograr y mantener una superioridad competitiva mantenida, de tal forma que ello dé lugar, a su sostenibilidad y éxito a lo largo del tiempo.

Para lo cual resulta necesario un adecuado planteamiento estratégico, en el que se establezcan las ventajas de competencia como los esfuerzos a los cuales se orientará la empresa para lograr los objetivos trazados; no obstante, entre las barreras para la implementación óptima de modelos de gestión se señalan que únicamente un 25% de la fuerza de trabajo comprende la estrategias, el 25% de colaboradores presentan incentivos alineados al modelo establecido, y un 60% de las organizaciones no presentan un presupuesto alineado con la estrategia (Mendoza, 2016).

En países desarrollados, en los procesos empresariales se incrementa continuamente la mejora de gestión integral que significa una modificación en los negocios, planificación y manejo de los mismos, dirigida a obtener éxito en nuevos mercados, para lo cual se incorporaran nuevas herramientas y modelos en la

organización con la finalidad de mejorar la gestión, rentabilidad y productividad (Mujica Olivero, 2016).

A nivel nacional, existe un número amplio de empresas que no cuentan con una planificación estratégica, es decir, trabajan día a día sin una guía orientada al cumplimiento exitoso de objetivos, a su vez, en esa línea, otras empresas cuentan con un plan y modelo de gestión a seguir, no obstante, no realizan mediciones de los cambios favorables del mismo (Hernández y Sánchez, 2017).

Entre los modelos de gestión más resaltantes, se halla el Cuadro de Mando Integral Balanced ScoreCard (BSC), el cual fué concebido como un tablero de control con el objetivo de ayudar a las organizaciones actuales para el ámbito administrativo, en el que se cumplan los objetivos organizacionales planteados, y es una herramienta que presenta múltiples ventajas en la gestión de diversos sectores dado que visualiza y se enfoca en diversas perspectivas como el cliente, logística, objetivos estratégicos y servicios (Caypane y Lavado, 2018).

Así también, en el Perú, varias empresas han implementado el BSC, obteniendo resultados favorables que impactaron en la optimización de rentabilidad, transmisión adecuada de estrategias y uso de recursos óptimos para alcanzar el éxito empresarial (Molina, 2016). Y en el rubro de empresas destiladoras, se han visto sometidas a una gran presión por mostrarse competentes, y ello a partir de una gestión adecuada que permite optimizar todos sus sistemas (Altamirano y Zavaleta, 2016), por lo que se muestra necesario la aplicación y medición de la influencia del mismo en la gestión.

La implementación específica, efectiva y de alta calidad dentro de la organización y su administración es uno de los mayores desafíos que enfrenta cualquier empresa. Es necesario corregir errores fundamentales en las operaciones internas para

reconciliar la diferencia entre las tácticas y los deberes diarios. No obstante, el problema es más grave de lo que parece: en muchos casos se valora la situación general de la empresa con base a indicadores que se centran exclusivamente en aspectos financieros, sin considerar otros factores que afectan el desarrollo organizacional.

La misión de la Empresa Destilería Naylamp EIRL es “Ofrecer productos de alta calidad, teniendo en cuenta las normas técnicas peruanas y ser partícipes en generar fuentes de trabajo, además de incentivar al desarrollo de una cultura de calidad”. Pero lo que está realizando la actual gestión de la empresa no está acorde con la misión.

La desventaja competitiva que enfrenta la empresa Destilería Naylamp es que la actual gestión desconoce los mecanismos de gestión empresarial, por lo tanto no puede alcanzar la rentabilidad esperada. El indicador financiero es el más importante para la gestión de la Destilería, sin embargo, actualmente este indicador resulta insuficiente ante la globalización.

De acuerdo a lo mencionado se formuló el siguiente problema: ¿Cuál es la influencia del modelo de Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL? Y se planteó como objetivo general: Determinar la influencia del modelo para mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL, a su vez se presentaron como objetivos específicos: 1. Diagnosticar la gestión inicial de la empresa Destilería Naylamp EIRL, 2. Diseñar un plan estratégico basado en el modelo del Balanced Scorecard en la empresa Destilería Naylamp EIRL, 3. Analizar las dimensiones del modelo para mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL

De acuerdo a la realidad descrita líneas arriba y en base al diagnóstico estratégico, se reflejó la necesidad de efectuar y plantear una nueva planificación

estratégica para lograr desarrollar como herramienta el Balanced Scorecard el cual contribuyo a tomar decisiones oportunas para una adecuada gestión.

Valor teórico, la investigación fue relevante y tuvo aporte teórico para próximos estudios, debido que el proceso de gestión fue fundamental y estuvo estrechamente influenciado por Balance Scorecard.

La importancia del presente estudio que es muy útil para la organización, sino que podrá ser replicada en diversas instituciones en general para una mejora en los procesos para lograr el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones mediante eficiencia y eficacia.

Valor práctico, con los resultados obtenidos en la investigación se obtuvo un panorama completo del sistema de gestión, el cual nos ayudó para adaptar actividades que contribuyan a elaborar un plan para mejorar el proceso de gestión.

Metodológicamente, el estudio partió de teorías de investigación científica, pues aplicará instrumentos para el recojo de información, el cual permitirá a futuros investigadores soluciones a problemas similares.

En la última parte del estudio de investigación se plantea la Propuesta, del modelo Balance Scorecard para mejora del proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL.

Finalmente se muestran conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y los anexos.

Capítulo I: Diseño teórico

1.1. Antecedentes de estudio

Méndez et al., (2021) presentan por objetivo la implementación del Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares, presentando como metodología una revisión literaria a papers de revistas de gran influencia, y dicha búsqueda se realizó mediante base de datos académicos. Se tuvo como conclusión que este instrumento se utiliza para la gestión y control en las entidades independientemente tamaño, tipo u oficio. Además, que consigue que estas equilibren y gestionen las partes direccionando hacia el desempeño de su visión. Su aporte en esta investigación es implementar el BSC que aportará la gestión de maneta eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos.

Quintero y Osorio, (2018) muestran como fin analizar la pertinencia del Balanced Scorecard (BSC) en entidades en crisis, exponiendo una metodología cualitativa - documental realizándose una exploración e investigación de diversos autores que conceptualicen este instrumento como modelo de gestión empresarial, por lo que se empieza realizando un recorrido por la historia de BSC y el origen que tuvo en Estados Unidos. Se da como hallazgos un estudio acerca de las causas esenciales que

una organización entra en crisis, destacando que cada caso en cada entidad es único por lo que su instauración debe ejecutarse directamente ante la entidad y su contexto tanto económico como social.

Castro et al., (2021) en su investigación lleva como finalidad examinar el uso del BSC como herramienta de gestión en proyectos, explicando una metodología cuantitativa de tipo exploratorio, utilizando una muestra de 105 gerentes de diversos proyectos y como instrumento de recolección de datos la encuesta, la cual consta de cuatro secciones. Dentro de los resultados vemos que el uso de este instrumento tiene como ventaja crear una mejor comprensión de la estrategia a través de que los integrantes del grupo logren entender claramente el encaje del proyecto en los lineamientos estratégicos de la entidad generando un valor agregado optimizando la gestión.

Nacionales

Ticona, (2017) en su trabajo explica como objetivo general manifestar la influencia del BSC para mejorar el proceso de compras en Virgen de Fátima S.A., Lima, 2017 exponiendo un diseño experimental con un método hipotético deductivo, contando con una muestra de 25 colaboradores, teniendo como instrumento la ficha de observación. Se llegó a la aceptación que el BSC mejoró el proceso de compras, presentando algunos ejemplos: el índice de pedidos de forma correcta antes presentaba un promedio de 17 en comparación de ahora que expone un 12.48 de incremento en el índice.

Colareta, (2018) con su estudio quiso demostrar que el BSC incide en la gestión de las MYPES del sector panadero en Chorrillos. Con una metodología descriptiva, correlacional y de diseño no experimental, detallando con una muestra de 138

panaderías del sector y teniendo como instrumento la guía de entrevista, el cuestionario y la ficha de análisis documental. Logrando demostrar el objetivo planteado ya que el resultado del chi cuadrado X^2 acepta la hipótesis general alternativa; además, las dimensiones: medición de desempeño y mejora continua logran influir de manera significativa en la gestión de la entidad estudiada.

