



**UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS PURAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**"EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN  
DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD  
DE JULIACA EN EL AÑO 2016"**

**TESIS**

PRESENTADO POR

**Bach. VALDEIGLESIAS ABARCA, JORGE LUIS**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**JULIACA – PERÚ**

**2017**



**UNIVERSIDAD ANDINA "NESTOR CACERES VELASQUEZ"**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y CIENCIAS PURAS**

**ESCUELA PROFESIONAL  
INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**"EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL  
RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN  
DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD  
DE JULIACA EN EL AÑO 2016"**

**TESIS**

PRESENTADO POR

**Bach. VALDEIGLESIAS ABARCA, JORGE LUIS**

PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
**INGENIERO INDUSTRIAL**

**TESIS APROBADA POR:**

PRESIDENTE DEL JURADO

Dr. Ing. Carlos Manuel Rodríguez San Román.

MIEMBRO DEL JURADO

Mg. Ing. Ricardo Aníbal Maldonado Mamani.

MIEMBRO DEL JURADO

Dr. Ing. Ricardo Huerta Maguiña.



# NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ

## RESOLUCIÓN DECANAL N° 264-2016-D-FICP-UANCV

Juliaca, 14 de diciembre de 2016.

**VISTOS.-** El Informe N° 011-2016-EPII-UANCV-J, del Director de la Escuela Profesional de **Ingeniería Industrial**, el Informe N° 008-2016-EPII-UANCV-J del Presidente del Jurado dictaminador del Trabajo de Tesis, RESOLUCIÓN DECANAL N° 349-2015-D-FICP-UANCV, y con el acta de calificación de Perfil de tesis de fecha 22 de diciembre de 2015, y el acta de calificación del Borrador de Tesis de fecha 09 de noviembre de 2016, para optar al Título Profesional de **Ingeniero Industrial**, con el tema titulado: "**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2016**".

### CONSIDERANDO:

Que, el(los) Bachiller(es): **VALDEIGLESIAS ABARCA, JORGE LUIS**, ha presentado su Trabajo de Tesis Titulado: "**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2016**".

Que, habiendo procedido de acuerdo al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras, el presidente de la Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingenierías, nominó como Jurado a los siguientes Docentes:

- \* **Presidente** : Dr. Ing. **CARLOS MANUEL, RODRÍGUEZ SAN ROMAN**
- \* **1er Miembro** : Mgtr. Ing. **RICARDO ANIBAL, MALDONADO MAMANI**
- \* **2do Miembro** : Dr. Ing. **RICARDO B. HUERTA MAGUIÑA**

Que, el Jurado Dictaminador ha aprobado en su integridad el Trabajo de Tesis titulado: "**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2016**".

**Estando** en la opinión favorable por el Presidente de la Comisión de Grados y Títulos, en concordancia al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras y en uso a las atribuciones, que le concede la ley Universitaria 30220, ley de creación de la UANCV 23738 y modificación, Resolución de Institucionalización 1287-92-ANR D.L. 739, y el Estatuto de la UANCV, el Decano de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras.

### SE RESUELVE:

**ARTICULO PRIMERO.- APROBAR**, el TRABAJO DE TESIS, de el(los) Bachiller(es): **VALDEIGLESIAS ABARCA, JORGE LUIS**, para optar al Título Profesional de **Ingeniero Industrial**, con el Tema Titulado: "**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU INFLUENCIA EN EL RENDIMIENTO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. DE LA CIUDAD DE JULIACA EN EL AÑO 2016**".

La misma que deberá proceder a la impresión de su borrador de Tesis en limpio, de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras - Escuela Profesional de **Ingeniería Industrial**.

**ARTICULO SEGUNDO.-** La Comisión de Grados y Títulos de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras, el Director de la Escuela Profesional de **Ingeniería Industrial**, el Secretario Académico de la Facultad de Ingenierías y Ciencias Puras, quedan encargados del cumplimiento de la presente Resolución.

Regístrese, Comuníquese, Archívese.

C.c.  
Interesado  
Arch.



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y Cs. PURAS  
  
Mg. Ing. ALFREDO ZEGARRA BUTRÓN  
DECANO  
CIP: 32590



UNIVERSIDAD ANDINA "NÉSTOR CÁCERES VELÁSQUEZ"  
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y CIENCIAS PURAS  
JULIACA - PERÚ  
  
Ing. Carlos A. Cáceres Vargas  
SECRETARIO ACADÉMICO  
FACULTAD DE INGENIERÍAS Y CIENCIAS PURAS  
CIP: 72725



## DEDICATORIA

A mis padres y su inagotable esfuerzo por  
hacer de mí una mejor persona.



## AGRADECIMIENTOS

A Dios por acompañarme en toda esta etapa de mi vida.

A mi familia por enseñarme las mejores lecciones de la vida.



## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b>	<b>i</b>
<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>ii</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>iii</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>viii</b>
<b>I. EL PROBLEMA</b>	
1.1. Exposición de la situación problemática.....	1
1.2. Definición y delimitación del problema .....	2
1.2.1. Delimitación espacial .....	4
1.2.2. Delimitación temporal .....	4
1.2.3. Delimitación social .....	4
1.3. Formulación o planteamiento del problema .....	5
1.3.1. Problema general .....	5
1.3.2. Problemas específicos.....	5
1.4. Justificación de la investigación: .....	6
<b>II. OBJETIVOS</b>	
2.1. Objetivo general .....	8
2.2. Objetivos específicos .....	8
<b>III. MARCO REFERENCIAL</b>	
3.1. Antecedentes de la investigación .....	9



3.1.1. Antecedentes internacionales ..... 9

3.1.2. Antecedentes nacionales ..... 12

3.2. Marco teórico ..... 14

3.2.1. Cuadro de mando integral ..... 14

3.2.2. Rendimiento de los indicadores de gestión ..... 29

3.3. Marco conceptual ..... 34

3.3.1. Herramienta de gestión ..... 34

3.3.2. Estrategia corporativa ..... 35

3.3.3. Administración estratégica ..... 35

3.3.4. Planeación estratégica ..... 35

3.3.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter ..... 35

3.3.6. Análisis FODA o FORD ..... 36

3.3.7. Ventaja competitiva ..... 36

3.3.8. Proceso interno ..... 36

3.3.9. Unidad estratégica de negocio ..... 36

3.3.10. Mapa estratégico ..... 37

**IV. HIPÓTESIS**

4.1. Hipótesis general: ..... 38

4.2. Hipótesis específicas ..... 38

4.3. Variables ..... 39

4.3.1. Variable independiente ..... 39



4.3.2. Variable dependiente ..... 39

4.3.3. Operacionalización de variables ..... 40

**V. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1. Tipo de la investigación ..... 41

5.2. Diseño de la investigación ..... 41

5.3. Método de la investigación ..... 42

5.4. Objeto de estudio ..... 42

5.5. Procedimientos de investigación y contrastación de hipótesis ..... 44

    5.5.1. Recopilación de la información ..... 44

    5.5.2. Procedimientos para la recopilación de datos ..... 44

    5.5.3. Procesamiento de datos ..... 45

5.6. Técnicas e instrumentos de investigación ..... 45

5.7. Diseño de contrastación de hipótesis ..... 45

5.8. Estilo o normas de redacción ..... 48

5.9. Desarrollo del experimento de la investigación ..... 48

    5.9.1. Direccionamiento estratégico de la empresa en estudio ..... 50

    5.9.2. Análisis externo de la empresa en estudio (microambiente)... 52

    5.9.3. Análisis interno de la empresa en estudio ..... 55

    5.9.4. Análisis FODA de la empresa en estudio ..... 60

    5.9.5. Formulación estratégica de la empresa en estudio ..... 72

    5.9.6. Mapa estratégico para la empresa en estudio ..... 74



5.9.7. Asignación de los indicadores de gestión para la empresa .... 75

5.9.8. Cuadro de Mando Integral para la empresa en estudio ..... 76

5.10. Proceso de Implementación del Cuadro de Mando Integral..... 48

**VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES**

6.1. Resultados ..... 81

**VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. Conclusiones..... 111

7.2. Recomendaciones..... 122

**VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

**IX. ANEXOS**





## RESUMEN

La presente investigación pretende demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.

Para lo cual se han tomado como objeto de estudio los periodos operativos pertenecientes al 2016 de la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca, los cuales han sido segmentados en dos grupos de estudio, de tal forma que se puedan analizar los resultados de los indicadores de gestión tanto antes como después de aplicado el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión administrativa.

El estudio se realizó de forma experimental y cuenta con un grupo experimental y otro de control, con el cual se establecieron mediciones referenciales, para determinar si realmente existe una influencia en el rendimiento de los indicadores de gestión después de aplicado el Cuadro de Mando Integral.

Con los resultados obtenidos en la presente tesis se pretende corroborar las hipótesis planteadas y aportar al crecimiento y desarrollo de la organización en estudio.

**Palabras claves:** Gestión, indicadores, Cuadro de Mando Integral, organización, estrategias.



## INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en la economía empresarial y la gran cantidad de nuevos desafíos que la globalización y la evolución de la gestión administrativa ponen en el día a día de las organizaciones, las obliga a adoptar una serie de medidas para no quedarse rezagados en cuanto a su productividad se refiere, es por ello que cada vez son más necesarias aquellas herramientas que ayuden a controlar el rendimiento de la empresa expresado en indicadores de gestión.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una de las tantas herramientas que permite a las organizaciones alinearse a su visión y estrategia, midiéndolas y desarrollándolas como una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas, es así que en la presente Tesis se pretende demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el rendimiento de los indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, con la finalidad intensificar los resultados percibidos por la empresa.

Para dar cumplimiento a lo expuesto anteriormente, el contenido de la Tesis se estructura de la siguiente manera: El Capítulo I, comprende el Problema de la Investigación, la Exposición de la Situación Problemática y la Formulación o Planteamiento del Problema General y Problemas Específicos, y la consecuente Justificación de la Investigación.

El Capítulo II, contiene los Objetivos de la Investigación, divididos en Objetivo General y Objetivos Específicos.

El Capítulo III, se refiere al Marco Referencial de la Investigación, el cual describe inicialmente los Antecedentes de la Investigación dados por trabajos

realizados en la misma línea de investigación. Así también contiene el Marco Teórico que da sustento a la investigación a partir de bases bibliográficas y de otras fuentes teóricas. Seguidamente se da definición del Marco Conceptual en él se define los conceptos más comunes a usarse durante el presente proyecto.

El Capítulo IV, da mención de la Hipótesis del Proyecto de Investigación, expresada en Hipótesis General e Hipótesis Específicas. Comprende además la Definición de las Variables del presente Proyecto y su Operacionalización.

El Capítulo V, se refiere al Procedimiento Metodológico de la Investigación el cual da a conocer el Método de la Investigación, el Diseño de la misma y el Objeto a ser estudiado.

El Capítulo VI, comprende los Resultados de la presente tesis, y las Discusiones que surgen a partir de su interpretación.

El Capítulo VII, comprende las Conclusiones de la tesis y da mención de algunas recomendaciones observadas durante el desarrollo de toda la investigación.

Por último, se presenta la Bibliografía utilizada para sustentar tanto las bases teóricas como la metodología seleccionada para la Investigación y los Anexos que dieron sustento a la información presentada

## I. EL PROBLEMA

### 1.1. Exposición de la situación problemática

En una economía ampliamente dominada por los activos tangibles, la administración de empresas, siempre dirigió y apostó la mayor cantidad de esfuerzos, al control de aquellos factores que determinaban el crecimiento de la empresa; representado de una manera financiera y tangible, que mediante una serie de sistemas de control; que estipulan metas y objetivos, se podía alcanzar y asegurar aquella eficiencia tan anhelada por las organizaciones empresariales. Esta eficiencia se veía reflejada en aquellos indicadores financieros adecuados para registrar las inversiones de las empresas en activos y balances, de los cuales se podía deducir los ingresos, gastos, y beneficios de la organización.

El criterio anteriormente descrito, puede ser catalogado como perteneciente a una economía pasada, ya que está basado estrictamente en el control de aquellos indicadores financieros y tangibles. Sin embargo hoy en día las visiones empresariales van más allá de los resultados económicos, ya que en la economía actual se le asignado gran valor a aquellos activos intangibles, que se traducen como las fuentes más importantes de la ventaja competitiva.

La globalización y la evolución de la gestión administrativa han implicado un crecimiento desmesurado de la actividad empresarial, que conlleva a un número ilimitado de competidores, clientes y proveedores con nuevas necesidades y exigencias. Por ende, crece la necesidad de

contar con una herramienta que describa aquellos activos basados en conocimientos y estrategias de creación de valor, que estos activos intangibles hacen posible.

Es así que se difunde una herramienta que cubre aquellas necesidades de medición de las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, y que a la vez proporciona una visión global y genérica del desempeño de la organización empresarial.

Esta herramienta se conoce como Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC); fue diseñada por Robert Kaplan y David Norton en el año 2000, y fue planteada como un sistema de administración integral, que sugiere ver la organización desde cuatro perspectivas, que aparte de controlar los indicadores financieros tradicionales, resalta la gran importancia de aquellos activos intangibles que se traducen como la fuente principal de la ventaja competitiva frente a otras organizaciones.

## 1.2. Definición y delimitación del problema

Considerando lo anterior surgen interrogantes sobre los beneficios, utilidades, y aplicaciones de esta novedosa herramienta; llamada Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), y su influencia sobre los indicadores de gestión en las organizaciones actuales. Es así que en la presente tesis se traza la siguiente interrogante: ¿Influye el Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad

de Juliaca en el año 2016? Para dar respuesta a esta problemática se plantea evaluar ciertos indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

La empresa sujeto de estudio en esta tesis, se dedica principalmente a la exhibición de películas en salas de cine, así como a cualquier otra actividad análoga al giro cinematográfico, incluyendo la venta de productos de dulcería. En la actualidad Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, lleva sistemas de control financiero y administrativo, los cuales han servido para la generación de ciertos indicadores de gestión, que evalúan distintas ramas de productividad de la empresa, tales como las áreas de ventas y servicios; estos indicadores de gestión son comparados periódicamente con cifras proyectadas para dar a conocer un índice de rendimiento y eficacia de la administración y gestión organizacional del complejo Juliaca.

Estos índices le han permitido a Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca conocer sus resultados financieros mensuales y anuales en las áreas anteriormente mencionadas; evaluar y corregir las desviaciones de estos mismos, pero esta evaluación no es de manera total para todos los indicadores, ni para la totalidad de los activos intangibles generadores de valor y ventajas competitivas.

Por lo cual la empresa se encuentra en la necesidad de un sistema administrativo mucho más complejo, y que mediante su

aplicación refleje un crecimiento financiero y organizacional de la empresa.

Para poder lograr este cometido, se presenta la siguiente delimitación de la investigación:

### **1.2.1. Delimitación espacial**

La investigación delimita como ámbito de estudio los procesos operativos ocurridos en la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

### **1.2.2. Delimitación temporal**

Los hechos a investigar abarcan un espacio temporal comprendido en el periodo 2016 de la empresa. Tomando como referencia los resultados de la gestión administrativa y operacional de los siguientes meses: enero, febrero, marzo, abril mayo y junio del 2016; periodos que servirán como grupo de control para la aplicación de la investigación en los meses de julio, agosto y setiembre del 2016; de los cuales se espera poder proyectar los resultados para los meses de octubre, noviembre y diciembre del 2016.

### **1.2.3. Delimitación social**

En cuanto a la delimitación social, esta investigación contempla la intervención de colaboradores de distintos niveles de la empresa y sus clientes.