Fernández, (2019) pretende aplicar el BSC como herramienta de información para medir la gestión de recursos de Agroinversiones SAC, revelando un método inductivo – deductivo y con diseño no experimental, como técnica estuvo la entrevista y como instrumentos los documentos internos de la entidad, por el lado de la muestra se tuvo la información financiera de la organización y Fernández logró acertar el objetivo planteado en su trabajo demostrando que la implementación del BSC influye positivamente tanto en la gestión de recursos financieros, materiales, humanos y técnicos a través de los KPI como el aumento de la fidelidad del cliente.

Jaramillo, (2019) intenta aplicar BSC como herramienta para optimizar la gestión de operaciones en la empresa KLM Construcciones S.A.C, Chepén – 2018, haciendo uso de técnicas como las entrevistas, los cuestionarios y la ficha de observación, teniendo como muestra a la empresa y los beneficios que se consigue con el logro de este instrumento. Resultando que la entidad cuenta con varias carencias de normas además de la falta de procedimientos para el funcionamiento de la misma, por lo que la implementación de BSC garantizará la confiabilidad de las operaciones y así cumplir con una mayor eficiencia.

Locales

Hernández y Sánchez, (2017) exponen como finalidad establecer el modelo de gestión centrado en el BSC para mayor control de resultados en la empresa Transportes

Yakos S.A.C, indicando en su metodología un diseño exploratorio aludiendo a un plan estratégico de la empresa y explicativo ya que se va a combinar los objetivos del plan con indicadores de gestión de la misma, en la muestra se cuenta con 6 trabajadores. Se destacó que al utilizar esta herramienta se conseguirá relacionar y alcanzar los objetivos con las estrategias; por lo que se establecieron 10 indicadores de gestión para así mejorar los resultados.

Delgado, (2019) presenta en su trabajo como fin plantear la ejecución del BSC para mejorar la gestión de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, con una muestra de 44 personas cajeros, promotores, ejecutivos, administrativos y prestadores de servicio. Entre sus resultados se vio que la entidad no cuenta con este tipo de herramienta teniendo un problema centrado en las deficiencias de su gestión financiera influyendo en los trabajadores que consideran que los procesos que no están definidos.

Naquiche, (2019) en su investigación tiene como objetivo plantear el diseño de un plan de gestión financiera usando el BSC para mejorar la rentabilidad del Centro Comercial Boulevard Chiclayo, mostrando un estudio descriptivo y transversal, con una muestra de 193 personas a los cuales se les aplicó un instrumento siendo la encuesta, entrevista y un análisis documental. Se concluyó que mediante BSC puede conseguir un beneficio-coste de 1.73, con un ingreso extra de S/. 200,000.00 comparado con el periodo anterior. Además, al calcular su rendimiento se estableció un resultado de 0.87 que comparado con la propuesta se obtuvo un resultado de 1.04, determinando un incremento en esta.

1.2. Bases teóricas

1.2.1. Balance Scorecard.

Álvarez (2007) indica que fue un método de gestión de empresas, la cual estuvo encargada de alinear las estrategias en las organizaciones de acuerdo a los indicadores de gestión. Pues estuvo estrechamente relacionado a los objetivos del negocio y a las acciones de cada colaborador para el cumplimiento de las metas. También conocido como un cuadro de mando integral, que está diseñado para la toma de decisiones.

Apaza (2007) define como un modelo para gestionar los planes de acción de los involucrados en las organizaciones para lograr el cumplimiento de las metas y objetivos que se trazan en las instituciones.

Amo (2011) lo define como una herramienta de gestión para organizaciones a largo plazo, comenta que los objetivos se deben estar reflejados en estrategias tangibles donde se tiene que brindar el conocimiento a todos los colaboradores de la organización, para que los objetivos sean cumplidos.

Bautista (2007) manifiesta que es una herramienta que describe la visión de la empresa la cual se expresa a través de estrategias en objetivos específicos los cuales

tienen que estar diseñados a partir de indicadores los cuales tienen que ser conocidos por todas las áreas o departamentos de una organización, el autor hace especial énfasis en que las estrategias de acción porque les permite a las empresas anticiparse y sobre todo para crear valor.

Rivera (2010) por su parte el autor define como un sistema de administración sin importar el tamaño pueda implementar para que su visión y misión estén alineadas con los requerimientos de los clientes y tener un monitoreo de las mejoras en las operaciones. En síntesis, mediante el BSC como herramienta permite alcanzar el éxito de las empresas y una mejor toma de decisiones.

Vásquez (2019) destaco los beneficios del BSC, los cuales son:

- Facilitar la aprobación en cuanto al modelo de negocio y a plantear las estrategias a seguir.
- Facilita a los colaboradores que acciones se tienen que tomar tanto a corto como a largo plazo.
- Focaliza esfuerzos para que las acciones vayan en una sola dirección.
- Permite adecuarse al cambio y tener toda la información del negocio.

1.2.1.1. Perspectivas de Balance Scorecard.

De acuerdo a Kaplan y Norton mencionan que existen cuatro enfoques para observar y obtener información:

- Perspectiva Financiera: Son de suma importancia porque permite direccionar las actividades en un solo horizonte, esta perspectiva si bien es cierto es la última en cumplirse, pero es la primera que se debe plantear, por ello se

plantean a largo plazo. Pues en base a ello y con los indicadores financieros se recaba información para identificar qué acciones se aplicaron anteriormente y saber cuáles se aplicarán para mejorar los resultados esperados. Normalmente se relaciona con la rentabilidad y pasa por 3 fases que son crecimiento, sostenimiento y cosecha.

- Perspectiva del cliente: Esta básicamente enfocado en la satisfacción y fidelización del cliente. Los autores comentan que también busca no solo la aceptación del producto, sino también diseñar o identificar nuevas maneras de generar valor añadido, por ellos buscara proponer estrategias para lograr diferenciar el producto partiendo de la visión del negocio, sin perder de vista al público que estamos enfocados. Esta perspectiva es de vital importancia y es un punto a considerar pues porque de este depende que la empresa esté vigente en el mercado.
- Perspectiva de los procesos internos: Este proceso se desencadena luego de las perspectivas financieras y la del cliente, ya que las perspectivas mencionadas anteriormente son para lograr plantear objetivos. En esta perspectiva se evalúan los puntos críticos internos, abarca 3 dimensiones tiempo de ciclo, procesos y productividad. Este proceso conlleva la eficacia y eficiencia, pues se genera una propuesta de valor lo que va a permitir la fidelización de los clientes.
- Perspectiva Aprendizaje crecimiento: Esta presente la infraestructura de la organización las cuales deben plantearse para tener un crecimiento a largo plazo, tiene 3 factores que son personas, sistemas y procedimientos de la organización. Para que esta perspectiva tenga éxito las empresas tienen que invertir en capacitación, potenciar sistemas y tecnología, así como también

que todos los procedimientos sean conocidos y coordinados por toda la organización.

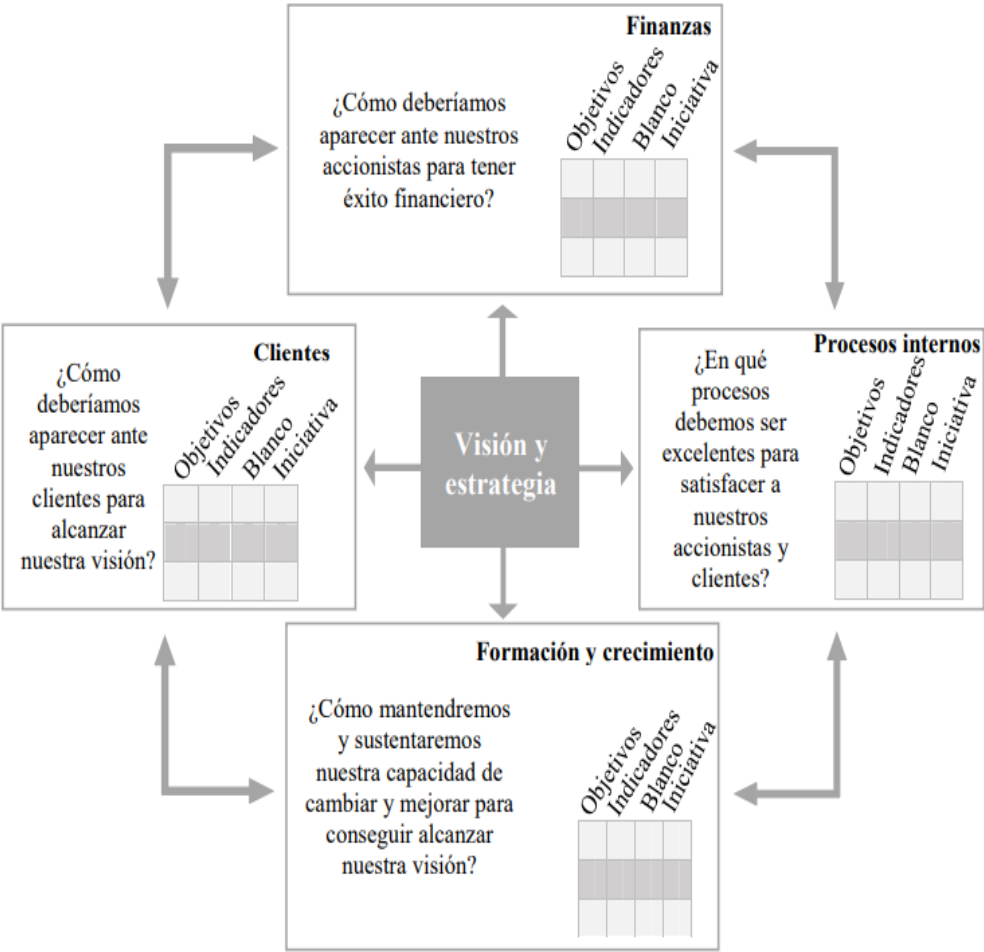


Tabla 1: Perspectivas de Balanced Scorecard, extraído de Kaplan y Norton (2000).