### 1.3. Formulación o planteamiento del problema

#### 1.3.1. Problema general

- ¿Influye el Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016?

#### 1.3.2. Problemas específicos

- ¿Influye la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016?
- ¿Influye la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016?
- ¿Influye la Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016?
- ¿Influye la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016?

#### 1.4. Justificación de la investigación:

Es importante para toda organización disponer de la información necesaria para poder realizar una evaluación concreta de su productividad y de cómo esta es gestionada para alcanzar el rendimiento esperado por la alta dirección de la organización, en este sentido es importante determinar como un sistema administrativo influye en la generación de cambios y resultados positivos en los indicadores de gestión de la empresa; además permite contar con datos pertinentes y oportunos que faciliten una respuesta inmediata a las desviaciones o variaciones negativas de la productividad de un periodo respecto con lo proyectado para este mismo, lo cual simplifica la toma de decisiones a la hora de aplicar medidas correctivas para subsanar dichas variaciones negativas en un periodo siguiente.

Son muchas las herramientas que permiten alcanzar este tipo de información y control de indicadores, pero la gran mayoría de estas se centra específicamente en aquellos indicadores de carácter financiero, los cuales deben de ser considerados pero no sola y exclusivamente.

Sin embargo El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) plantea un sistema de integración de los tradicionales indicadores financieros, con otro tipo de indicadores que miden activos intangibles, todo este sistema se basa en cuatro perspectivas empresariales, que en conjunto son generadoras de esa tan buscada ventaja competitiva que diferencia a una empresa de su competencia, la

cual más adelante se traduce en beneficios mucho mayores a los logrados por los sistemas convencionales.

Es así que se justifica la presente Investigación con el fin de pretender Demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca en el año 2016.



## II. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo general

- Demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.

### 2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la influencia de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
- Analizar la influencia de la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
- Observar la influencia de la Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
- Evaluar la influencia de la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

### III. MARCO REFERENCIAL

#### 3.1. Antecedentes de la investigación

##### 3.1.1. Antecedentes internacionales

María Lilian Beserra Erazo, en el año 2013; desarrolló un trabajo de investigación titulado "Diseño y propuesta de implantación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión institucional y la situación financiera en la empresa Randicevall CIA Ltda., dedicada a prestar servicios de control de calidad total industrial a las empresas en el Ecuador" en la Universidad Central del Ecuador para obtener el título profesional de Ingeniero de Finanzas.

En dicho trabajo de investigación se tenía como objetivo general: "Mejorar la gestión administrativa y financiera mediante la elaboración de una propuesta de planificación estratégica basada en el Cuadro de Mando Integral, que ayude a optimizar recursos y así lograr una alta productividad en los procesos operacionales de la empresa".

Entre las conclusiones obtenidas al final de la investigación se pudo determinar que el análisis del diagnóstico permite establecer una estructura organizacional, funciones y procesos para cada departamento, así como establecer misión, visión, valores, objetivos, estrategias e indicadores que permiten

medir el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre la serie de factores analizados a través del diagnóstico interno y externo se encuentran las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades. Los mismos que determinan la posición de la empresa frente al mercado, lo que permite utilizar las oportunidades y fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades, al conocer en qué falla la empresa permite plantear procesos y mejorar los ya existentes con el objeto de mejorar el desarrollo económico-financiero de la empresa. dicho análisis permite diseñar el mapa y su relación causa efecto, entre las cuatro perspectivas que la conforman, en conjunto con el cuadro de mando integral que abarca objetivos, estrategias, indicadores, llegando a finalizar con el tablero de control que es una herramienta, para determinar si se ha cumplido o no los objetivos planteados.

Elizabeth Meza Marulanda y Sandra Hincapié Serna, en el año 2010, desarrollaron una tesis titulada: "Alineación de las estrategias organizacionales con Balance Scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa SUMILEC S.A."; en la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia, para obtener los títulos profesionales de Ingenieros Industriales.

Para esta tesis se trazó el objetivo general de: "Diseñar un sistema de gestión empresarial para el seguimiento y

medición del desempeño de los procesos del sistema de Gestión de Calidad para la empresa SUMILEC S.A. a través de la herramienta "Balanced Scorecard" y se concluyó en que: El Balanced Scorecard es una herramienta de Gestión Estratégica que permite realizar planificación y hacer seguimiento adecuado a la eficiencia de los procesos de la organización, para el logro de los objetivos estratégicos, cuya estructura logra integrar la Gerencia Estratégica, la Planificación y la Evaluación de Desempeño. Así también se demostró que con el Balanced Scorecard se puede conocer el estado de los objetivos de la organización en cualquier momento para así proyectar la organización, y planificar las iniciativas a realizar de acuerdo a resultados obtenidos, además el BSC permite identificar procesos críticos dentro de las organizaciones, que permiten alcanzar los objetivos estratégicos; alineando la estructura estratégica con los procesos de la organización y permitiendo el cumplimiento de la visión.

Henry Puentes Cepeda y Hernán Salcedo Sierra desarrollaron en el año 2010, un proyecto de investigación titulado: "Aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard en el Multiplex Américas de Cine Colombia S.A."; en la Universidad Libre de Colombia para la obtención del título profesional de Ingeniero Industrial.

En dicha investigación se propuso el siguiente objetivo general: "Implementar un modelo de Indicadores de Gestión en el Multiplex Américas de Cine Colombia S.A soportado con el Modelo de Gestión Balanced Scorecard, que les permita asegurar el cumplimiento de las estrategias." Llegando a la conclusión de que con el Balanced Scorecard se logra llegar a cada una de las áreas de la empresa en estudio, descubriendo procesos en los cuales no se había realizado ningún tipo de gestión y son procesos en los que la organización debe sobresalir para establecer una ventaja competitiva; además con el BSC se determinan factores de creación de valor económico a largo plazo de la organización es decir que todo indicador debe se vinculado a resultados financieros.

### 3.1.2. Antecedentes nacionales

Henry Alarco Basaldúa, en el año 2014 presentó una tesis titulada "Mejora del proceso de gestión en una empresa Prestadora de saneamiento basado en Balanced Scorecard", en la Universidad San Martín de Porres, para obtener el título profesional de Ingeniero Estadístico e Informático.

Dicha tesis presento como objetivo general: "Diseñar un adecuado modelo de gestión de indicadores basado en Balanced Scorecard que permita a la empresa prestadora de saneamiento hacerlas más eficientes, respecto al cumplimiento

de metas establecidas por el ente supervisor (SUNASS) y el sector (MVCS).”

En las conclusiones de la investigación se mencionó que implementar un modelo de gestión de indicadores basado en el Balanced Scorecard ha permitido a la empresa crecer, cumplir con las metas establecidas, debido a que se controla y evalúa cada uno de los indicadores, tomando las medidas necesarias (preventivas y correctivas) para el cumplimiento de los objetivos; así también la metodología Balanced Scorecard aplica un enfoque sistémico que permite integrar en procesos el planeamiento para alcanzar el cumplimiento de las metas y objetivos empresariales y exige el involucramiento de todos los niveles de la organización, esto permite que se definan objetivos realistas en función a la disponibilidad de recursos y alineadas a la estrategia del negocio.

Justo Pérez Soncco, en el año 2008 desarrolló un trabajo de investigación científica titulado: “Balanced Scorecard y el desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú” en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial. Con el propósito de cumplir con el objetivo general de: “Demostrar si el Balanced Scorecard influye en el Desarrollo Empresarial de las empresas de telefonía del Perú, evaluando cada una de las perspectivas planteadas

por este sistema, y su influencia con la gestión empresarial de estas organizaciones”.

En las conclusiones de este estudio se pudo demostrar que las empresas en estudio usando el modelo del Balanced Scorecard lograron convertir su estrategia en acciones para el logro de los objetivos. La administración estratégica de las empresas no está solo destinada al control de gestión, por el contrario su efectividad depende de las decisiones correctas y oportunas. Así también se pudo concluir en que las organizaciones actuales son la resultante de un conjunto de aspectos operacionales y estratégicos, lo cual suponen una creciente complejidad de gestión e implica una cultura estratégica centrada en el futuro. El Concepto de Plan de Negocios apunta a una unidad que vincula aspectos estratégicos y operativos y debe ser la implementación de Sistemas Integrados de Gestión Empresarial.

### 3.2. Marco teórico

#### 3.2.1. Cuadro de mando integral

##### **Origen del Cuadro de Mando Integral (CMI):**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema administrativo presentado por primera vez en el año 1992 en la revista Harvard Business Review, aunque las bases de su creación se remontan a 1990; cuando el Nolan

Norton Institute, la división de investigación de KPMG, patrocinó un estudio de un año de duración sobre múltiples empresas. El estudio fue motivado por la creencia de que los enfoques existentes sobre la medición de la actuación, que dependían primordialmente de las valoraciones de la contabilidad financiera, se estaban volviendo obsoletos. Los participantes en el estudio creían que la dependencia de unas concisas mediciones de la actuación financiera estaba obstaculizando la capacidad y la habilidad de las organizaciones, para crear un futuro valor económico. David Norton, Director General de Nolan Norton, actuó como líder del estudio, y Robert Kaplan como asesor académico; representantes de una docena de empresas fabricantes y de servicios, de la industria pesada y de alta tecnología, se reunieron bimestralmente a lo largo de 1990, para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación que integraba una gama más completa de perspectivas empresariales. (Kaplan y Norton, 2000, p. 8)

### **Definición del Cuadro de Mando Integral (CMI):**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El

Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. (Kaplan y Norton 2000, p. 14).

Se entiende entonces que los métodos tradicionales de gestión administrativa y sus indicadores, centran su atención estrictamente en los indicadores financieros, despreocupando esa gran cantidad de factores que influyen en el posicionamiento de una empresa y en la generación una ventaja competitiva.

### **El Cuadro de Mando Integral (CMI) como Herramienta de Gestión Administrativa:**

Una herramienta de gestión es aquel sistema que brinda control a una serie de factores que determinan el buen camino de una empresa; buscando soluciones de cálculo a través de una metodología específica, determinada a partir del análisis de los datos proporcionados por la herramienta. (Flores, 2013, p. 14)

En los círculos empresariales se está considerando al CMI como una herramienta de gestión de máxima actualidad, ya que tiene la ventaja de su compatibilidad con cualquier otro modelo o paradigma que se haya implantado anteriormente.

Todas las organizaciones se guían por su despliegue de objetivos y de los indicadores correspondientes; el CMI sencillamente reorganiza la elección de dichos objetivos, los integra de forma equilibrada para alcanzar la excelencia de la organización y promueve acciones para alcanzarlos de manera eficaz y coherente (Fernández, 2004, p. 9)

El concepto anterior tiene como base lo mencionado por Kaplan y Norton (2000), quienes sostienen que el Cuadro de Mando Integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, ya que en con él se da control a los indicadores de diferentes índoles que aseguran la alineación de la organización a la estrategia, desligándose de la habitual y exclusiva medición financiera.

Así también ellos mencionan que están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como lo son:

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

Es así que según lo mencionado por Fernández (2004, p. 7), el cuadro de mando, como herramienta de gestión había sido desarrollado en Europa con anterioridad y especialmente en Francia, donde recibía el título de "tableau de bord". En España se ha venido utilizando como un resumen final del conjunto de indicadores descritos en los informes de gestión, con el objeto de poder identificar de forma rápida el nivel de funcionamiento de una entidad.

#### **La estrategia en términos operativos:**

El cuadro de Mando Integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas empresariales. (Kaplan y Norton, 2000, p. 31).

Los primeros trabajos de Robert Kaplan desarrollaban el Cuadro de Mando Integral como un conjunto de indicadores que abarcaba todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa. (Fernández, 2004, p. 8), estos parámetros son considerados por Kaplan y Norton como perspectivas empresariales.

Estás cuatro perspectivas son mencionadas y descritas por Kaplan y Norton (2000) de la siguiente manera:

- Financiera: La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del cliente.
- Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
- Proceso interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
- Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Con el Cuadro de Mando Integral, los directivos ahora podían medir de qué manera sus unidades de negocio creaban valor para los clientes actuales y futuros. (Kaplan y Norton, 2000, p. 31)

Así mismo Bisbe y Barrubés (2012), mencionan que el Cuadro de Mando Integral proporciona una visión poliédrica de los resultados de la organización con la propuesta de establecer objetivos para cuatro perspectivas empresariales; pero que este sistema es una herramienta flexible en cuanto al número de perspectivas que se consideran como en las perspectivas concretas que se incorporan para presentar determinada realidad organizativa.

### 3.2.1.1. Perspectiva financiera:

La perspectiva financiera marca el inicio de la construcción del Cuadro de Mando Integral y según lo expuesto por Kaplan y Norton (2000, p. 59), tiene como finalidad vincular los objetivos financieros con la estrategia de la organización. En la mayoría de las organizaciones, los temas financieros de aumento de ingresos, mejorando el coste y la productividad, intensificando la utilización de los activos y reduciendo el riesgo; pueden proporcionar los vínculos necesarios a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Fernández (2004, p. 12), menciona que podría considerarse que el establecimiento de objetivos financieros resulta una labor sencilla, puesto que tradicionalmente han venido implantándose indicadores de este tipo en las organizaciones. En efecto, se encuentran ya definidos suficientes índices económicos, de rentabilidad, solvencia y liquidez, que pueden ser aplicados a todo tipo de empresas. Será necesario tener en cuenta, sin embargo, dos aspectos fundamentales de la cuestión. El primero de ellos se refiere a la correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio de

que se trate y el segundo a la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio.

Para el primer aspecto fundamental se puede considerar una misma métrica para varias unidades de negocio, sin embargo de hacerlo no se reconoce que las unidades de negocio pueden seguir unas estrategias absolutamente diferentes, por lo tanto es muy poco probable que una medida financiera pueda ser igual para la amplia gama de unidades de negocio de una organización, por lo cual para cada unidad de negocio debe de determinarse métricas diferentes alineadas a sus propias estrategias. Según Kaplan y Norton (2000), las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: definen la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.

Para el segundo aspecto según Kaplan y Norton (2000, p. 60) se debe de considerar que los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida de un negocio; este ciclo de vida se puede ver simplificado en tres fases: crecimiento, desarrollo y sustentabilidad.

Así también Muñiz (2003), presenta una síntesis del expuesto por Kaplan y Norton (2000), agrupando algunos de los aspectos controladores de la perspectiva financiera, considerando los objetivos a fijar y las medidas necesarias para su realización, en la tabla N° 1 se puede apreciar tales menciones.

Tabla N° 1  
Contenido de la perspectiva financiera

ASPECTOS A CONTROLAR	MEDIDAS
Crecimiento de ingresos y cartera de clientes.	Aumentos por: las ventas, nuevos clientes, nuevos productos o servicios actuales y nuevos mercados. Aumentos de rentabilidad por: clientes, productos y mercados.
Reducción de costos y mejora de la productividad.	Reducción de costos operativos y de estructura. Ventas por: empleado, vendedor y por maquinaria.
Utilización e inversión en activos.	Utilización de maquinaria y activos. Rotación de stocks. Días medios de cobro y de pago. Rentabilidad de las ventas. Rentabilidad del capital.
Valor para los accionistas.	Obtención de dividendos a pagar.
Gestión de riesgo	Valoración de riesgos de la empresa.

Fuente: Muñiz, 2003, p. 283.

### 3.2.1.2. Perspectiva del cliente:

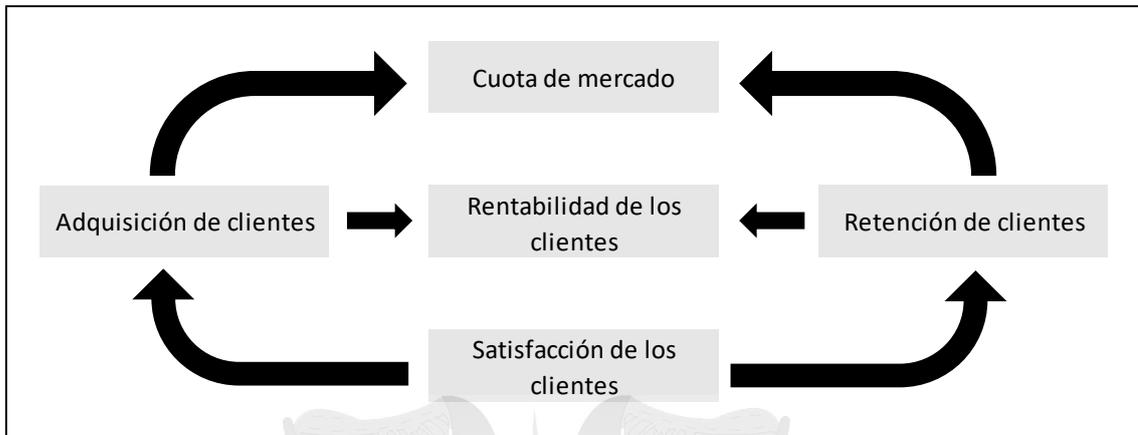
Fernández (2004, p. 15), refiere que la satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos

estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación. Kaplan y Norton (2000, p. 76), mencionan que en la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.

Según lo expuesto por los creadores del Cuadro de Mando Integral; Kaplan y Norton (2000), el grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organizaciones este grupo de indicadores se ve descrito en el gráfico N° 1.

Gráfico N° 1

Indicadores centrales de la perspectiva del cliente



Fuente: Kaplan y Norton, 2000, p. 81.

Tabla N° 2

Contenido de la perspectiva del cliente

ASPECTOS A CONTROLAR	MEDIDAS
Cuota de mercado	Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, (en número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio.
Adquisición de clientes	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en la que la unidad de negocio atrae y gana nuevos clientes.
Retención de clientes	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
Satisfacción de los clientes	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes, según los criterios de actuación específicos, dentro de la propuesta de valor añadido.
Rentabilidad de los clientes	Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento después de descontar los únicos gastos necesarios para mantenerse ese cliente.

Fuente: Kaplan y Norton, 2000, p. 81.

### 3.2.1.3. Perspectiva del proceso interno:

En la perspectiva del proceso interno se identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. (Kaplan y Norton p. 105).

Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. Fernández (2004, p. 16) refiere que la calidad del proceso implica, en primer lugar la calidad del producto, o sea, la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente. Una vez conseguida la calidad del producto, la única condición restante es la mayor economía del proceso. Flores (2013), menciona que el gran porcentaje de la reducción de costos en una organización, está reflejado en la perspectiva del proceso interno, ya que este da control a aquellos factores involucrados con los procesos operativos.

Tal y como menciona Kaplan y Norton (2000), cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros, sin embargo existe un modelo genérico determinado por la cadena de valor, el cual viene dado por los procesos principales: Innovación, operaciones y servicio post – venta.

En el proceso de innovación, la unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes, de los clientes y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades. El proceso operativo es donde se producen y entregan a los clientes, los

productos y servicios existentes, este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición tradicionales; la excelencia en las operaciones y la reducción de costes en los procesos de fabricación siguen siendo unos objetivos importantes. El proceso más importante en la cadena interna de valor es atender al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio.

Muñiz (2003), da una aportación a lo definido por Kaplan y Norton, y resume los contenidos de la perspectiva del cliente en la siguiente tabla:

Tabla N° 3  
Contenido de la perspectiva del proceso interno

ASPECTOS A CONTROLAR	MEDIDAS
Innovación	Medir las ventas procedentes de nuevos productos y servicios. Medir el ritmo de desarrollar e introducir nuevos productos. Medir los costos de introducir nuevos productos, respecto al beneficio de obtener. Medir las ventas perdidas por el retraso de nuevos productos.
Operaciones: tiempos de proceso, calidad y costos	Medir los tiempos de realización de la producción de productos o servicios. Medir los efectos de los defectos, rendimientos, mermas, repeticiones, devoluciones, reclamaciones.
Servicio de post venta: tiempos, calidad, costos	Medir los efectos para el servicio post venta: calidad del servicio, costos del servicio.

Fuente: Muñiz, 2003, p. 285.

#### 3.2.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

La cuarta perspectiva del Cuadro de Mando Integral; según sus creadores Kaplan y Norton (2000), desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el

crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del Cuadro de Mando.

Fernández (2004), en la consideración de esta cuarta perspectiva, ha de considerarse el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados y el crecimiento, que consigue desarrollarlos como personas y como profesionales.

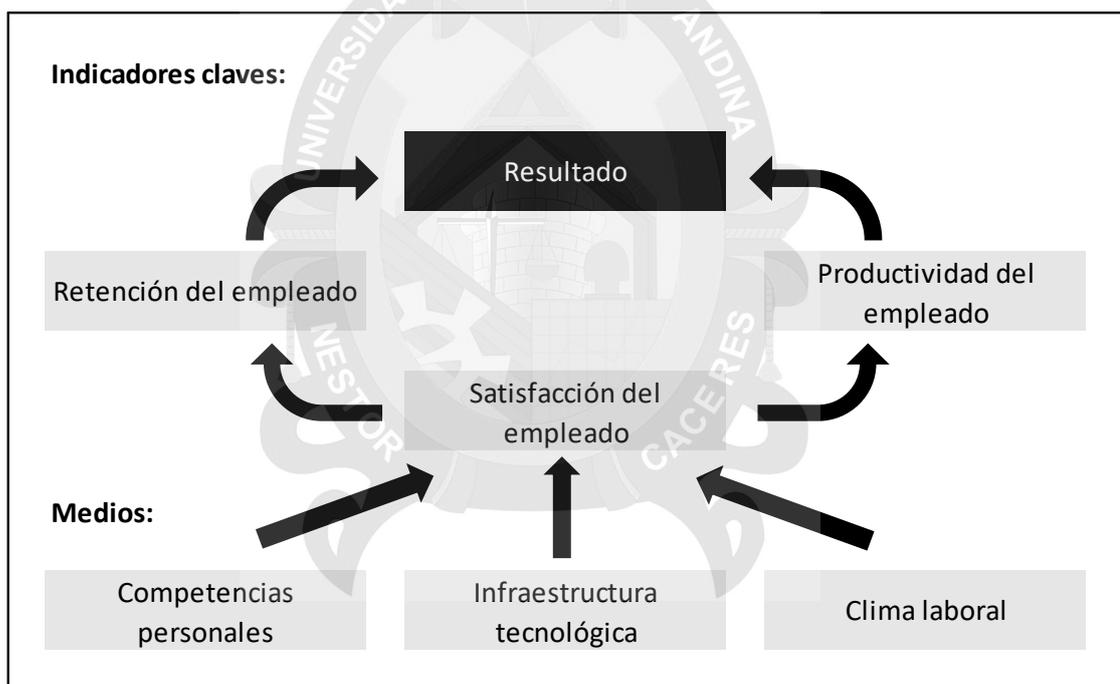
El crecimiento del personal desarrolla la vertiente humanística de los sistemas de calidad. Ha sido definido como "empowerment" en los países anglosajones y sin que exista una exacta traducción a ese término, ese concepto de "aumento del poder" de los empleados puede darnos una idea del deseo de transmitirles una mayor responsabilidad mediante la delegación

inteligente de funciones y de capacidad de decisión. (p. 19)

Kaplan y Norton (2000), definen que la mayoría de las empresas utilizan los objetivos de los empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados, los cuales se pueden apreciar en el gráfico

Nº 2.

Gráfico Nº 2  
Estructura de los indicadores de aprendizaje y crecimiento



Fuente: Kaplan y Norton, 2000, p. 142.

Muñiz (2003), da continuidad a lo estructurado por Kaplan y Norton, para lo cual esquematiza en la siguiente tabla el contenido de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Tabla N° 4

## Contenido de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

ASPECTOS A CONTROLAR	MEDIDAS
Capacidad del personal: satisfacción, retención y productividad	Utilizar medidas para evaluar la satisfacción del personal, el efecto de retener a los empleados clave y la productividad de los empleados.
Calificación de los trabajadores	Medir el nivel de calificación requerido para un puesto de trabajo y medir la evolución de la calificación los trabajadores.
Capacidades de los sistemas de información	Utilizar medidas para evaluar la eficacia de los sistemas de información.
Motivación y alineamiento	Medir el número de sugerencias y la calidad de las mismas así como su realización. Medir la eficacia del trabajo en equipo.

Fuente: Muñiz, 2003, p. 285.

### 3.2.2. Rendimiento de los indicadores de gestión

- **Definición de los Indicadores:**

Fincowsky (2007, p. 147), define a un indicador como una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes pues solo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza. Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Los indicadores pueden ser de diferentes órdenes, el primer orden corresponde a las razones numéricas entre dos o más variables y el segundo orden corresponde a aquellos indicadores que están subordinados a otros.

Los indicadores pueden tener diferentes niveles de aplicación, Fincowsky (2007) menciona los tres siguientes: niveles de aplicación estratégicos, niveles de aplicación de servicios y niveles de aplicación de gestión.

- **Concepto de los Indicadores de Gestión:**

Los Indicadores de Gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de los satisfactores o productos y el impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.

Fincowsky (2007), menciona que los indicadores de gestión, informan sobre procesos y funciones clave para la organización; estos se utilizan en el proceso administrativo para controlar las operaciones, prevenir e identificar las desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, determinar costos unitarios por áreas; unidades de negocio y centros de control, verificar el logro de las metas e identificar las desviaciones.

Según Zambrano (2011), los indicadores de gestión se clasifican por su naturaleza en los siguientes: indicadores financieros, indicadores de eficacia, indicadores de eficiencia, indicadores de calidad, indicadores de efectividad.

### 3.2.2.1. Verificación de la rentabilidad financiera

La evaluación de la rentabilidad y viabilidad financiera de una empresa u organización, se ha convertido en uno de los aspectos de mayor importancia en el desempeño general de la organización. Tal y como lo define Lusthaus (2002), en términos sencillos, para sobrevivir una organización debe de generar por lo menos la cantidad de recursos que gasta; concepto que a simple análisis resulta fácilmente comprensible, puesto que el fin primordial de toda empresa con fines de lucro es generar utilidades que valorizar sus acciones y reflejen ganancias para sus propietarios.

#### ▪ Indicadores financieros

Según Fuentes (2013), son coeficientes o razones que va a proporcionar seguimiento a las unidades contables y financieras mediante comparaciones periódicas o presupuestales.

### 3.2.2.2. Calidad de los satisfactores o productos

Besterfield (2009), define la calidad como un término, que cuando se usa solemos imaginar un excelente producto o servicio, que cumple o rebasa nuestras expectativas. Estas expectativas se basan en el uso que se pretende dar y en precio de venta. Cuando un producto sobrepasa nuestras expectativas, a eso consideramos calidad.

#### ▪ Indicadores de calidad

La medición de un indicador de calidad se basa en percepciones, según Besterfield (2009), la calidad tiene nueve dimensiones diferentes: desempeño, propiedades, conformidad, confiabilidad, durabilidad, servicio, respuesta, estética y reputación.

La calidad es algo intangible que se basa en percepciones y se puede determinar usando algunas de las dimensiones descritas en la tabla N° 5.

Tabla N° 5  
Dimensiones de la calidad

DIMENSIÓN	SIGNIFICADO
Desempeño	Características primarias del producto.
Propiedades	Características secundarias del producto, propiedades adicionales.
Conformidad	Cumple las especificaciones o las normas industriales.
Confiabilidad	Consistencia de funcionamiento al paso de tiempo.
Durabilidad	Vida útil.
Servicio	Solución de problemas y quejas.
Respuesta	Interacción humano con humano.
Estética	Características sensoriales.
Reputación	Desempeño en el paso y otros tangibles.

Fuente: David Garbín, 1988.

### 3.2.2.3. Impacto de solución de necesidad de la sociedad

El impacto de la solución representan los beneficios obtenidos para los intervinientes en el proceso productivo, con respecto a las necesidades de la sociedad. Generalmente se representa mediante indicadores de efectividad, los cuales según Zambrano (2011), indican el grado de cumplimiento de los ofrecidos para la satisfacción de la demanda.

#### ▪ Indicadores de Efectividad

Zambrano (2011), se refiere a los indicadores de efectividad, como aquellos que miden el beneficio o impacto social; y que además de ello involucra tanto a la eficiencia como a la eficacia, es decir el logro o cumplimiento de lo ofertado o programado, con la mayor exactitud posible y de la forma más adecuada.

#### 3.2.2.4. Verificación de la gestión del capital humano

La finalidad de administrar y sobre todo gestionar de forma adecuada el capital tiene un propósito en específico, el cual es lograr el desarrollo de la Organización mediante el cumplimiento de los objetivos organizacionales, logrando así un cambio en lo tradicional y dando un salto de lo eficaz a lo eficiente.

Chiavenato (2008), afirma que las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados.

##### ▪ **Indicadores de desarrollo organizacional**

Chiavenato (2008) define a estos indicadores como los índices de medición del desarrollo del talento humano y la gestión administrativa interna de la organización.

### 3.3. Marco conceptual

#### 3.3.1. Herramienta de gestión

Es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento. Hurtado (2000)

### **3.3.2. Estrategia corporativa**

Describe la manera en la que la organización evita esta situación, creando un mayor valor que el que podría alcanzar si sus unidades individuales operaran de la manera autónoma. Kaplan y Norton (2005)

### **3.3.3. Administración estratégica**

Es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización. Robbins (2005)

### **3.3.4. Planeación estratégica**

Proceso de seis etapas que abarcan la identificación de misión y metas, análisis externo de la organización, análisis interno de la organización, planeación, implementación y evaluación estratégicas. Robbins (2005)

### **3.3.5. Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

Herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo de una empresa. Describe el entorno competitivo en cinco fuerzas competitivas básicas: La amanezca de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos y servicios sustitutos y la intensidad de

la rivalidad entre competidores de un sector. Martínez y Milla (2012)

### **3.3.6. Análisis FODA o FORD**

La combinación de los análisis externo e interno se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Robbins (2005)

### **3.3.7. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva es aquella capacidad que una empresa desarrolla para adelantarse a su competencia. Kaplan y Norton (2000)

### **3.3.8. Proceso interno**

Está definido como todas aquellas actividades y procedimientos que se llevan a cabo dentro de la organización y que forman parte primordial del proceso productivo.

Fernández (2004)

### **3.3.9. Unidad estratégica de negocio**

Se define unidad estratégica de negocio a un conjunto de actividades dentro de las desarrolladas por una empresa para las cuales puede establecerse una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de la empresa. Menguzzato y Renau (1991)

### 3.3.10. Mapa estratégico

Es una arquitectura lógica que define la estrategia especificando las relaciones entre accionistas clientes, procesos internos y competencias. Kaplan y Norton (2000)



## IV. HIPÓTESIS

### 4.1. Hipótesis general:

- El Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.

### 4.2. Hipótesis específicas

- La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016
- La Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
- La Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
- La Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.