1.2.1.2. Indicadores de Balance Scorecard.

Según Kaplan y Norton (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000. La empresa puede contar con cuatro tipos de indicadores:

- **Perspectiva Financiera**

Las medidas financieras indican si la estrategia, esta contribuyendo a la mejora. Los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, por ejemplo, los ingresos de explotación, rendimientos de capital. Otros objetivos pueden ser el rápido crecimiento de las ventas.

- **Perspectiva cliente**

En esta perspectiva debe incluir medidas fundamentales de los resultados de una estrategia bien formulada. Los indicadores incluyen satisfacción del cliente, la retención del cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y participación del mercado.

- **Perspectiva procesos internos**

La incorporación del proceso de innovación es un componente vital, permite que la organización ponga énfasis en los procesos de investigación, diseño y desarrollo que permite nuevos productos y servicios.

Estas deben identificar características de coste, calidad, tiempo que permitirán entregar mejores productos y servicios.

- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento**

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos. Los negocios deben invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas de información y mejorar los procedimientos. Las medidas basados en el personal como satisfacción, retención, entrenamiento y habilidades.

La capacidad en sistemas de información se miden a través del tiempo real, de la información fiable que facilite a los empleados que se encuentren en primera línea de la toma de decisiones.

1.2.2. Gestión por procesos

Smith (2000), define como acciones que se realizan para que la empresa tenga una continuidad en sus operaciones, para poder saber de qué forma enfocar las actividades de la organización mediante la identificación, descripción, documentación para lograr una mejora continua en todos los procesos.

Moreno (2018), manifiesta que la gestión por procesos analiza la organización desde la perspectiva de funciones, comprendiéndolas como procesos que se encuentran vinculados entre sí.

Ponce (2016), define como un principio para mejorar las prácticas y su objetivo principal es aumentar la eficacia y eficiencia en todos los procesos organizacionales para crear ventaja competitiva y que las empresas que vuelvan sostenibles.

Genera un gran aporte a la visión de la organización, la cual ayuda a mejorar, controlar e identificar cual es el problema para lograr mejorar el proceso para una mayor satisfacción por parte del cliente.

Dyna (2016), menciona que la importancia de la gestión por proceso, permite obtener resultados positivos dentro de las organizaciones para que sea más eficiente y productivo. Su importancia está en cómo ramificar la productividad a otras áreas, con un enfoque diferenciado a la gestión empresarial tradicional, el cual tiene que tener mayor énfasis en la cadena de valor. Se puede clasificar según Solf (2019) en:

- Proceso operativo: Este proceso está vinculado estrechamente con el producto y el servicio brindado, este proceso permite mejorar la satisfacción y expectativas de los clientes.
- Proceso de soporte: Son los recursos que se necesitan para concluir el proceso operativo lo cual tendrá que garantizar la disposición y gestión de los recursos, se determinan para lograr cumplir los objetivos. El proceso sirve para dar apoyo a los procesos operativos dentro de las organizaciones como son las compras, personal, calidad.
- Proceso estratégico: Se encuentran ubicados en la dirección, enfatiza en la elaboración del plan, partiendo de la visión, misión y valores organizacionales. Este proceso brinda los lineamientos de acción de todos los involucrados en los diversos procesos dentro de las empresas, a través de una comunicación interna, con clientes, planificación estratégica y marketing.

1.2.3. Requisitos para mejorar la gestión de procesos

- Compromiso de capacitación y formación por parte de la dirección.
- Fomentar el compromiso del personal, mediante sensibilización.
- Identificar y analizar los procesos.
- Clasificar los procesos.
- Relacionar los procesos entre sí, establecer una interrelación para una mejora.
- Implementar mapas de procesos.
- Establecer procesos mediante objetivos estratégicos.

1.2.5. Elementos de la gestión por procesos

Se plantean 3 elementos importantes como:

- Entradas: Son los recursos e insumos para lograr un desarrollo en las operaciones y para realizar todas las actividades planteadas en los procesos.
- Secuencia de actividades: Son las actividades que se plantean y tienen que tener una secuencia.
- Salidas: Es lo que se obtiene luego de la realización de actividades planteadas.

1.3. Definiciones conceptuales

1.3.1. Organización: Es un conjunto de personas que buscan un objetivo en común, vinculado a una misión de servicio. La organización es una entidad de naturaleza social. (Ostengo, 2010)

1.3.2. Plan estratégico: Es el resultado de la elaboración de estrategias las cuales se usan para comunicar a la organización los objetivos y las actividades que se realizarán para obtener resultados positivos.

1.3.3. Gestión: son las acciones que se plantean en el plan estratégico, los cuales tienen un aporte para obtener crecimiento y generar valor.

1.3.4. Eficiencia: Es el cumplimiento de metas u objetivos, pero con la optimización de recursos.

1.3.5. Eficacia: Consiste en lograr las metas u objetivos planteados en una empresa.

1.3.6. Perspectiva: Situación que puede preverse de un negocio sobre todo si esto es beneficioso. (CITE, 2007)

1.3.7. Proceso: Conjunto de actividades que aportan para alcanzar los objetivos específicos.

1.4. Operacionalización de variables

En el presente estudio, se han definido y operacionalizado dos variables clave:

Gestión por Procesos y Cuadro de Mando Integral, con el fin de medir su impacto en el

desempeño de la empresa Destilería Naylamp EIRL. Se presenta un análisis detallado de las variables, dimensiones, indicadores y los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

Tabla 2. Operacionalización de la Gestión por procesos y Balanced Scorecard

| Variables | Definición de las variables | Dimensiones | Indicadores | Instrumentos de recolección de datos |
|----------------------|--|---------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Gestión por procesos | Es el desempeño en los resultados de una Empresa que busca la optimización del uso de recursos que el propio proceso productivo genera en su continuo desarrollo y está relacionada con el corto plazo | Gestión operativa | Tiempo | Entrevista Análisis Documental |
| | | | Procesos | |
| | | | Productividad | |
| Balanced Scorecard | Es un instrumento o metodología de gestión que facilita la implantación de la estrategia de la empresa de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado | Financiera | Rentabilidad | |
| | | | optimización de costos | |
| | | Clientes | Satisfacción del cliente | |
| | | | Tasa de retención | |
| | | Procesos internos | Eficiencia | |
| | | | Tasa de desperdicio | |
| | | Aprendizaje y Crecimiento | Satisfacción y retención de empleados | |
| | | | capacitación | |
| | | | Innovación y mejora | |

1.5. Hipótesis

La aplicación del Balanced Scorecard influirá significativamente en la mejora del proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL.

Capítulo II: Métodos y materiales

2.1. Tipo de investigación

La investigación es tipo aplicada, Valderrama (2013) comenta que la investigación busca la aplicación de los conocimientos.

2.2. Método de investigación

La investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se da por aludido al campo estadístico, siendo este el principal fundamento del enfoque, evaluar la realidad objetiva por medio de medidas numéricas y análisis estadísticos. (Hernández, 2010)

2.3. Diseño de contrastación

El diseño de la investigación es experimental de tipo pre-experimental porque se realizó un diagnóstico de la empresa antes de la aplicación del Balance Scorecard y luego cuando se aplique. Según Hernández (2010), mención que este diseño se realiza manipulación en las variables para lograr la medición del efecto, dentro del campo de estudio.