### 4.3. Variables

El presente estudio comprende dos variables: i) Cuadro de Mando Integral, y ii) Rendimiento de los indicadores de Gestión; las cuales se tipifican en independiente y dependiente respectivamente; así mismo considerando el tipo de investigación escogido para la presente tesis, se considera la participación de factores intervinientes o alteradores de los resultados los cuales se tipifican dentro de las variables independientes, con el fin de lograr una mayor claridad en el resultado, se puede recurrir a distintas técnicas que permitan lograr un mayor control de la validez interna del experimento, unas de las cuales es la exclusión o eliminación de los factores extraños.

#### 4.3.1. Variable independiente

- X. Cuadro de Mando Integral.
  - X.1. Perspectiva financiera.
  - X.2. Perspectiva del cliente.
  - X.3. Perspectiva del proceso interno.
  - X.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

#### 4.3.2. Variable dependiente

- Y. Rendimiento de los Indicadores de Gestión.
  - Y.1. Verificación de la rentabilidad financiera.
  - Y.2. Calidad de los satisfactores o productos.
  - Y.3. Impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.
  - Y.4. Verificación de la gestión del capital humano.

### 4.3.3. Operacionalización de variables

Tabla N° 6

Operacionalización de variables

1. Cuadro de Mando Integral (X)	1.1. Perspectiva financiera.	1.1.1. Crecimiento de ingresos y cartera de clientes. 1.1.2. Reducción de costos y mejora de la productividad. 1.1.3. Utilización e inversión en activos. 1.1.4. Valor para los accionistas. 1.1.5. Gestión de riesgo
	1.2. Perspectiva del cliente.	1.2.1. Cuota de mercado 1.2.2. Adquisición de clientes 1.2.3. Retención de clientes 1.2.4. Satisfacción de los clientes 1.2.5. Rentabilidad de los clientes
	1.3. Perspectiva del proceso interno del negocio.	1.3.1. Innovación. 1.3.2. Operaciones. 1.3.3. Servicio de post venta.
	1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	1.4.1. Capacidad del personal. 1.4.2. Calificación de los trabajadores. 1.4.3. Capacidades de los sistemas de información. 1.4.4. Motivación y alineamiento.
2. Rendimiento de los indicadores de gestión (Y)	2.1. Verificación de la rentabilidad financiera.	2.1.1. Indicadores financieros.
	2.2. Calidad de los satisfactores o productos.	2.2.1. Indicadores de calidad.
	2.3. Impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.	2.3.1. Indicadores de efectividad.
	2.3. Verificación de la gestión del capital humano.	2.4.1. Indicadores de desarrollo organizacional.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## V. PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Tipo de la investigación

Según su naturaleza el tipo de la investigación es explicativo, debido a que las variables en estudio son clasificadas como teóricas.

Según el propósito de la investigación, este proyecto se considera dentro de los lineamientos de una investigación aplicada; ya que tiene propósitos prácticos y se lleva a cabo con la finalidad de producir cambios en un sector de la realidad.

### 5.2. Diseño de la investigación

Este proyecto de investigación pretende la recolección de datos directamente del entorno donde ocurre el fenómeno, es decir que la recolección de la información se efectuará de Cineplex S.A. Juliaca, ya que en sus instalaciones se encuentra el objeto de estudio.

En cuanto al diseño de la investigación, este se trata de contrastar la hipótesis con la realidad, y por lo cual se constituye como la esencia de la investigación, por lo que para el presente estudio será de tipo experimental, considerando que se ha identificado periodos de resultados de la gestión de la empresa en observación, y se ha buscado homogeneidad en ellos con el fin de poder segmentarlos correctamente.

Así también la presente investigación científica pretende identificar un grupo de control, con el fin de usarlo como punto de

comparación; para ello es necesario que dicho grupo de control carezca de influencia de la variable independiente y sirva de parámetro de medición para el grupo en el cual si influyo la variable independiente. De esta manera si se presenta una variación en la comparación de ambos grupos reflejaría la confirmación o el descarte de la hipótesis.



Donde:

O: Prueba

Gc: Grupo de control o tradicional

Ge: Grupo experimental o de experimento

(X): Experimento

### 5.3. Método de la investigación

El método de la investigación se considera de tipo comparativo y analítico ya que para poder determinar la influencia de la variable independiente sobre los grupos en estudio, es necesaria la descomposición de los resultados de gestión de la empresa Cineplex S.A. en indicadores de gestión. Para dicho método es necesario implicar tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo.

### 5.4. Objeto de estudio

Para la presente investigación se considera como universo al conjunto de resultados de indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A.

de la ciudad de Juliaca, obtenidos durante los meses de enero, febrero, marzo, abril y mayo del periodo 2016. Los cuales al tratarse de una investigación que estudia fenómenos empresariales y/o administrativos, representan la población y a la vez la muestra en estudio; denominados como objetos de estudio, debido a ser considerados como el historial de la gestión ejercida sobre las actividades operacionales de la empresa y los cuales permitan determinar si la implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) como sistema administrativo genera una influencia positiva en la gestión basada en indicadores de la empresa.

Para poder estudiar los indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A. es necesario considerar la distribución de estos en cada una de las áreas correspondientes a la empresa, tomando en cuenta los factores internos y externos a la organización que hacen posible la estructuración de estos mismos.

Según Hurtado (2000), el objeto de estudio puede estar conformado por unidades de estudio, unidades de observación y unidades de análisis.

Las unidades de estudio se refieren a la entidad poseedora de las variables a estudiar, para este particular caso están conformadas por la empresa Cineplex S.A. y su plana organizacional.

Las unidades de observación son las analizadas en la investigación, para este específico caso están conformadas por los procedimientos, técnicas y premisas consideradas actualmente en la

empresa para dar a conocer, evaluar y controlar los resultados de la gestión.

Las unidades de análisis son las mediciones obtenidas a partir de la observación, en este caso están conformadas por los indicadores de gestión a estudiar.

## **5.5. Procedimientos de investigación y contrastación de hipótesis**

### **5.5.1. Recopilación de la información**

La recopilación de la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación se realizara de manera directa de fuente primara; es decir de los propios historiales documentarios de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca y de resultados de gestión basada en indicadores de la misma empresa

### **5.5.2. Procedimientos para la recopilación de datos**

El procedimiento para la recolección de datos se realizara de la siguiente forma:

- i. Identificación de la fuente de datos: primaria.
- ii. Determinación del método de recolección de datos: observación y documental.
- iii. Determinación de las escalas de confiabilidad y validez de la información.
- iv. Aplicación de instrumentos

### 5.5.3. Procesamiento de datos

El procesamiento de datos inicia con la preparación y filtración de los datos recolectados, para ser analizados, codificados y posteriormente almacenados. Ya que el método de la investigación es de tipo analítico y comparativo, el procesamiento de los datos consistirá de la desaglomeración de las partes o indicadores de gestión de las tablas de resultados de la empresa en estudio y su comparación entre periodos, para determinar un nivel de varianza entre estos.

### 5.6. Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas usadas para la recolección y procesamiento de la información o datos son:

- i. Observación
- ii. Análisis e interpretación documental

### 5.7. Diseño de contrastación de hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se describe a continuación la hipótesis nulas y alternativas:

- **Hipótesis general:**
  - **H<sub>g</sub>** = El Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.

- **Hg0** = El Cuadro de Mando Integral no influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
  
- **Hipótesis específica 1:**
  - **He1** = La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
  - **He01** = La Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral no influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016.
  
- **Hipótesis específica 2:**
  - **He2** = La Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.
  - **He02** = La Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral no influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.

- **Hipótesis específica 3:**

- **He3** = La Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.
- **He03** =La Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral no influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.

- **Hipótesis específica 4:**

- **He4** = La Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.
- **He04** =La Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral no influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca del año 2016.

### 5.8. Estilo o normas de redacción

La investigación Titulada "Cuadro de Mando integral y su Influencia en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016". Se desarrolló siguiendo el estilo de redacción de las Normas ISO 690.

### 5.9. Proceso de Implementación del Cuadro de Mando Integral

El proceso de implementación del Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión a los procesos operativos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, se desarrolló a lo largo de cuatro fases, que son mencionadas a continuación:

- **Fase 1: Alineación al direccionamiento estratégico de la organización.**
- **Fase 2: Análisis situacional de la organización.**
- **Fase 3: Formulación estratégica de la organización.**
- **Fase 4: Despliegue del Cuadro de Mando Integral.**

Cada una de las fases de implementación mencionadas anteriormente, se describen a continuación en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 3

Fases de implementación del Cuadro de Mando Integral para la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca



Fuente: Elaboración propia 2016.

## 5.10. Desarrollo del experimento de la investigación

En este apartado se detallará cada uno de los procedimientos y análisis necesarios para la estructuración de un Cuadro de Mando integral para la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, que sirva como causante del experimento y de la variación de resultados entre el grupo de control con respecto al grupo experimental.

### 5.10.1. Direccionamiento estratégico de la empresa en estudio

El direccionamiento estratégico de toda empresa, marca las pautas o la hoja de ruta para lograr los resultados esperados en un periodo determinado; gran parte de este direccionamiento está preestablecido por la empresa en estudio y su plan estratégico para el periodo 2016, desarrollado de manera global y general para todos los complejos que integran la cadena de cines y multiservicios pertenecientes a la empresa Cineplex S.A. y tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad de la empresa; dicho direccionamiento estratégico se ve plasmado en la visión, misión, valores y objetivos organizacionales los cuales han sido estipulados por el área competente a dicha planeación organizacional de la empresa Cineplex S.A. y se mostraran a continuación.

**a. Visión**

Ser una de las tres cadenas de cine más grandes de Sudamérica que se diferencie por su buen nivel de servicio y atención al cliente.

**b. Misión**

Brindar una experiencia cinematográfica de excelencia a todos nuestros clientes.

**c. Valores organizacionales**

- Buen sentido del humor y empatía.
- Lealtad.
- Disposición para aprender.
- Honestidad.
- Excelencia en el servicio.
- Trabajo en equipo.

**d. Objetivos organizacionales**

- Asegurar la viabilidad financiera de la empresa,
- Asegurar la rentabilidad de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa.
- Mejorar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes.

### 5.10.2. Análisis externo de la empresa en estudio (microambiente)

El direccionamiento estratégico de la empresa se ve influenciado por las peculiaridades de cada complejo en cada localidad, diferenciándose uno del otro, pero orientados a los mismos objetivos estratégicos organizacionales. Estas peculiaridades se pueden tipificar como fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades; las cuales forman los elementos de la matriz FORD o FODA y dan origen a un análisis interno y externo de la organización en estudio; es decir al complejo de cines y multiservicios de la ciudad de Juliaca en específico, el cual pertenece a la empresa Cineplex S.A. y su cadena de establecimientos.

Estas peculiaridades se consideran como una serie de fuerzas que envuelven a la empresa y que pueden afectar el entorno de la organización, estas pueden provenir desde el ambiente externo y el microambiente externo de la empresa; de los cuales el de mayor interés para este trabajo de investigación es el microambiente; el cual está formado por las fuerzas cercanas a la empresa y que influyen directamente en la capacidad de satisfacer a los clientes y cumplir los objetivos organizacionales; a pesar de que generalmente no son controlables, se puede influir en ellos. Para el desarrollo del micro ambiente de la empresa se empleó el modelo

estratégico propuesto por Michael Porter o también conocido como el análisis de las 5 fuerzas de Porter; el cual se describe a continuación.

**a. Poder de negociación de los compradores o clientes**

El sector económico está ampliamente ligado a este ítem, ya que la economía de nuestros clientes y en general la del mercado objetivo de la empresa, será el principal regulador de los factores que influyen en esta primera fuerza del microambiente empresarial de Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca; para poder determinar los factores intervinientes en esta primera fuerza, fue necesario la exploración documentaria de los indicadores de la empresa relacionados al poder adquisitivo de los clientes, tales como el per cápita de consumo en dulcería y el ticket promedio de venta en dulcería de estos mismos clientes; de los cuales se pudo deducir como principal factor influyente de esta fuerza al siguiente:

- Adecuada capacidad adquisitiva de los clientes de la empresa.

**b. Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

Realza ampliamente los costos que la empresa debe de presupuestar para la obtención de los productos y la oferta del servicio hacia el mercado objetivo, teniendo en cuenta

todos aquellos factores que puedan influir en el normal desarrollo de la cadena de aprovisionamiento de Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca; tomando como referencia la relación de proveedores de la empresa se puede deducir los siguientes factores tanto positivos como negativos para la empresa:

- Cercanía con los principales proveedores de productos pertenecientes al área de dulcería de la empresa.
- Facilidades de obtención y reposición de los stocks de productos debido al respaldo económico y corporativo de la marca Cineplanet.
- Existencia de alianzas estratégicas entre la empresa y los proveedores.
- Reducción de costos por compras adelantadas.

#### **c. Amenaza de nuevos competidores entrantes**

Entre los principales factores influyentes a esta tercera fuerza se consideran los siguientes:

- Mercado altamente atractivo para la incursión de la competencia.

#### **d. Amenaza de productos sustitutos**

Los factores intervinientes o influyentes en esta fuerza están presentes ya en el entorno de la empresa; sin

embargo son en cierto sentido controlables por la empresa debido a la que no sustituyen por completo los servicios prestados por Cineplex S.A.

- Alto índice de piratería de las películas ofertadas por la empresa.
- Existencia de tecnología cada vez más sofisticada en formatos de video y reproducción de estos mismos.

#### **e. Rivalidad entre los competidores**

Este factor está formado principalmente por todas aquellas empresas que representan una competencia para Cineplex S.A.; sin embargo si bien son muchas las cadenas de cines en el Perú que ofertan este tipo servicio y producto al mercado; ninguna de ellas está presente en la localidad de Juliaca, ni en la región Puno, por lo cual se considera casi insignificante la influencia de estos factores.

#### **5.10.3. Análisis interno de la empresa en estudio**

Para desarrollar el análisis interno de la empresa es necesario estudiar algunos factores que cumplen un papel protagónico cuando la empresa oferta sus productos y servicios al mercado y las actividades que se ven relacionadas con el aseguramiento de la efectividad de las operaciones de la

empresa. Este análisis se basó en parte en la recolección de datos de la misma empresa y registros documentarios, los cuales se pueden ver en los diferentes anexos de la tesis.

#### a. Recursos existentes en la empresa en estudio

- Recursos humanos

Tabla N° 7

Requerimientos de personal de la empresa Cineplex S.A. Juliaca

CARGO	GRADO ACADÉMICO MINIMO REQUERIDO	AREA DE DESEMPEÑO	JORNADA	CANTIDAD DE PERSONAL
Gerente de complejo	Profesional	Gerencia	Completa	1
Asistente de gerencia	Profesional	Gerencia	Completa	1
Jefe del área de ventas	No especifica	Ventas	Completa	1
Jefe del área de servicio	No especifica	Servicio	Completa	1
Jefe del área proyección	Técnico	Proyección	Completa	1
Auxiliar de mantenimiento	Técnico	Mantenimiento	Completa	1
Auxiliar entrenador de ventas	No especifica	Ventas	Reducida	2
Auxiliar entrenador de servicio	No especifica	Servicio	Reducida	1
Responsable de caja	No especifica	Gerencia	Completa	1
Auxiliar de proyección	No especifica	Proyección	Completa	3
Auxiliar de ventas	No especifica	Ventas	Reducida	22
Auxiliar de servicio	No especifica	Servicio	Reducida	18

Fuente: Elaboración propia a partir de la planilla de trabajadores de la empresa Cineplex S.A de la ciudad Juliaca, 2016.