2.4. Población, muestra y muestreo

Se trabajo con población censal constituida por 13 colaboradores de la empresa Destilería Naylamp EIRL.

2.5. Técnicas, instrumentos, equipos y materiales de recolección de datos

Valderrama (2013) define como instrumentos los medios que se emplean para recolectar la información, por ello se utilizó una entrevista y análisis documental. Como instrumentos serán la guía de entrevista y guía de análisis documental.

La entrevista se aplicó a los trabajadores de la empresa y el análisis a documentos de gestión de la empresa.

2.6. Procesamiento y análisis de datos

Para realizar el procesamiento se empleó el programa Excel, para una mejor orden y clasificación de la información que se recaba y el análisis se realizó en función de cuadros y tablas para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

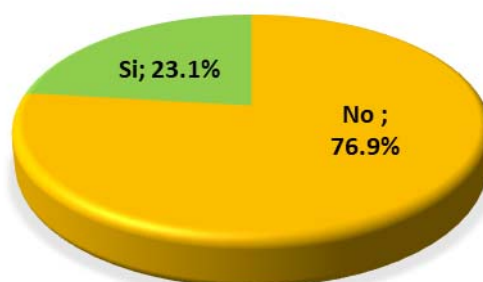
Capítulo III: Resultados

Objetivo 1: Diagnosticar la gestión inicial de la empresa Destilería Naylamp EIRL.

Destilería Naylamp EIRL es una empresa que pertenece al sector empresarial privado en el rubro industrial de la producción de alcohol, inicio sus operaciones en el año 1997 con una capacidad de producción de 5,000 litros de alcohol. En el 2009 debido a la gran demanda de sus productos aumento su capacidad instalada a 25,000 litros de alcohol etílico rectificado e industrial y es una de las empresas que se diferencia por la buena calidad de su producto final. Entre sus principales clientes Cartavio Rum Company, Ron Pomalca entre otros. Sin embargo en estos últimos años ha presentado múltiples deficiencias en su proceso de gestión que afectaron la reducción de su capacidad de producción a 10,000 litros como se ve reflejado en los resultados de la entrevista aplicada.

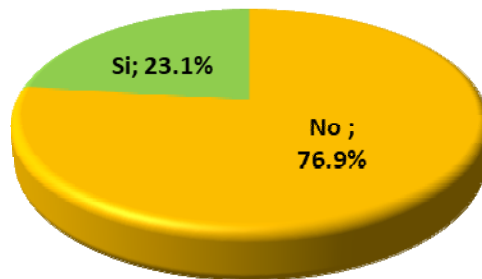
Los resultados muestran en la figura 1 que 76,9% de los entrevistados consideran que no hay un plan estratégico, pues los objetivos se trazan a corto plazo; sin embargo 23,1% de los entrevistados consideran que la empresa tiene plan estratégico puesto que se trazan objetivos de mejorar a largo plazo.

Figura 1: ¿La empresa cuenta con un Plan estratégico?



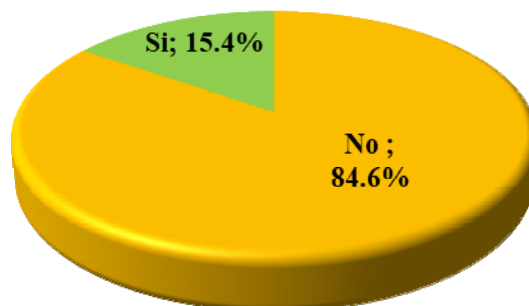
En la figura 2, se observa la opinión sobre el modelo actual de gestión donde para 76,9% indican que el modelo no determina la dirección estratégica, por tanto no permite el avance de las metas propuestas en la empresa.

Figura 2: Modelo de gestión actual determina la dirección estratégica



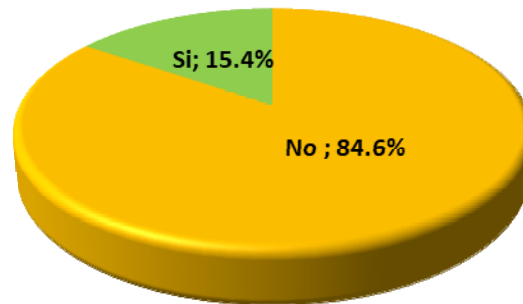
En la figura 3, 84,6% opinan que la gestión operativa de la empresa no permite identificar de manera adecuada los factores claves que serán útiles en el logro de objetivos estratégicos comerciales; en comparación con el 15,4% que opinan que la gestión operativa de la empresa su permite identificar estos factores.

Figura 3: La gestión operativa de la empresa permite identificar factores claves



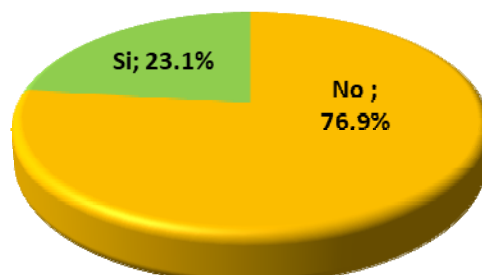
En la figura 4 se observa que 84,6% opinan que la empresa no tiene resultados de la gestión operativa que se está aplicando actualmente, mientras que 15,4% opinan que la empresa si tiene resultado de la gestión operativa.

Figura 4: La gestión operativa permite resultados en la empresa



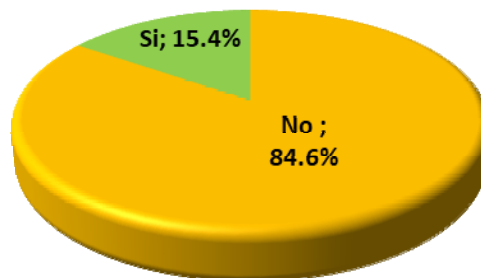
En la figura 5 se observa que 76,9% opinan en la empresa no existen herramientas de gestión, que permitan la dirección estratégica del sistema comercial, ocasionando que no exista una visión macro de la estrategia comercial; mientras que para el 23,1% opinan que la empresa si tiene herramientas que promueven la dirección estratégica con una visión macro de la estrategia comercial.

Figura 5: Existen herramientas que promueven la visión macro



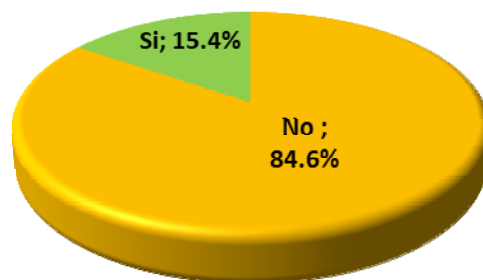
En la figura 6 se observa que 84,6% opinan que en la gestión operativa no se priorizan las iniciativas que responden a los objetivos estratégicos, mientras que 23,1 indican que la gestión operativa priorizan las iniciativas que responden a los objetivos estratégicos.

Figura 6: La gestión operativa y los objetivos estratégicos



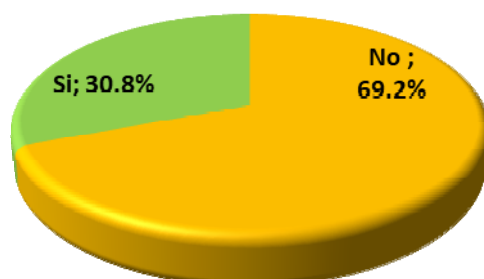
En la figura 7 se observa que 84,6% consideran que el sistema comercial no cuenta con procesos internos que generan valor para los clientes, mientras que 15,4 opinan que el sistema comercial cuenta con los proceso internos que generan valor para los clientes.

Figura 7: El sistema comercial cuenta con procesos internos



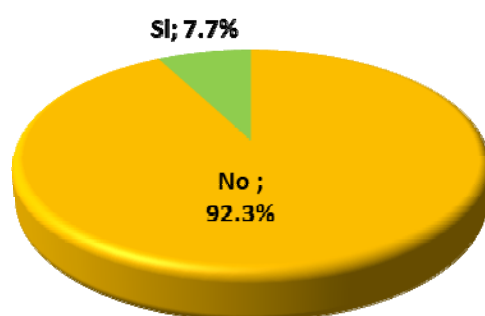
En la figura 8 se observa que el 69,2% opinan que las metas no siempre determinan el estado futuro de la empresa, sin embargo 30,8% opinan que son las metas las que determinan el futuro deseado de la empresa.

Figura 8: Metas y estado futuro de la empresa



En la figura 9 se observa que 92,3% opinan que la metodología de la gestión permite que se mide el nivel de desempeño actual, sin embargo el 7,7 indican que las metas no siempre determinan el futuro deseado de la empresa.

Figura 9: Metodología de gestión y desempeño actual



En la figura 10 el 100,0% considera que se debe aplicar metodologías de gestión que permitan contribuir con la visión empresarial.

Figura 10: Aplicación de metodologías de gestión



Capítulo IV: Discusión

En la investigación se realizó la discusión considerando los resultados, las bases teóricas y los antecedentes de la investigación, realizando una comparación triangular. Se presentará la discusión por cada objetivo de la investigación.

De acuerdo al objetivo general la influencia del modelo de BSC para mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL, se obtuvo como resultado que la figura N°1, se encontró que el 76,9% de los entrevistados consideran que no hay un plan estratégico, pues los objetivos se trazan a corto plazo; de acuerdo con Méndez et al., (2021) el cual indica que se realizará una gestión, medición y control en las entidades independientemente tamaño, tipo u oficio. Además, que consigue que estas equilibren y gestionen todas las partes que las conforman direccionando a todos hacia el desempeño de su visión. Su aporte en esta investigación es sugerir la implementación de BSC que aportará la gestión de manera eficiente al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas familiares. De la misma forma Castro et al., (2021) el cual indica que dentro de los resultados vemos que el uso de este instrumento tiene como ventaja crear una mejor comprensión de la estrategia a nivel operativo a través de que los integrantes del grupo logren entender claramente el encaje del proyecto en los lineamientos estratégicos de la entidad generando un valor agregado optimizando las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones. Siguiendo con Ticona, (2017) el mismo que indico que implementando un modelo se llegó a la aceptación que el BSC mejoró el proceso de compras el cual incrementará en la mejora de la empresa.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), para utilizar el BSC se deben desarrollar estrategias que buscan ayudar a los gerentes en encontrar el enfoque en temas que promuevan el crecimiento, y no solo que se enfoque en reducción de costos y aumentar

la eficiencia. Por ende, el BSC brinda un análisis completo y complejo sobre el desempeño organizacional, el cual propone indicadores para lograr una visión holística integrada, el cual permite enfocar esfuerzos en las organizaciones logrando comunicar las prioridades a los que integran la organización, así como también inversionistas y clientes. Su principal ventaja son los cuadros de mando que radica principalmente en la consistencia interna lograda entre objetivos estratégicos e indicadores.

Como primer objetivo específico diagnosticar la gestión inicial de la empresa Destilería Naylamp EIRL en la figura N° 4 se observa que 84,6% opinan que la empresa no tiene resultados de la gestión operativa que se está aplicando actualmente. Se contrasta a la información que brinda Ticona, (2017) donde llegó a la aceptación que el BSC mejoró el proceso de compras de esta empresa. Indica que si hay una correcta aplicación del BSC mejoraría la gestión operativa y toda la gestión de proceso en sí. De la misma forma expresan en la figura N° 5 en donde indican que el 76,9% opinan en la empresa no existen herramientas de gestión, que permitan la dirección estratégica del sistema comercial, ocasionando que no exista una visión macro de la estrategia comercial. De acuerdo a lo que indica Castro et al., (2021) en su investigación, que para crear una ventaja con una mejor comprensión de la estrategia a nivel operativo a través de que los integrantes del grupo logren entender claramente el encaje del proyecto en los lineamientos estratégicos de la entidad generando un valor agregado optimizando las prácticas de gestión de proyectos en las organizaciones. Así como también los entrevistados indican que la gestión operativa no se priorizan las iniciativas que responden a los objetivos estratégicos con un 84,6%. Álvarez (2007) indica que es un método de gestión de empresas, la cual está encargada de alinear las estrategias en las organizaciones de acuerdo a los indicadores de gestión. Pues está estrechamente

relacionado a los objetivos del negocio y a las acciones de cada colaborador para el cumplimiento de las metas.

Para responder el otro objetivo específico Analizar las dimensiones del modelo de BSC para mejora en el proceso de gestión de la empresa Destilería Naylamp EIRL, en los resultados encontramos en la figura N° 10 que el 100,0% de los entrevistados consideran que se debe aplicar metodologías de gestión que permitan contribuir con la visión empresarial, se contrasta a lo que indica Fernández, (2019) donde demuestra en su investigación que la implementación del BSC influye positivamente tanto en la gestión de recursos financieros, humanos, técnicos y materiales a través de los kpi como el aumento de la fidelidad del cliente. Del mismo modo Jaramillo, (2019) indica que la implementación de BSC garantizará la confiabilidad de las operaciones y la relación en todo el sistema de gestión edificando las insuficiencias actuales y poder así cumplir con una mayor eficiencia.

De acuerdo con lo expuesto por Hernández y Sánchez, (2017) destacó que al utilizar esta herramienta se conseguirá sincronizar los objetivos con las estrategias y cada una con su indicador midiendo el cumplimiento de sus objetivos. Por lo que se establecieron 10 indicadores de gestión para así mejorar el control de los resultados de la empresa. Eso nos indica que para que una gestión mejore o tenga un mejor control se tienen que establecer indicadores.

Naquiche, (2019) por su parte también indica que aparte de mejorar el proceso de gestión también implementar un BSC puede conseguir un beneficio-costos.

Capítulo V: Propuesta

Objetivo 2: Proponer el modelo de gestión basado en el Balance Scorecard en la Empresa Destilería Naylamp EIRL

4.1 Introducción

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton (1996), es una herramienta de gestión que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en un conjunto coherente de objetivos, indicadores y acciones, facilitando la alineación de los recursos y actividades con los objetivos estratégicos de la empresa. Este modelo, ampliamente utilizado en diferentes sectores industriales y empresariales, permite a las organizaciones obtener una visión de su desempeño, al incorporar tanto indicadores financieros como no financieros.

En el contexto actual de la empresa Destilería Naylamp EIRL , caracterizado por la falta de un plan estratégico formal y la carencia de herramientas de gestión que alinean los procesos internos con los objetivos, la implementación del Cuadro de Mando Integral surge como una solución eficiente para optimizar la Gestión y mejora de la competitividad. Este modelo permitirá a la empresa definir claramente sus objetivos financieros, mejorar la satisfacción del cliente, optimizar sus procesos operativos y fomentar el desarrollo de competencias dentro de su equipo.

La propuesta es una planificación, organización y dirección de acciones y procesos que buscan mejorar el desempeño organizacional de la empresa en un tiempo óptimo y con el uso adecuado de los recursos. El BSC no solo permite una mejor medición del rendimiento, sino que también facilita la comunicación interna, asegurando que todos los colaboradores comprendan los objetivos y metas de la empresa (Fernández, 2019).

4.2. Justificación

4.2.1. Justificación teórica

La implementación del Balanced Scorecard (BSC) se fundamenta en la teoría de gestión estratégica desarrollada por Kaplan y Norton (1996), quienes definieron este modelo como una herramienta integral que permite traducir la visión y estrategia organizacional en objetivos concretos y medibles. El BSC incorpora cuatro perspectivas esenciales: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, permitiendo a las organizaciones obtener una visión completa de su desempeño y la alineación de sus operaciones con los objetivos estratégicos. Según Fernández (2019), el BSC no solo evalúa el desempeño financiero, sino que también mide factores intangibles como la satisfacción del cliente y el desarrollo de competencias, lo que lo convierte en un modelo completo para la gestión organizacional.

4.2.2. Justificación Práctica

La relevancia práctica de esta propuesta radica en que Destilería Naylamp EIRL carece actualmente de un plan estratégico formal que guíe su gestión operativa y estratégica. Esto ha limitado su capacidad de adaptación y mejora continua. Implementar el Cuadro de Mando Integral permitirá a la empresa optimizar sus procesos operativos, mejorar la asignación de recursos y establecer indicadores claves de desempeño que faciliten la toma de decisiones informadas. Además, estudios previos, como los de Méndez et al. (2021) , han demostrado que el BSC mejora la eficiencia operativa en empresas de diferentes sectores, facilitando la replicación de este modelo en Destilería Naylamp EIRL y otras organizaciones con problemas de gestión similares.

4.2.3. Justificación Metodológica

Desde una perspectiva metodológica, el Cuadro de Mando Integral proporciona un enfoque basado en indicadores clave que permite evaluar de manera continua el

desempeño organizacional en áreas críticas. La metodología del BSC combina la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos, lo que facilita una evaluación integral del estado actual de la empresa y el progreso hacia sus metas. Según Hernández y Sánchez (2017), el BSC es un método eficaz para sincronizar los objetivos estratégicos con las actividades diarias, asegurando que cada proceso contribuya al cumplimiento de las metas organizacionales. Por tanto, su aplicación en Destilería Naylamp EIRL permitirá un análisis detallado del impacto de las decisiones estratégicas en el desempeño general de la empresa.