- Recursos tecnológicos

Tabla N° 8

Equipos tecnológicos existentes en la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca

EQUIPOS	UNIDADES	ÁREA ASIGNADA
Servidor informatico	1	Sistemas
Computadoras	15	Sistemas/Ventas/Servicio/Proyección/Gerencia
Impresoras (ticketeras)	8	Ventas/Servicio
Lector de código de barras	8	Ventas/Servicio
Impresoras multifuncionales	2	Ventas/Gerencia
Caja registradora	8	Ventas/Servicio
Impresora de papel continuo	2	Ventas/Gerencia
Terminal para pagos con tarjetas	8	Ventas/Servicio
Televisores LED 42"	6	Ventas/Servicio
Impresora de tarjetas	1	Servicio
Refrigeradores	2	Ventas
Congeladoras	2	Ventas
Productora de hielo	1	Ventas
Dispensadores de gaseosas	2	Ventas
Tanques de agua	2	Ventas
Filtros de agua	3	Ventas
Productora de popcorn	2	Ventas
Dispensadora de queso	1	Ventas
Microondas	2	Ventas
Warmer para hotdogs	1	Ventas
Dispensadora de café	1	Ventas
Termas	3	Ventas/Servicio
Lustradoras	3	Servicio
Sopladoras de aire	8	Servicio/Mantenimiento/Proyección
Maquina para lavado de lentes 3D	1	Servicio
Ventiladores	3	Servicio
Proyectores digitales	3	Proyección
Proyectores de cinta	2	Proyección
Generador eléctrico	1	Mantenimiento
Bovedas de seguridad	3	Gerencia
Cameras de seguridad	8	Gerencia
Biofinger registrador	1	Gerencia
DVR	1	Gerencia
DVD	1	Gerencia

Fuente: Elaboración propia a partir de listas de inventario de la empresa Cineplex S.A de la ciudad Juliaca, 2016.

- Recursos infraestructurales

Tabla N° 9

Distribución de ambientes de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

Ambiente	ÁREA (m <sup>2</sup> )
<b>Gerencia</b>	<b>20.55 m<sup>2</sup></b>
Oficina administrativa	12.34 m <sup>2</sup>
Cuarto del servidor	8.21 m <sup>2</sup>
<b>Ventas</b>	<b>94.00 m<sup>2</sup></b>
Oficina administrativa	6.54 m <sup>2</sup>
Cocina	21.15 m <sup>2</sup>
Dulcería	19.32 m <sup>2</sup>
Almacén 1	18.12 m <sup>2</sup>
Almacén 2	28.87 m <sup>2</sup>
<b>Servicio</b>	<b>575.53 m<sup>2</sup></b>
Boletería	8.67 m <sup>2</sup>
Centro de atención al cliente	4.57 m <sup>2</sup>
Lobby o sala de espera	32.76 m <sup>2</sup>
Pasillo de ingreso a salas	79.15 m <sup>2</sup>
Sala de cine 1 (2D)	79.15 m <sup>2</sup>
Sala de cine 2 (2D)	79.15 m <sup>2</sup>
Sala de cine 3 (2D)	72.54 m <sup>2</sup>
Sala de cine 4 (2D)	79.15 m <sup>2</sup>
Sala de cine 5 (3D)	81.34 m <sup>2</sup>
Cuarto de descanso o break	18.54 m <sup>2</sup>
Almacén de servicio	10.21 m <sup>2</sup>
Baños para caballeros	15.43 m <sup>2</sup>
Baños para damas	14.87 m <sup>2</sup>
<b>Proyección</b>	<b>67.39 m<sup>2</sup></b>
Sala de Proyección	54.83 m <sup>2</sup>
Almacén de Proyección	12.56 m <sup>2</sup>
<b>Mantenimiento</b>	<b>20.53 m<sup>2</sup></b>
Sala de Mantenimiento	12.32 m <sup>2</sup>
Cuarto del generador eléctrico	8.21 m <sup>2</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de recolección de datos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca; 2016.

- **Recursos económicos**

Los recursos económicos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, están estipulados y presupuestados por la oficina de presupuesto de la división comercial, presente en la central de la empresa Cineplex S.A.; dichos presupuestos consideran la dotación permanente y fluida de capital financiero para el adecuado desarrollo de la empresa y sus sucursales.

- **Recursos técnicos**

- Programas de capacitación periódica para el personal gerencial.

- **Recursos organizacionales**

- Respaldo comercial de la marca Cineplanet.
- Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores.
- Respaldo institucional del Grupo de empresas Intercorp.
- Empresa perteneciente al Great Place to Work 2015
- Auditoria periódica de los procesos operativos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## b. Recursos no existentes en la empresa en estudio

- **Recursos técnicos**

- Escases de personal profesional o técnico.
- Carencia de programas formativos y de capacitación para el personal.
- Carencia de sistemas administrativos de gestión integral, basados en indicadores.

### 5.10.4. Análisis FODA de la empresa en estudio

#### a. Análisis de los factores internos

Este factor está compuesto por aquellas fuerzas de carácter interno que van a influir en el desarrollo de las actividades de la empresa; se pueden diferenciar claramente en dos tipos: fortalezas y debilidades.

- **Fortalezas**

Las Fortalezas representan a aquellos elementos internos y positivos, con los que la empresa cuenta y que la diferencian de la competencia. Entre las fortalezas identificadas para la empresa se encuentran las siguientes:

- Recursos humanos:
  - Personal profesional presente en la plana gerencial.
  - Personal técnico en el área de mantenimiento y proyección.

- Personal motivado con un clima laboral, empresa perteneciente al "Great Place to Work 2015".
- Recursos materiales (tecnológicas e infraestructurales):
  - Local e infraestructura adecuada para las actividades afines al rubro de la empresa.
  - Herramientas, equipos y utensilios adecuados para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.
- Recursos económicos:
  - Fluidez en el suministro adecuado del capital financiero para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.
- Recursos técnicos (conocimientos y habilidades):
  - Capacitación periódica a la plana gerencial.
  - Familiarización de la plana administrativa y gerencial con el rubro del negocio.
  - Conocimientos y dominio del personal operativo sobre sus actividades cotidianas.
- Recursos organizacionales:
  - Respaldo comercial de la marca Cineplanet.
  - Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores.
  - Respaldo institucional del Grupo de empresas Intercorp.

- Auditoria periódica de los procesos operativos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.

- **Debilidades**

Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos internos y negativos, que representan barreras para lograr el éxito de las operaciones de la empresa. Las debilidades identificadas de la empresa son las siguientes

- Recursos humanos:
  - Alta rotación de personal.
  - Falta de identificación de la plana operativa con los ideales organizacionales.
  - Carencia de personal profesional y en la plana administrativa.
- Recursos técnicos:
  - Escases de personal profesional o técnico.
  - Carencia de programas formativos y de capacitación para el personal operativo.
  - Carencia de sistemas administrativos de gestión integral, basados en indicadores.
- Recursos organizacionales:
  - Burocracia en el sistema de apoyo y asistencia de la oficina central de la empresa Cineplex S.A.

## b. Análisis de los factores externos

El factor externo es identificado a partir de elementos externos que condicionan el desempeño de la empresa tanto en sus aspectos positivos (oportunidades) y negativos (riesgos o amenazas).

### • Oportunidades

Las oportunidades de la empresa están reflejadas en aquellas situaciones que se generan en el medio y que están disponibles para la empresa y sus competidores.

El buen manejo de las oportunidades puede garantizar beneficios para la empresa. Entre las identificadas para la organización se encuentran las siguientes:

- Escasez de competencia en el mercado.
- Fluidez y aprovisionamiento de capital humano.
- Crecimiento de la actividad económica y de la demanda del servicio.
- Ubicación estratégica de la empresa en una zona altamente comercial.
- Crecimiento positivo de la afluencia de clientes.

### • Amenazas

Las amenazas son situaciones o hechos externos a la empresa que pueden llegar a ser negativos para la misma, por lo cual deben de ser revisados y

contemplados para evitar caer en errores que las involucren. Las principales amenazas se describen a continuación:

- Existencia de suplementos al servicio prestado por la empresa.
- Mercado altamente atractivo para la incursión de la competencia.

### c. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI)

La matriz EFI sirve para la futura formulación de estrategias, ya que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar los factores más influyentes del ámbito interno de la empresa.

La siguiente tabla muestra el resumen de los factores internos de la empresa en estudio, tipificados como fortalezas y debilidades de la organización

Tabla N° 10

Resumen de los factores internos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

FACTORES CLAVE	
<b>Fortalezas</b>	
F1	- Personal profesional presente en la plana gerencial.
F2	- Personal técnico en el área de mantenimiento y proyección.
F3	- Personal motivado con un clima laboral, empresa perteneciente al "Great Place to Work 2015".
F4	- Capacitación periódica a la plana gerencial.
F5	- Local e infraestructura adecuada para las actividades afines al rubro de la empresa.
F6	- Herramientas, equipos y utensilios adecuados para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.
F7	- Fluidez en el suministro adecuado del capital financiero para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.
F8	- Familiarización de la plana administrativa y gerencial con el rubro del negocio.
F9	- Conocimientos y dominio del personal operativo sobre sus actividades cotidianas.
F10	- Respaldo comercial de la marca Cineplanet.
F11	- Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores.
F12	- Respaldo institucional del Grupo de empresas InterCorp.
F13	- Auditoría periódica de los procesos operativos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
<b>Debilidades</b>	
D1	- Alta rotación de personal.
D2	- Falta de identificación de la plana operativa con los ideales organizacionales.
D3	- Carencia de personal profesional y en la plana administrativa.
D4	- Escases de personal profesional o técnico.
D5	- Carencia de programas formativos y de capacitación para el personal operativo.
D6	- Carencia de sistemas administrativos de gestión integral, basados en indicadores.
D7	- Burocracia en el sistema de apoyo y asistencia de la oficina central de la empresa Cineplex S.A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para determinar el peso porcentual de cada factor interno de la organización, es necesario estructurar una matriz de relevancia para cada tipo de factor interno (fortalezas y debilidades) con el fin de determinar la relevancia de uno con respecto a los otros.

Tabla N° 11

Matriz de relevancia para las fortalezas de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	ACUMULADOS	PESO PORCENTUAL
F1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	5	6.41%
F2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.56%
F3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1.28%
F4	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	0	1	5	6.41%
F5	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	0	9	11.54%
F6	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	7	8.97%
F7	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	12	15.38%
F8	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	7	8.97%
F9	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	5	6.41%
F10	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	9	11.54%
F11	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2.56%
F12	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	8	10.26%
F13	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	6	7.69%
TOTALES														78	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla N° 12

Matriz de relevancia para las debilidades de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	ACUMULADOS	PESO PORCENTUAL
D1	0	1	0	0	0	0	0	1	4.76%
D2	0	0	0	0	0	0	1	1	4.76%
D3	1	1	0	0	1	1	1	5	23.81%
D4	1	1	1	0	1	0	1	5	23.81%
D5	1	1	0	0	0	1	1	4	19.05%
D6	1	1	0	1	0	0	1	4	19.05%
D7	1	0	0	0	0	0	0	1	4.76%
TOTALES								21	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La siguiente tabla permite vislumbrar la matriz EFI en su totalidad, donde cada fortaleza y debilidad de la empresa posee un peso porcentual el cual delimita aquellas fortalezas y debilidades mayores de las de menor trascendencia.

Tabla N° 13

Matriz EFI para la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca.

FACTORES CLAVE	PESO PORCENTUAL
<b>Fortalezas</b>	
F7 .- Fluidez en el suministro adecuado del capital financiero para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa.	15.38%
F5 .- Local e infraestructura adecuada para las actividades afines al rubro de la empresa.	11.54%
F10 .- Respaldo comercial de la marca Cineplanet.	11.54%
F12 .- Respaldo institucional del Grupo de empresas Intercorp.	10.26%
F6 .- Herramientas, equipos y utensilios adecuados para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa.	8.97%
F8 .- Familiarización de la plana administrativa y gerencial con el rubro del negocio.	8.97%
F13 .- Auditoria periódica de los procesos operativos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.	7.69%
F1 .- Personal profesional presente en la plana gerencial.	6.41%
F4 .- Capacitación periódica a la plana gerencial.	6.41%
F9 .- Conocimientos y dominio del personal operativo sobre sus actividades cotidianas.	6.41%
F2 .- Personal técnico en el área de mantenimiento y proyección.	2.56%
F11 .- Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores.	2.56%
F3 .- Personal motivado con un clima laboral, empresa perteneciente al "Great Place to Work 2015".	1.28%
<b>Debilidades</b>	
D3 .- Carencia de personal profesional y en la plana administrativa.	23.81%
D4 .- Escases de personal profesional o técnico.	23.81%
D5 .- Carencia de programas formativos y de capacitación para el	19.05%
D6 .- Carencia de sistemas administrativos de gestión integral, basados en indicadores.	19.05%
D1 .- Alta rotación de personal.	4.76%
D2 .- Falta de identificación de la plana operativa con los ideales organizacionales.	4.76%
D7 .- Burocracia en el sistema de apoyo y asistencia de la oficina central de la empresa Cineplex S.A	4.76%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### d. Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)

La matriz EFE tiene como finalidad el desarrollo de estrategias elaboradas a base de la influencia de los factores externos de la organización. Esta matriz evalúa las oportunidades y amenazas hacia la empresa y sus actividades; para resaltar cuantitativamente las de mayor representación.

Para la confección de dicha matriz se presenta en la siguiente tabla el resumen tipificado de los factores externos influyentes en la organización.

Tabla N° 14

Resumen de los factores externos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

FACTORES CLAVE	
<b>Oportunidades</b>	
O1	.- Escasez de competencia en el mercado.
O2	.- Fluidez y aprovisionamiento de capital humano.
O3	.- Crecimiento de la actividad económica y de la demanda del servicio.
O4	.- Ubicación estratégica de la empresa en una zona altamente comercial.
O5	.- Crecimiento positivo de la afluencia de clientes.
<b>Amenazas</b>	
A1	.- Existencia de suplementos al servicio prestado por la empresa.
A2	.- Mercado altamente atractivo para la incursión de la competencia.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Para determinar el peso porcentual de cada factor externo de la organización, es necesario estructurar una

matriz de relevancia para cada tipo de factor externo (oportunidades y amenazas) con el fin de determinar la relevancia de uno con respecto a los otros.

Tabla N° 15

Matriz de relevancia para las oportunidades de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

	O1	O2	O3	O4	O5	ACUMULADOS	PESO PORCENTUAL
O1	<b>0</b>	1	1	1	0	3	30.00%
O2	0	<b>0</b>	1	0	0	1	10.00%
O3	0	0	<b>0</b>	1	0	1	10.00%
O4	0	1	0	<b>0</b>	0	1	10.00%
O5	1	1	1	1	<b>0</b>	4	40.00%
TOTALES						10	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Tabla N° 16

Matriz de relevancia para las amenazas de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

	A1	A2	ACUMULADOS	PESO PORCENTUAL
A1	<b>0</b>	0	0	0.00%
A2	1	<b>0</b>	1	100.00%
TOTALES			1	100.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La matriz EFE se ve esquematizada en la siguiente tabla, donde a cada amenaza y oportunidad se la ha asignado el peso porcentual (resultado de las matrices de relevancia) los cuales permiten la clasificación por relevancia de los factores externos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

Tabla N° 17

Matriz EFE para la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca.