4.2.4. Justificación Social

El impacto social de la implementación del Cuadro de Mando Integral en Destilería Naylamp EIRL es significativo, ya que la mejora en la gestión de la empresa no solo beneficiará su desempeño interno, sino que también tendrá un efecto positivo en la comunidad. Al optimizar sus procesos y aumentar su competitividad, la empresa podrá generar más empleo local, contribuir al desarrollo y ofrecer productos de mayor calidad. Según Naquiche (2019), la implementación de herramientas de gestión como el BSC en empresas locales tiene un impacto directo en la sostenibilidad y el desarrollo social, ya que mejora la eficiencia organizacional y promueve la creación de valor a nivel comunitario.

4.3. Diagnóstico estratégico de la gestión de la Destilería Naylamp

El diagnóstico estratégico de la Destilería Naylamp EIRL consiste en un análisis detallado de los elementos clave que conforman la estructura organizacional y el entorno de la empresa. Este diagnóstico incluye el análisis de la visión, misión, organigrama y un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). A través de este diagnóstico, se busca identificar los principales factores internos y

externos que influyen en la gestión con el fin de proponer estrategias que optimicen su desempeño.

4.3.1. Objetivos Estratégicos de la Destilería Naylamp

Los objetivos estratégicos de la Destilería Naylamp EIRL se han diseñado bajo la estructura del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), lo que permite a la empresa alinear su operación con su misión de ofrecer productos de alta calidad y su visión de liderazgo tanto en el mercado nacional como internacional. De acuerdo con Kaplan y Norton (2000), los objetivos estratégicos deben estar alineados con las cuatro perspectivas del BSC: financiera, cliente, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos buscan fortalecer las áreas críticas de la organización, permitiendo a la empresa no solo mejorar su eficiencia operativa, sino también su competitividad a largo plazo en el mercado global (Méndez et al., 2021).

Tabla 3. Objetivos Estratégicos Destilería Naylamp EIRL

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos |
|---------------------------|--|
| Financiera | Mejorar la rentabilidad y eficacia de la empresa Destilería Naylamp EIRL |
| Clientes | Mejorar la satisfacción y fidelidad del cliente |
| Procesos Internos | Optimizar los procesos operativos y de producción |
| Aprendizaje y Crecimiento | Desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados |

4.3.2. Misión y Visión de la Destilería Naylamp

La visión de la empresa es ser líder en el mercado de alcohol étílico, destacándose por la calidad de su producto. En cuanto a su misión, se enfocan en ofrecer productos de alta calidad, alineados a las normas técnicas peruanas, y generar empleo para promover una cultura organizacional orientada hacia la calidad. Según Kaplan y Norton (2000), la

misión y visión son claves para definir la dirección estratégica, y en la Destilería Naylamp, estos elementos son fundamentales para guiar todas las decisiones y actividades organizativas.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional e internacional a través de nuestro producto “Alcohol Etílico Rectificado de 96 GL. Además de ser pioneros por la calidad de nuestro producto.

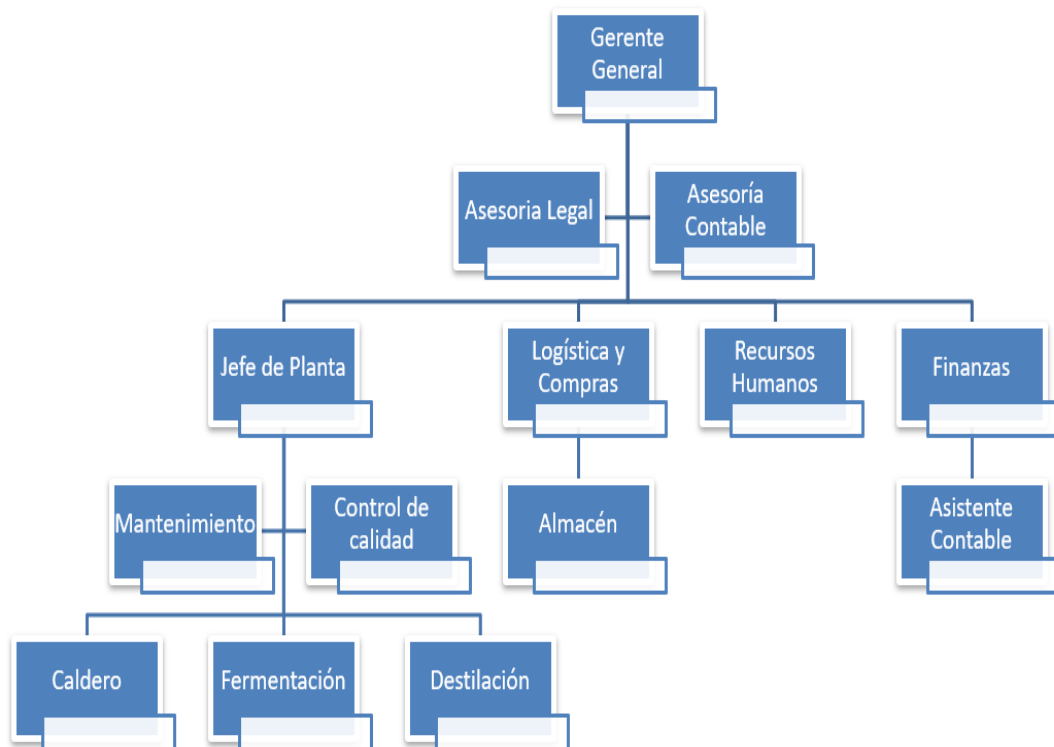
Misión

Ofrecer productos de alta calidad, teniendo en cuenta las normas técnicas peruanas y ser partícipes en generar fuentes de trabajo, además de incentivar al desarrollo de una cultura de calidad.

4.3.3. Organigrama de la Destilería Naylamp

El organigrama de la Destilería Naylamp EIRL se organiza de manera jerárquica y funcional, distribuyendo responsabilidades en áreas clave como finanzas, recursos humanos, control de calidad y producción. Este tipo de estructura organizativa es fundamental para que las empresas industriales, como la destilería, funcionen de manera eficiente y cumplan con sus objetivos estratégicos (Rivera, 2010). La alineación de las responsabilidades a través del organigrama permite la optimización de recursos y asegura que cada área contribuya al logro de los objetivos generales de la empresa.

Tabla 4 Organigrama de la Destilería Naylamp EIRL



4.3.4. FODA de la Destilería Naylamp EIRL

El análisis FODA de Destilería Naylamp EIRL identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, proporcionando una visión estratégica de su situación actual y los factores que influir en su desarrollo y competitividad, así como las áreas que requieren atención para superar las debilidades y enfrentar las amenazas. Este análisis es crucial para definir las estrategias futuras de la empresa, optimizando su operación y posicionamiento en el mercado nacional e internacional. Este análisis es crucial, ya que ofrece una visión de la situación actual y permite identificar áreas que requieren atención para mejorar su competitividad (Colareta, 2018).

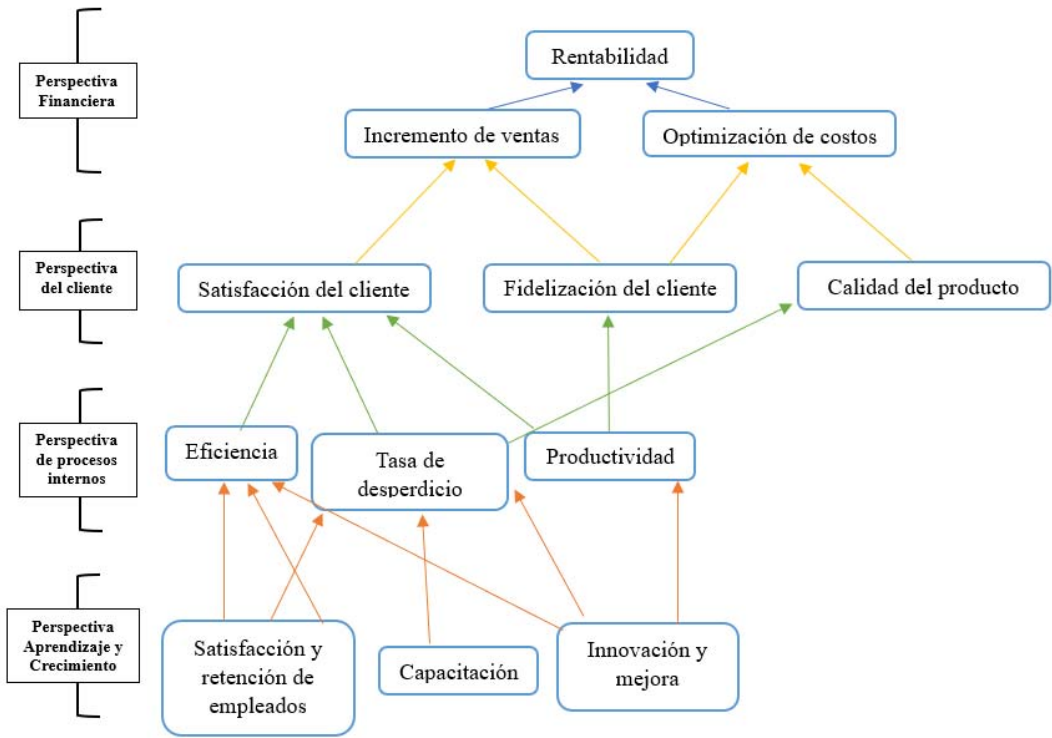
Tabla 5 Análisis FODA Destilería Naylamp EIRL

| FODA | | FORTALEZAS(F) | | DEBILIDADES(D) | |
|------------------|---|---|---|---|--|
| | | 1 | OFRECE PRODUCTO DE ALTA CALIDAD SUPERIOR AL MERCADO | 1 | BAJA PARTICIPACION EN EL MERCADO POR LA CAPACIDAD INSTALADA |
| | | 2 | LA EMPRESA CUENTA CON UNA CARTERA DE CLIENTES | 2 | FALTA DE FINANCIAMIENTO ADECUADO |
| | | 3 | CANALES DE COMUNICACIÓN ADECUADOS CON LOS CLIENTES | 3 | AUSENCIA DE PLANIFICACION A CORTO Y LARGO PLAZO (PRESUPUESTO CAPITAL DE TRABAJO Y MARKETING) |
| | | 4 | CONOCIMIENTO DEL MERCADO | 4 | AUTOMATIZACION DE LA PLANTA |
| | | 5 | INFRAESTRUCTURA PROPIA Y ADECUADA | 5 | NO CONTAR CON CERTIFICACION DE CALIDAD |
| | | 6 | PERSONAL CAPACITADO Y CON SENTIDO DE PERTENENCIA | 6 | FALTA DE EQUIPOS ADECUADOS EN CONTROL CALIDAD |
| OPORTUNIDADES(O) | | ESTRATEGIA(FO) | | ESTRATEGIA(DO) | |
| 1 | ESTABILIDAD POLITICO ECONOMICO DEL PERU | | | | |
| 2 | AUMENTO DE POSICIONAMIENTO DE BEBIDAS ALCOHOLICAS EN MERCADO PERUANO | (F1,F4,O2,O3,O5,O6)APROVECHAR LA CALIDAD Y EXPERIENCIA COMERCIAL PARA BUSQUEDA DE NUEVOS SEGMENTOS DE | | | |
| 3 | CRECIMIENTO DEMOGRAFICO EL 52.1% CORRESPONDE A LA POBLACION ADULTA ENTRE 21 Y 59 AÑOS | | | (O2,O3 CONEL INCREMENTO DEMOGRAFICO Y AUMENTO DEL POSICIONAMIENTO, PERMITIRA AUMENTAR LAS VENTAS Y LA FALTA DE FINANCIAMIENTO | |
| 4 | NUEVAS TECNOLOGIAS PERMITEN MEJORAR LOS PROCESOS | (F2,F3,O4) CON NUEVAS TECNOLOGIAS MEJORAN PROCESOS AUMENTA CARTERA DE CLIENTES Y MAYOR | | | |
| 5 | ALIANZAS ESTRATEGIAS PARA NUEVOS NEGOCIOS Y TRANSFORMACIONES | (F1O5)CON EL NIVEL DE CALIDAD DEL PRODUCTO SE BUSCA ESTABLECER ALIANZAS | | (D5,O5)IMPLEMENTAR SISTEMAS DE CALIDAD QUE PERMITA INGRESAR A NUEVOS MERCADOS | |
| 6 | POSIBILIDADES DE EXPORTACION | | | | |
| AMENAZAS(A) | | ESTRATEGIA (FA) | | ESTRATEGIA(DA) | |
| 1 | FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO LOCAL Y GLOBAL | (F1,A1,A2,A3)CON LA CALIDAD DEL PRODUCTO Y PERSONAL CAPACITADO SE MITIGA LA COMPETENCIA | | (D1,D2,A1,A2,A3)BUSCAR ACCESO CONSTANTE A LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS DE LA COMPETENCIA, PARA ACCEDER A PROMOCIONES AGRESIVAS QUE MANTENGAN EL NIVEL VENTAS EN EL MERCADO | |
| 2 | PRODUCTOS SUSTITUTOS | (F1,A6) CON LA ALTA CALIDAD DEL PRODUCTO PROMOCIONAR PARA INGRESAR A MERCADOS QUE NO SEAN PARA CONSUMO | | | |
| 3 | COMPETENCIA DESLEAL | | | | |
| 4 | ESCASEZ DE MATERIA PRIMA | | | | |
| 5 | IMPORTACION Y/O CONTRABANDO POR CONDICIONES FAVORABLES EN PAISES VECINOS | | | (D2,D3,D5,A1,A3,A5) IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE FIDELIZACION PARA CLIENTES ESPECIALES QUE REALIZAN PAGOS ADELANTADOS, | |
| 6 | EL ESTADO BUSCA REDUCIR EL CONSUMO DE ALCOHOL(NORMAS E IMPUESTOS | (F1,F3,F4,F5,F6,O2,O3,O6)BUSCAR MERCADOS DE EXPORTACION , EL ALCOHOL CUMPLE CON LAS NORMAS DE CALIDAD Y SE EXONERA DE IMPUESTOS | | | |

4.3.5. Mapa Estratégico de la Destilería Naylamp EIRL

El mapa estratégico basado en el Cuadro de Mando Integral proporciona una representación visual de cómo los objetivos estratégicos de la empresa están interrelacionados. Como destacan Kaplan y Norton (2000), este enfoque permite conectar las acciones diarias con la visión a largo plazo de la organización. La destilería utiliza este mapa para identificar áreas clave en las que debe concentrar sus esfuerzos, tales como la mejora en la rentabilidad operativa, la fidelización del cliente y la capacitación de sus empleados

Tabla 6 Perspectivas del Balanced Scorecard



4.3.6. Acciones y estrategias

Las acciones y estrategias propuestas bajo el modelo BSC buscan la implementación de tecnologías que optimicen la eficiencia operativa, así como la mejora de la calidad del producto para aumentar la satisfacción del cliente. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se recomienda implementar programas de capacitación continua que fortalezcan las competencias de los empleados, tal como lo sugiere Fernández (2019). Estas acciones están alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y se monitorean mediante indicadores específicos para garantizar su efectividad.

Tabla 7 Acciones y estrategias del Balanced Scorecard

| Perspectiva | Objetivo estratégico | Indicadores | Acciones | Tiempo/ Costo | Responsable |
|-------------|------------------------------------|--|---|-----------------------------|--|
| Financiera | Mejorar la rentabilidad y eficacia | Rentabilidad operativa Costo de producción por litro Retorno sobre la inversión Crecimiento de ingresos | Implementar tecnologías para la eficiencia y reducción de costos Optimizar la cadena de suministros y negociación con proveedores para reducir costos. Desarrollar nuevos productos derivados de alcohol para captar diferentes segmentos del mercado | Cinco meses S/10,000 | Área de contabilidad, área de gerencia |
| Cliente | Mejorar la satisfacción y | Satisfacción del cliente. Tasa de retención de | Mejorar la calidad del producto. Ofrecer un servicio al cliente excepcional, incluyendo | Tres meses | Área comercial, |

| | | | | | |
|---------------------------|--|---|--|----------------------------------|----------------------------|
| | fidelidad del cliente | <p>clientes.</p> <p>Participación de mercado.</p> <p>Tiempo de respuesta al cliente.</p> | <p>soporte postventa.</p> <p>Incrementar programas de fidelización mediante promociones especiales para clientes habituales.</p> | S/1,500 | recursos humanos, gerencia |
| Procesos internos | Optimizar los procesos operativos y de producción | <p>Eficiencia de producción.</p> <p>Tiempo de ciclo de producción.</p> <p>Tasa de desperdicio</p> <p>Mantenimiento de equipos</p> | <p>Implementar técnicas de manufactura ajustada (Lean Manufacturing) para reducir desperdicios.</p> <p>Adoptar mantenimiento predictivo para minimizar el tiempo de inactividad de los equipos.</p> <p>Automatizar procesos clave para la precisión y reducción de errores.</p> | <p>Tres meses</p> <p>S/5,000</p> | Jefe de Planta |
| Aprendizaje y crecimiento | Desarrollar las capacidades y habilidades de los empleados | <p>Satisfacción y retención de empleados.</p> <p>Capacitación y desarrollo.</p> <p>Innovación y mejora común.</p> <p>Habilidades de competencias.</p> | <p>Implementar programas de formación y desarrollo continuo para el recurso humano.</p> <p>Fomentar cultura de innovación y mejora continua mediante incentivos y reconocimientos.</p> <p>Asegurar la comunicación efectiva y participación de los empleados en la toma de decisiones.</p> | <p>Dos meses</p> <p>S/2,300</p> | Recursos Humanos |