FACTORES CLAVE	PESO PORCENTUAL
<b>Oportunidades</b>	
O5 .- Crecimiento positivo de la afluencia de clientes.	40.00%
O1 .- Escasez de competencia en el mercado.	30.00%
O2 .- Fluidez y aprovisionamiento de capital humano.	10.00%
O3 .- Crecimiento de la actividad económica y de la demanda del servicio.	10.00%
O4 .- Ubicación estratégica de la empresa en una zona altamente	10.00%
<b>Amenazas</b>	
A1 .- Mercado altamente atractivo para la incursión de la competencia.	100.00%
A2 .- Existencia de suplementos al servicio prestado por la empresa.	0.00%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### e. Matriz FODA

A partir de los análisis externos e internos de la empresa en estudio, se puede esquematizar la matriz FODA o FORD, que tiene como propósito principal la estructuración de las estrategias, las cuales provienen tanto de los factores internos como externos; estas estrategias son tipificadas de la siguiente manera:

- Estrategias ofensivas (fortalezas + oportunidades).
- Estrategia defensiva (fortalezas + amenazas).
- Estrategia de reorientación (debilidades + oportunidades).
- Estrategia de supervivencia (debilidades + amenazas).

Tabla N° 18

Matriz FODA para la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca.

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		ANÁLISIS INTERNO	Personal profesional presente en la plana gerencial. Personal técnico en el área de mantenimiento y proyección. Personal motivado con un clima laboral, empresa perteneciente al "Great Place to Work 2015". Capacitación periódica a la plana gerencial. Local e infraestructura adecuada para las actividades afines al rubro de la empresa. Herramientas, equipos y utensilios adecuados para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa. Fluidez en el suministro adecuado del capital financiero para el adecuado desarrollo de las actividades de la empresa. Familiarización de la plana administrativa y gerencial con el rubro del negocio. Conocimientos y dominio del personal operativo sobre sus actividades cotidianas. Respaldo comercial de la marca Cineplanet. Existencia de alianzas estratégicas con los proveedores. Respaldo institucional del Grupo de empresas Intercorp. Auditoria periódica de los procesos operativos y cumplimiento de los objetivos organizacionales.
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F + O)	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D + O)	
Escasez de competencia en el mercado.	Incrementar el índice de consumo de los clientes, intensificando la proactividad de los canales de venta de la empresa	Incrementar el índice de retención del personal estimulando el desarrollo del colaborador en la organización	
Fluidez y aprovisionamiento de capital humano.	Incrementar la cantidad de espectadores de la empresa	Disminuir el índice de rotación del personal controlando la idoneidad del perfil del personal para con la empresa	
Crecimiento de la actividad económica y de la demanda del servicio.	Incrementar la cantidad de consumidores de dulcería de la empresa	Evaluar la calidad de los procesos productivos de la empresa	
Ubicación estratégica de la empresa en una zona altamente comercial.	Medir el grado de satisfacción del cliente		
Crecimiento positivo de la afluencia de clientes.	Incrementar el índice de clientes fidelizados con la marca Cineplanet		
AMANAZAS (A)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F + A)	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D + A)	
Existencia de suplementos al servicio prestado por la empresa.	Controlar el índice de consumo del cliente en dulcería	Controlar el uso adecuado de los gastos operativos de la empresa	
Mercado altamente atractivo para la incursión de la competencia.	Controlar la frecuencia de visitas de los clientes a la empresa	Reducir los costos de venta de la empresa	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.10.5. Formulación estratégica de la empresa en estudio

Los objetivos estratégicos de la organización se descomponen en objetivos específicos, los cuales a su vez son los generadores de las estrategias, con las cuales la empresa espera lograr el cumplimiento de estas metas. En el siguiente cuadro se puede apreciar los objetivos específicos de cada objetivo estratégico de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

Tabla N° 19

Especificación de los objetivos estratégicos de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS
Asegurar la viabilidad financiera de la empresa	Alcanzar los niveles optimos de rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa
Asegurar la rentabilidad financiera de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa	Reducir la costos de ingreso y egreso de personal a la empresa
	Maximizar la productividad de los recursos utilizados por la empresa
Mejorar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes	Asegurar el equilibrio precio/beneficio
	Asegurar calidad de atención del personal para con el cliente
	Asegurar la calidad de los productos ofrecidos al cliente

Fuente: Elaboración propia, 2016

Las estrategias se basan en el análisis tanto interno como externo de la empresa en estudio y son estipuladas para cada objetivo estratégico de la organización en específico.

Tabla N° 20

Estipulación de estrategias para el objetivo organizacional N° 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Asegurar la viabilidad financiera de la empresa	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIAS
Alcanzar los niveles optimos de rentabilidad, solvencia y liquidez de la empresa	Incrementar el indice de consumo de los clientes, intensificando la proactividad de los canales de venta de la empresa
	Incrementar la cantidad de espectadores de la empresa
	Incrementar la cantidad de consumidores de dulceria de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla N° 21

Estipulación de estrategias para el objetivo organizacional N° 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Asegurar la rentabilidad financiera de los recursos utilizados para el desarrollo de las actividades de la empresa	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATÉGIAS
Reducir la costos de ingreso y egreso de personal a la empresa	Incrementar el indice de retención del personal estimulando el desarrollo del colaborador en la organización
	Disminuir el indice de rotación del personal controlando la idoneidad del perfil del personal para con la empresa
Maximizar la productividad de los recursos utilizados por la empresa	Controlar el uso adecuado de los gastos operativos de la empresa
	Reducir los costos de venta de la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2016

Tabla N° 22

Estipulación de estrategias para el objetivo organizacional N° 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO	
Mejorar la calidad de servicio y el nivel de satisfacción de los clientes	
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS
Asegurar el equilibrio precio/beneficio	Controlar el índice de consumo del cliente en dulcería
	Controlar la frecuencia de visitas de los clientes a la empresa
Asegurar calidad de atención del personal para con el cliente	Medir el grado de satisfacción del cliente
	Incrementar el índice de clientes fidelizados con la marca Cineplanet
Asegurar la calidad de los productos ofrecidos al cliente	Evaluar la calidad de los procesos productivos de la empresa

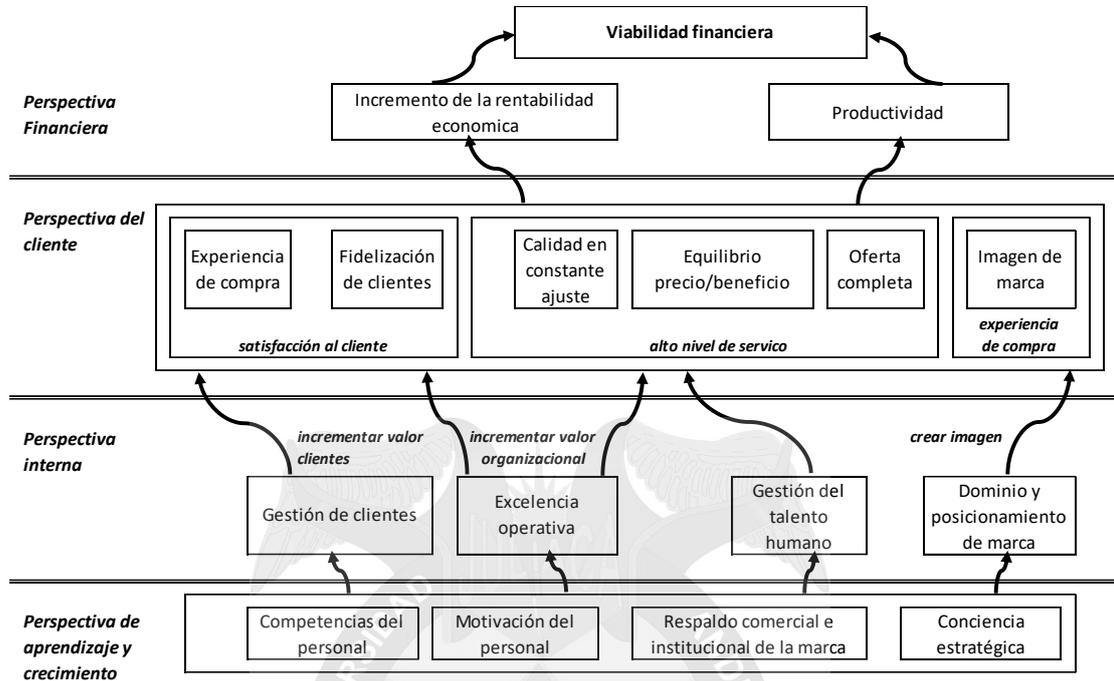
Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 5.10.6. Mapa estratégico para la empresa en estudio

El mapa estratégico para la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, está diseñado en función a los tres objetivos organizacionales de la empresa; descritos anteriormente, con la finalidad de describir el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas de la empresa en estudio.

Gráfico N° 4

Mapa estratégico para la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.10.7. Asignación de los indicadores de gestión para la empresa en estudio

Toda estrategia debe de traducirse a términos operativos, por lo cual es necesario la asignación de índices o indicadores de gestión que ayuden a su medición continua. En el Anexo N° 01 se menciona cada uno de los indicadores y sus características, de acuerdo a su respectiva tipificación.

### 5.10.8. Cuadro de Mando Integral para la empresa en estudio

El Cuadro de Mando Integral es el marco que permite describir y gestionar las estrategias anteriormente descritas; para lo cual se procedió a desarrollar el diseño estructural de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral desarrollado para la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

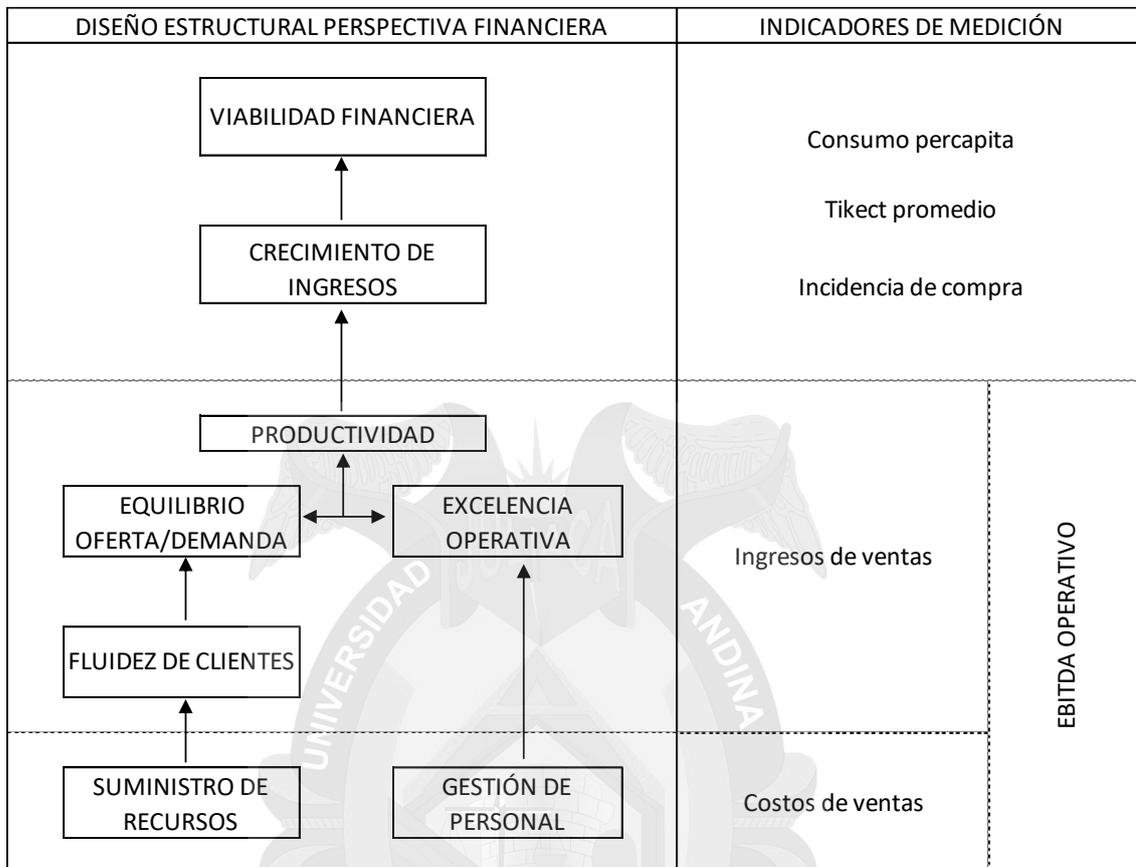
Cada diseño estructural está dotado del proceso o mapa estratégico específico para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral; así como también de los indicadores de gestión que determinaran los índices de cumplimiento de las metas asignadas para el periodo 2016 de la empresa en estudio; las cuales han sido sustraídas del plan estratégico 2016 formulado por la empresa Cineplex S.A. para cada uno de sus establecimientos.

#### a. Perspectiva financiera

En la tabla N° 23 se define el diseño estructural de la perspectiva financiera desarrollado para la implementación al Cuadro de Mando Integral de la empresa en estudio.

Tabla N° 23

Diseño estructural para la perspectiva financiera



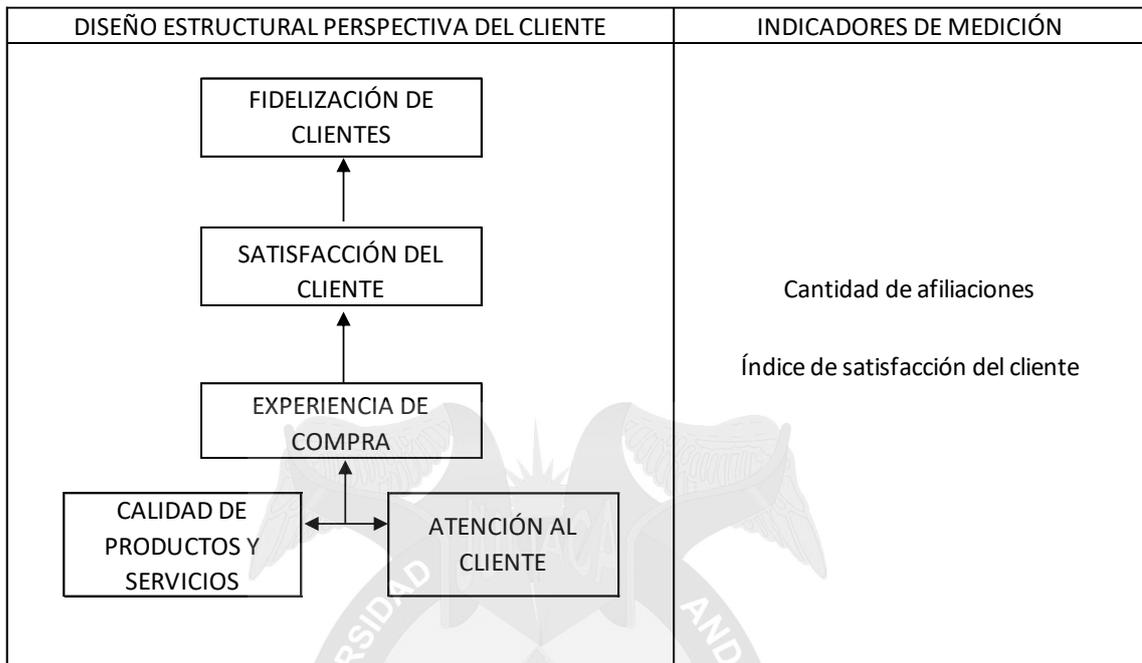
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**b. Perspectiva del cliente**

En la tabla N° 24 se define el diseño estructural de la perspectiva del cliente desarrollado, para la implementación al Cuadro de Mando Integral de la empresa en estudio.

Tabla N° 24

Diseño estructural para la perspectiva del cliente



Fuente: Elaboración propia, 2016.

**c. Perspectiva del proceso interno del negocio**

En la tabla N° 25 se define el diseño estructural de la perspectiva del proceso interno, del negocio desarrollado para la implementación al Cuadro de Mando Integral de la empresa en estudio.

Tabla N° 25

Diseño estructural para la perspectiva del proceso interno del negocio

DISEÑO ESTRUCTURAL PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO DEL NEGOCIO	INDICADORES DE MEDICIÓN
<pre> graph TD     A[PROCEDIMIENTOS ADECUADOS] --&gt; C[PERSONAL ADECUADO]     A --&gt; D[CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS]     C --&gt; D     D --&gt; B[RENTABILIDAD OPERATIVA]     B --&gt; E[EXCELENCIA OPERATIVA]         </pre>	<p>Auditoria de procesos operativos</p> <p>Índice de rotación de personal</p> <p>Índice de retención de personal</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**d. Perspectiva de aprendizaje y desarrollo**

En la tabla N° 26 se define el diseño estructural de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, desarrollado para la implementación al Cuadro de Mando Integral de la empresa en estudio.

Tabla N° 26

Diseño estructural para la perspectiva de aprendizaje y desarrollo

DISEÑO ESTRUCTURAL PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	INDICADORES DE MEDICIÓN
<pre> graph TD     A[SUMINISTRO DE RECURSOS] --&gt; D[GESTIÓN DE PERSONAL]     B[AMBIENTE LABORAL] --&gt; D     D --&gt; C[ADECUADO PERSONAL]         </pre>	<p>Índice de clima laboral</p> <p>Índice de entrenamiento del personal</p>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

e. Matriz del Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 27

Matriz del cuadro de mando integral

		Real			Proyectado			
		Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16	
Percep	Real 2016	8.14	8.32	8.12	8.17	8.21	8.26	
	Meta	7.55	7.66	7.45	7.37	7.34	7.40	
	Var %	7.8%	8.6%	8.9%	10.8%	11.9%	11.6%	
Ticket promedio	Real 2016	19.2	19.7	22.6	23.02	23.45	23.88	
	Meta	16.3	16.5	18.6	18.9	18.7	16.3	
	Var %	17.8%	19.3%	21.5%	21.8%	25.4%	46.5%	
Incidencia	Real 2016	36.9%	38.5%	41.3%	42.8%	44.3%	45.9%	
	Meta	35.1%	36.2%	32.1%	30.9%	32.5%	34.1%	
	Var %	1.8%	2.3%	9.1%	11.8%	11.8%	11.8%	
EBITDA Operativo	Real 2016	167,273	166,305	135,695	181,636	236,018	300,675	
	Meta	123,872	124,361	121,891	126,541	121,612	129,512	
	Var %	35.0%	33.7%	11.3%	43.5%	94.1%	132.2%	
+ Ingresos dulceria	Real 2016	279,258	260,657	202,452	244,953	296,375	358,593	
	Meta	261,180	234,776	135,958	174,972	238,839	183,562	
	Var %	6.9%	11.0%	48.9%	40.0%	24.1%	95.4%	
- Costos de venta	Real 2016	56,711	45,412	24,621	22,664	20,862	19,203	
	Meta	55,215	50,362	28,362	36,092	49,027	38,019	
	Var %	2.7%	-9.8%	-13.2%	-37.2%	-57.4%	-49.5%	
- Personal	Real 2016	41,143	38,619	32,983	31,746	30,556	29,410	
	Meta	45,307	44,366	39,591	39,591	40,828	39,591	
	Var %	-9.2%	-13.0%	-16.7%	-19.8%	-25.2%	-25.7%	
- Luz	Real 2016	8,705	7,399	6,698	5,987	5,351	4,783	
	Meta	7,226	7,477	6,750	7,038	7,028	7,023	
	Var %	20.5%	-1.0%	-0.8%	-14.9%	-23.9%	-31.9%	
- Agua	Real 2016	984	843	623	651	681	712	
	Meta	1,581	1,473	873	993	1,522	1,084	
	Var %	-37.7%	-42.8%	-28.7%	-34.4%	-55.3%	-34.4%	
- Útiles de limpieza	Real 2016	234	1,643	1,321	1,813	2,488	3,414	
	Meta	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	
	Var %	-84.0%	12.6%	-9.5%	24.2%	70.4%	133.9%	
- Economato	Real 2016	139	145	139	139	139	139	
	Meta	162	162	162	162	162	162	
	Var %	-14.5%	-10.8%	-14.5%	-14.5%	-14.5%	-14.5%	
- Insumos para equipos	Real 2016	226	215	222	221	219	218	
	Meta	336	315	336	315	336	315	
	Var %	-32.7%	-31.7%	-33.9%	-29.9%	-34.7%	-30.8%	
- Uniformes	Real 2016	2,807	0	0	0	0	0	
	Meta	3,634	0	0	2,404	0	0	
	Var %	-22.8%	0.0%	0.0%	-100.0%	0.0%	0.0%	
- Otros gastos operativos	Real 2016	1,036	76	150	96	61	39	
	Meta	701	43	198	76	213	98	
	Var %	47.9%	76.7%	-24.2%	26.9%	-71.2%	-60.0%	
PERPECTIVA CLIENTES	Afiliaciones	Real 2016	822	869	797	833	871	911
	Meta	813	816	723	712	681	822	
	Var %	1.1%	6.5%	10.2%	17.0%	28.0%	10.8%	
Satisfacción del cliente	Real 2016	97%	96%	98%	98%	99%	99%	
	Meta	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	
	Var %	12.0%	11.0%	13.0%	13.5%	14.0%	14.5%	
PERPECTIVA INTERNA	Auditoria de procesos operativos	Real 2016	95%	95%	95%	95%	95.0%	95.0%
	Meta	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	
	Var %	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	
Rotación del personal	Real 2016	2.3%	2.0%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%	
	Meta	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
	Var %	-2.7%	-3.0%	-2.2%	-2.2%	-2.2%	-2.2%	
Retención del personal	Real 2016	97.7%	98.0%	97.2%	97%	96.7%	96.5%	
	Meta	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	
	Var %	2.7%	3.0%	2.2%	2.0%	1.7%	1.5%	
PERPECTIVA APRENDIZAJE	Clima laboral	Real 2016	100%	100%	100%	100%	100.0%	100.0%
	Meta	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	
	Var %	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	
Entrenamiento del personal	Real 2016	97%	97%	97%	97%	97.0%	97.0%	
	Meta	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	
	Var %	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	

Fuente: Elaboración propia, 2016; a partir de datos recolectados del historial de los indicadores de la empresa Cineplex S.A. (Anexo N° 06)

## VI. RESULTADOS Y DISCUSIONES

### 6.1. Resultados

Para el desarrollo de la presente investigación se analizaron los resultados de los indicadores de gestión; obtenidos por la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca; durante los meses de enero, febrero, marzo, abril, mayo, junio, julio, agosto y setiembre del año 2016; a partir de los cuales se proyectaron los resultados para los últimos meses del periodo 2016; octubre, noviembre y diciembre.

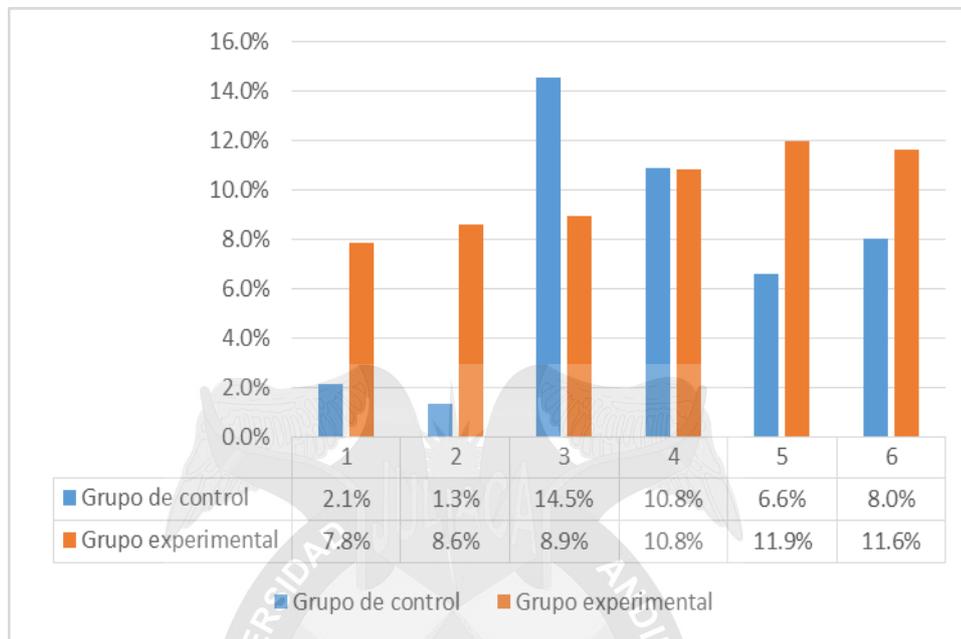
El rendimiento de los indicadores de gestión obtenido durante todo este periodo, fue dividido en dos grupos de estudio (grupo de control y grupo experimental) con la finalidad de poder determinar si realmente el cuadro de mando integral influye en el rendimiento de los indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

Es así que considerando las metas establecidas por la empresa Cineplex S.A. para su sucursal en la ciudad de Juliaca, se pudo medir la variación de los resultados obtenidos o proyectados para cada mes del periodo 2016, con respecto a las metas fijadas para índice de la gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.

Los resultados obtenidos por esta tesis se muestran a continuación:

Gráfico N° 5

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del consumo per cápita de los clientes de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con referencia al consumo per cápita; para el periodo 1 perteneciente al grupo de control, en el mes de enero se logró un incremento del 2.1% con respecto a la meta trazada para dicho periodo; una vez aplicada la herramienta del Cuadro de Mando Integral esta variación de resultado versus meta, incremento en a un 7.8% para el periodo 1 del grupo experimental; correspondiente al mes de julio.
- En cuanto al periodo 2 perteneciente al grupo de control (mes de febrero), se percibió un incremento del 1.3% de consumo per cápita, con respecto a la meta trazada para dicho periodo;

esta variación se incrementa a un 8.6%, para el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

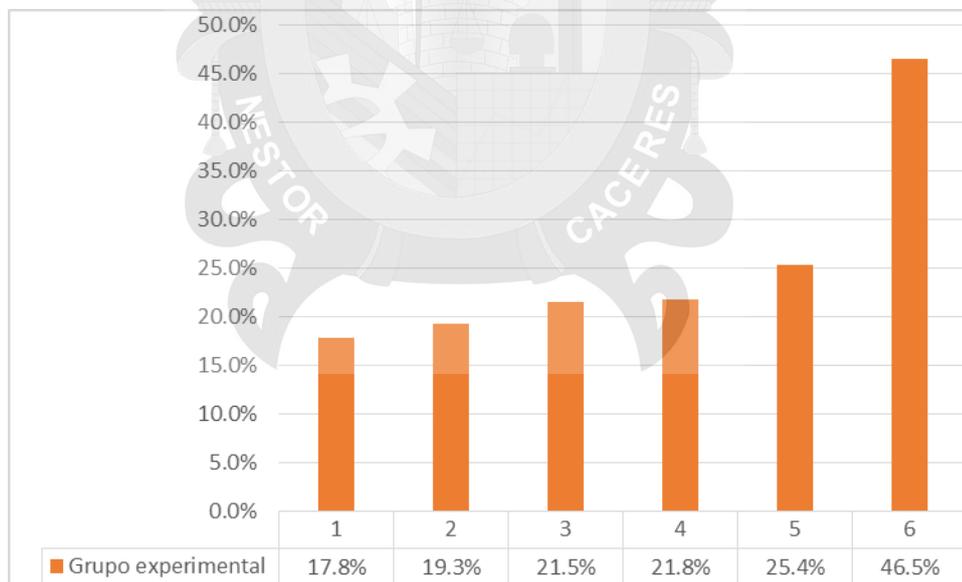
- En el periodo 3 del grupo de control; el cual abarca el mes de marzo del presente año, se percibió una variación en el consumo per cápita de 14.5% con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 8.9% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.
- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 10.8% de variación en el consumo per cápita con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 10.8% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- Con referencia al periodo 5 del grupo de control; correspondiente al mes de mayo del presente año, se obtuvo una variación del 6.6%. sobre la meta de consumo per cápita del mes, Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo experimental (mes de noviembre), estos se

incrementaría a un 11.9% según las estimaciones; después de aplicado el experimento.

- En cuanto al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, se obtuvo una variación de 8.0% con respecto a la meta del mes; la cual se incrementaría a 11.6%; según las estimaciones, para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.

Gráfico N° 6

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del ticket promedio de compra de los clientes de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



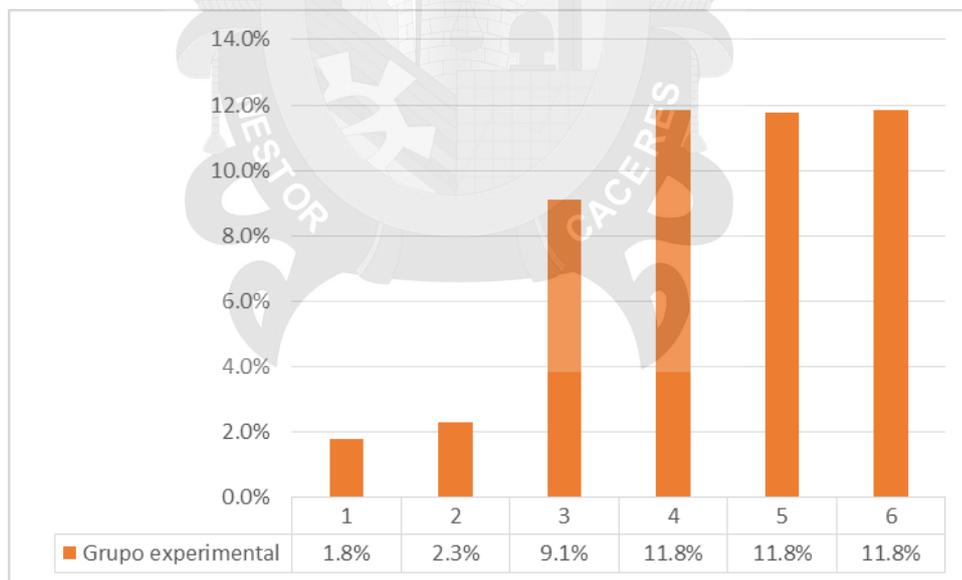
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con respecto al ticket promedio de compra de los clientes, una vez aplicado el experimento se obtuvo una variación del 17.8% con respecto a la meta proyectada para el periodo 1 correspondiente al mes de julio, lo cual representa un adecuado nivel de compra del consumidor.
- Para el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) en referencia al ticket promedio de compra, se obtuvo una variación de 19.3% con respecto a la meta estipulada para dicho mes, la cual resulta mucho más significativa que la del periodo anterior.
- En cuanto al periodo 3 del grupo experimental (mes de setiembre) se obtuvo una variación de 21.5%, con respecto a la meta del periodo. La cual incrementa en 2.2% los resultados del ticket promedio de compra del periodo anterior.
- Para el periodo 4 (octubre del 2016) del grupo experimental, se estimó una variación del 21.8% con respecto a la meta de ticket promedio de compra, la cual significaría un incremento aceptable en el nivel de consumo del cliente.