4.3.7. Indicadores y métricas

Los indicadores y métricas son fundamentales para monitorear el progreso de la empresa en términos de eficiencia operativa, satisfacción del cliente y mejoras en la productividad (Kaplan & Norton, 2000; Méndez et al., 2021). Estas acciones permiten que la empresa alinee sus procesos y actividades hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas, fomentando una mejora continua en su gestión.

Tabla 8 Indicadores y métricas para monitorear el progreso de la empresa

| Indicadores | Unidad de medida | Resultado 2023 | Meta 2024 | Meta 2025 | Forma de cálculo |
|--------------------------------------|------------------|----------------|-----------|-----------|-------------------------------|
| Rentabilidad operativa (RO) | % (Porcentaje) | 29% | 35% | 40% | $RO\ 2023 / RO\ 2024 * 100$ |
| Tasa de retención de clientes. (TRC) | % (Porcentaje) | 21% | 23% | 25% | $TRC\ 2023 / TRC\ 2024 * 100$ |
| Tasa de desperdicio (TD) | % (Porcentaje) | 25% | 20% | 10% | $TD2023 / TD2024 * 100$ |

| | | | | | |
|--|----------------|-----|-----|-----|------------------------------------|
| Satisfacción y retención de empleados. (SRE) | % (Porcentaje) | 65% | 68% | 70% | $SRE_{2023}/SRE_{2024} \times 100$ |
|--|----------------|-----|-----|-----|------------------------------------|

Conclusiones

La investigación reveló que Destilería Naylamp EIRL no cuenta con un plan estratégico formal. Un 76,9% de los colaboradores coincidió en que no existen objetivos estratégicos bien definidos, lo que ha ocasionado que la empresa trace metas a corto plazo, limitando su capacidad de crecimiento y sostenibilidad. La ausencia de una dirección clara impacta directamente en la eficiencia operativa, limitando su competitividad en el mercado.

Un 84,6% de los encuestados indicó que la empresa carece de herramientas de gestión que permitan alinear los procesos operativos con los objetivos estratégicos. Esto ha impedido que la empresa cuente con una visión integrada de sus operaciones, lo cual dificulta la toma de decisiones y el logro de mejores resultados. La implementación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral es fundamental para generar una visión macro que permita gestionar de manera eficiente los recursos y procesos.

La mayoría de los colaboradores (84,6%) considera que la gestión operativa actual no prioriza las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar los objetivos comerciales de la empresa. Esta falta de priorización y enfoque genera una desconexión entre las operaciones diarias y los resultados esperados, afectando tanto la rentabilidad como la satisfacción del cliente.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en la Destilería Naylamp EIRL se presenta como una solución efectiva para mejorar la gestión operativa. Esta herramienta permitirá a la empresa alinear sus actividades con su misión y visión, mejorando así su desempeño general. El 100% de los colaboradores demostró que la adopción de esta metodología contribuiría significativamente al cumplimiento de los objetivos estratégicos, mejorando la competitividad, eficiencia y satisfacción del cliente.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral no solo mejorará el control y monitoreo de las operaciones internas, sino que también permitirá una gestión más efectiva de los recursos financieros y humanos. Con la implementación adecuada, la empresa puede esperar una mejora en la rentabilidad, un aumento en la satisfacción de los clientes y una mayor capacidad de respuesta frente a los cambios del mercado.

Recomendaciones

Se recomienda a Destilería Naylamp EIRL implementar un plan estratégico integral que permita alinear sus operaciones con los objetivos a largo plazo. El plan debe incluir metas claras en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto proporcionará una guía para la toma de decisiones.

Se sugiere capacitar a los colaboradores en el uso de herramientas de gestión estratégica, como el Cuadro de Mando Integral, para asegurar que comprendan su importancia y cómo aplicarlas correctamente. Esto permitirá una mayor eficiencia en la identificación de factores clave para el éxito organizacional y en la ejecución de estrategias.

La empresa debe priorizar la implementación de procesos que optimicen la eficiencia operativa. Esto incluye la automatización de tareas y la mejora en el control de calidad. Además, se recomienda adoptar enfoques de Lean Manufacturing para reducir el desperdicio y aumentar la productividad.

Referencias bibliográficas

- Andrade (2002) Planeación Estratégica. Lima, Perú: Editorial Lucero
- Andrews (1977) El concepto de estrategia en la Empresa. Pamplona, España: Eunsa.
- Castro et al. (2021). Balanced Scorecard: estrategia para la medición del desempeño en la dirección de proyectos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 1269-1288.
- Colareta. (2018). *El Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las MYPES del sector panadero del distrito de Chorrillos, 2017*. Lima: Tesis de licenciatura.
- Delgado. (2019). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la gestión financiera de la Cooperativa Todos Los Santos - Chota 2018*. Pimentel: Tesis de licenciatura.
- Fernández. (2019). *Aplicación del Balanced Scorecard para medir la gestión recursos de la empresa Agroinversiones Industriales S.A.C del distrito de Trujillo - periodo 2018*. Trujillo: Tesis de licenciatura.
- Hernández y Sánchez. (2017). *El modelo de Balanced Scorecard en la empresa chiclayana Transportes YACOS SAC para el año 2016-2017*. Chiclayo: Tesis de licenciatura.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la Investigación. (5ª ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Jaramillo. (2019). *Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión de operaciones en la empresa KLM CONSTRUCCIONES GENERALES S.A.C, Chepén, La Libertad, 2018*. Trujillo: Tesis de licenciatura.
- Kaplan y Norton (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Gestión 2000.

- Méndez et al. (2021). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 94-107.
- Naquiche. (2019). *Plan de Gestión Empresarial utilizando el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de los propietarios del C.C. Boulevard Chiclayo*. Chiclayo: Tesis de licenciatura.
- Quintero y Osorio. (2018). Balanced Scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 75-94.
- Ticona. (2017). *Balanced Scorecard para la mejora en el proceso de compras en la empresa Virgen de Fátima S.A, Lima, 2017*. Lima: Tesis de maestría.
- Valderrama, S. (2013). Pasos para elaborar proyectos de investigación científica. Lima, Perú: Editorial San Marcos.

Anexos

Anexo 1: Instrumentos de recolección de datos

ENTREVISTA

La presente entrevista se efectuará al representante de la empresa el Sr....., relacionado al proceso de gestión de logística, siendo sólo con fines académicos.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. Cargo del entrevistado (experiencia)

2. Explicar el giro de la empresa.

3. ¿La Empresa cuenta con un plan Estratégico? ¿Por qué?

II. GESTIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4. ¿El actual modelo de gestión determina la dirección estratégica, permite apreciar el grado de avance para el cumplimiento de las metas de la organización?

5. ¿La gestión operativa de la empresa permite identificar los factores claves que conlleven a la consecución de los objetivos estratégicos comerciales establecidos?

6. ¿Qué resultados tiene la empresa de su gestión?

7. ¿Considera usted que existe una herramienta de gestión que determina la dirección estratégica del sistema comercial, que proporcione una visión macro de la estrategia comercial?

8. ¿Considera usted que, en la gestión operativa, existe la priorización de iniciativas para cada objetivo estratégico establecido?

III. MODELO BALANCED SCORECARD

9. ¿Considera usted que el sistema comercial cuenta con procesos internos que generan valor para los clientes?

10. ¿Considera usted que las metas, determinan el estado futuro deseado que la empresa quiere alcanzar? ¿Por qué?

11. ¿Considera usted que su organización está utilizando una metodología de gestión que mida integralmente el nivel de desempeño actual?

12. ¿Considera usted que se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica que permita contribuir a alcanzar la visión empresarial?