- En cuanto al periodo 5 del grupo experimental, correspondiente al mes de noviembre, se proyectó un 24.5% de variación con respecto a la meta, lo que implicaría un crecimiento de 2.7% con respecto al ticket promedio de compra del periodo anterior.
- Para el periodo 6 (diciembre del 2016) del grupo experimental se proyectó un 46.5% de variación resultados versus meta de ticket promedio de compra; cifra que significaría un incremento aceptable en el nivel de consumo del cliente.

Gráfico N° 7

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta de la incidencia de compra de los clientes de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



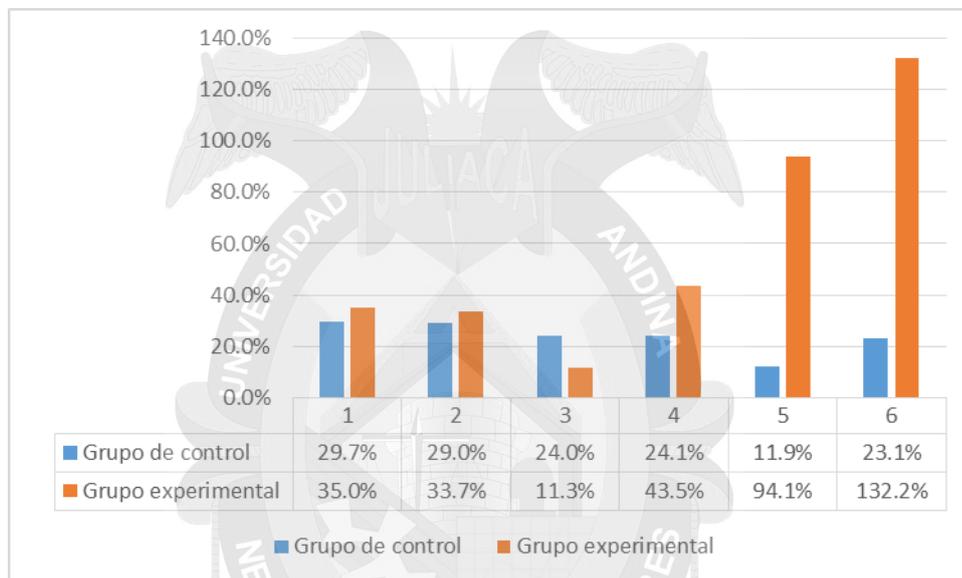
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con respecto a la incidencia de compra, una vez aplicado el experimento se obtuvo una variación del 1.8% con respecto a la meta proyectada para el periodo 1 correspondiente al mes de julio, lo cual representa un adecuado nivel de compra del consumidor.
- Para el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) en referencia a la incidencia de compra, se obtuvo una variación de 2.3% con respecto a la meta estipulada para dicho mes, la cual resulta mucho más significativa que la del periodo anterior.
- En cuanto al periodo 3 del grupo experimental (mes de setiembre) se obtuvo una variación de 9.1%, con respecto a la meta del periodo. La cual incrementa en 6.8% los resultados de incidencia de compra del periodo anterior.
- Para el periodo 4 (octubre del 2016) del grupo experimental, se estimó una variación del 11.8% con respecto a la meta de incidencia de compra, la cual significaría un incremento aceptable en el nivel de consumo del cliente.
- En cuanto al periodo 5 del grupo experimental, correspondiente al mes de noviembre, se proyectó un 11.8% de variación con respecto a la meta de incidencia de compra del periodo en mención

- Para el periodo 6 (diciembre del 2016) del grupo experimental se proyectó un 11.8% de variación resultados versus meta de incidencia de compra; cifra que significaría un incremento aceptable en el nivel de consumo del cliente.

Gráfico N° 8

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del EBITDA operativo de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

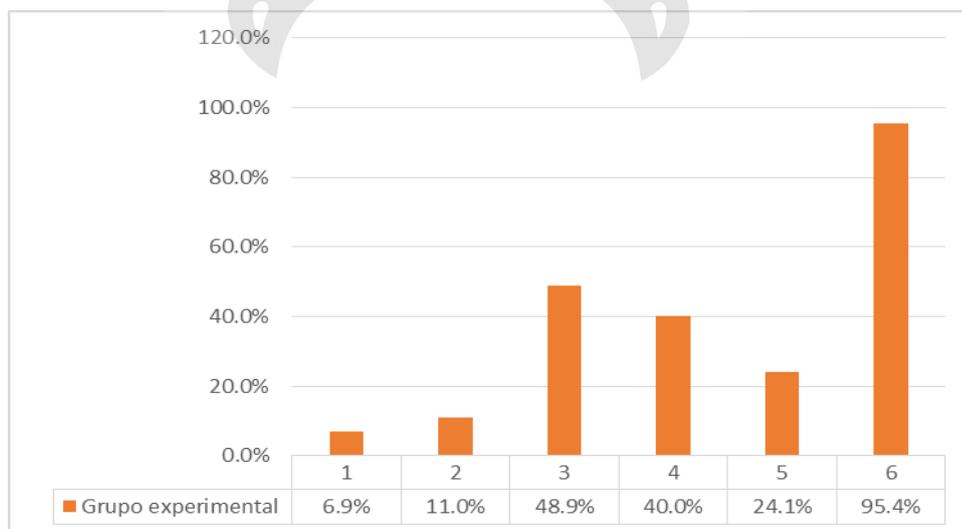
- Con referencia al EBITDA; para el periodo 1 perteneciente al grupo de control, en el mes de enero se logró un incremento del 29.7% con respecto a la meta trazada para dicho periodo; una vez aplicada la herramienta del Cuadro de Mando Integral esta variación de resultado versus meta, incremento en a un 35.0% para el periodo 1 del grupo experimental; correspondiente al mes de julio.

- En cuanto al periodo 2 perteneciente al grupo de control (mes de febrero), se percibió un incremento del 29.0% en el índice EBITDA operativo, con respecto a la meta trazada para dicho periodo; esta variación se incrementa a un 33.7%, para el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral.
- En el periodo 3 del grupo de control; el cual abarca el mes de marzo del presente año, se percibió una variación en el EBITDA operativo de 24.0% con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 11.3% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.
- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 24.1% de variación en el EBITDA operativo con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 43.5% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.

- Con referencia al periodo 5 del grupo de control; correspondiente al mes de mayo del presente año, se obtuvo una variación de 11.9%. sobre la meta del índice EBITDA operativo, Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo experimental (mes de noviembre), estos se incrementarían a un 94.1% según las estimaciones; después de aplicado el experimento.
- En cuanto al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, se obtuvo una variación de 23.1% con respecto a la meta del mes de EBITDA operativo; la cual se incrementarían a 132.2%; según las estimaciones, para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.

Gráfico N° 9

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta de los ingresos por ventas de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



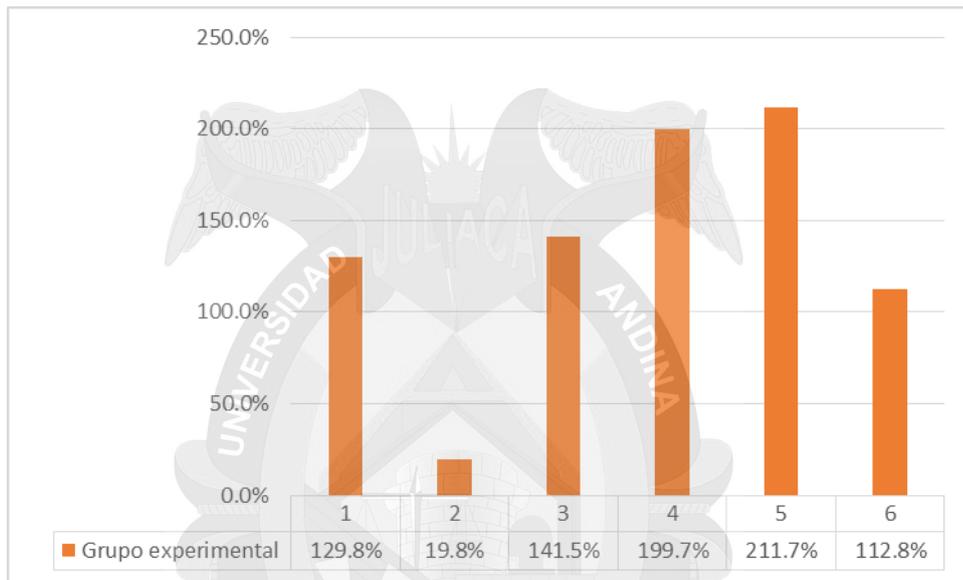
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Los ingresos por ventas para el periodo 1 del grupo experimental (julio 2016) reflejaron una variación del 6.9% con respecto a la cifra trazada como meta del periodo.
- En el periodo 2 (mes de agosto) del grupo experimental, se obtuvo una variación del 11.0% con respecto a la meta de ingresos por ventas estipulada para dicho periodo.
- Con respecto al periodo 3 del grupo experimental, el cual corresponde al mes de setiembre, se obtuvo una variación de 48.9% con respecto a la meta de ingresos por ventas trazada para dicho mes.
- En cuanto al periodo 4 se estimó una variación de 40.0% con respecto a los ingresos por ventas estipulados como meta para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de octubre.
- Para el periodo 5 se estimó una variación de 24.1% con respecto a los ingresos por ventas estipulados como meta para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de noviembre.
- En cuanto al periodo 6 del grupo experimental se proyectó una variación de 95.4% con respecto a los ingresos por ventas

estipulados como meta para dicho periodo, correspondiente al mes de diciembre.

Gráfico N° 10

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta de los gastos operativos de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



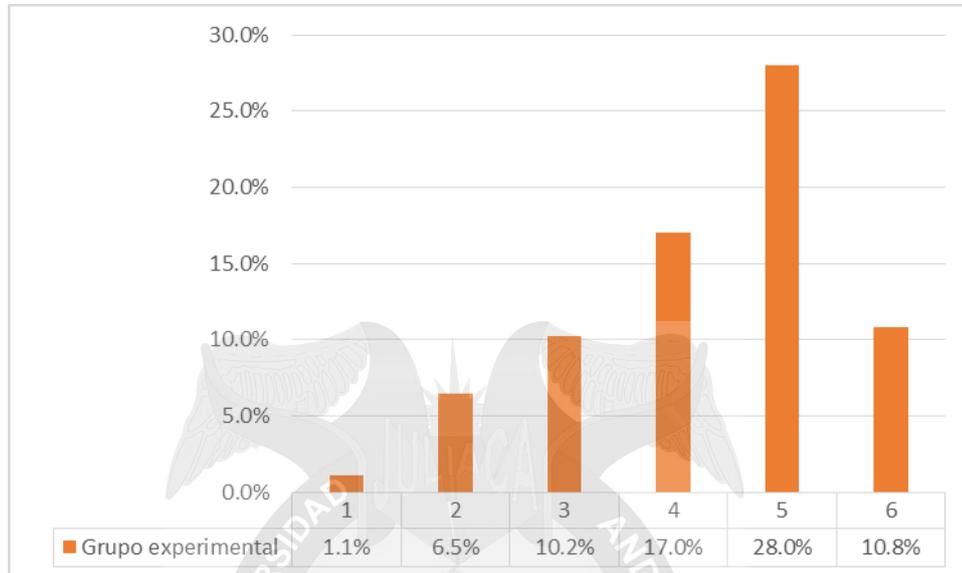
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Los gastos operativos para el periodo 1 del grupo experimental (julio 2016) reflejaron una variación del 129.8% con respecto a la cifra trazada como meta del periodo.
- En el periodo 2 (mes de agosto) del grupo experimental, se obtuvo una variación positiva del 19.8% con respecto a la meta de gastos operativos estipulada para dicho periodo.

- Con respecto al periodo 3 del grupo experimental, el cual corresponde al mes de setiembre, se obtuvo una variación positiva de 141.5% con respecto a la meta de gastos operativos trazada para dicho mes.
- En cuanto al periodo 4 se estimó una variación positiva de 199.7% con respecto a los gastos operativos estipulados como meta para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de octubre.
- Para el periodo 5 se estimó una variación de 211.7% con respecto a los gastos operativos estipulados como meta para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de noviembre.
- En cuanto al periodo 6 del grupo experimental se proyectó una variación de 112.8% con respecto a los gastos operativos estipulados como meta para dicho periodo, correspondiente al mes de diciembre.

Gráfico N° 11

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta de la cantidad de afiliaciones de clientes de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

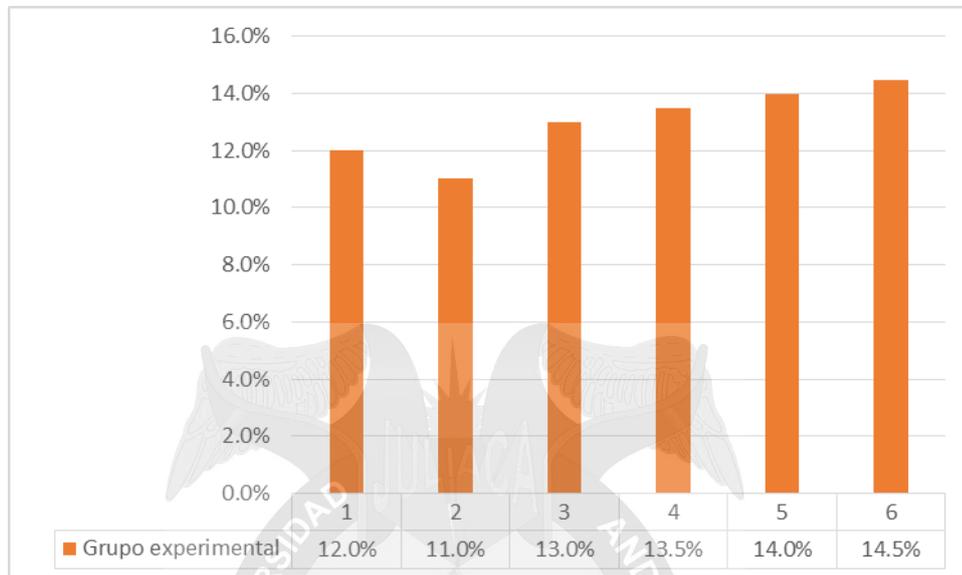
- La cantidad de afiliaciones de clientes para el periodo 1 del grupo experimental, tuvo una variación positiva del 1.1% con respecto a la meta proyectada para el mes de julio del presente año; mes correspondiente al periodo en mención.
- En cuanto al periodo 2 del grupo experimental, los índices de variación incrementaron a un 6.5% con respecto a la meta estipulada para dicho periodo (agosto 2016).
- Durante el periodo 3 (setiembre 2016) del grupo experimental, se obtuvo un crecimiento de 3.7% de variación con respecto a las variaciones de resultados versus metas del periodo anterior,

con lo cual se logró un 10.2% de variación sobre la meta proyectada.

- En cuanto al periodo 4 del grupo experimental se proyectó una variación de 17.0% con respecto a la cantidad de afiliaciones estipuladas como meta para dicho periodo, correspondiente al mes de octubre.
- Para el periodo 5 se estimó una variación de 28.0% con respecto a la cantidad de afiliaciones estipulados como meta para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de noviembre.
- Las proyecciones para el mes de diciembre, el cual conforma el periodo 6 del grupo experimental, estiman un logro de 10.8% de variación de afiliaciones concretadas con respecto a la meta trazada para dicho periodo.

Gráfico N° 12

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del índice de satisfacción de los clientes de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

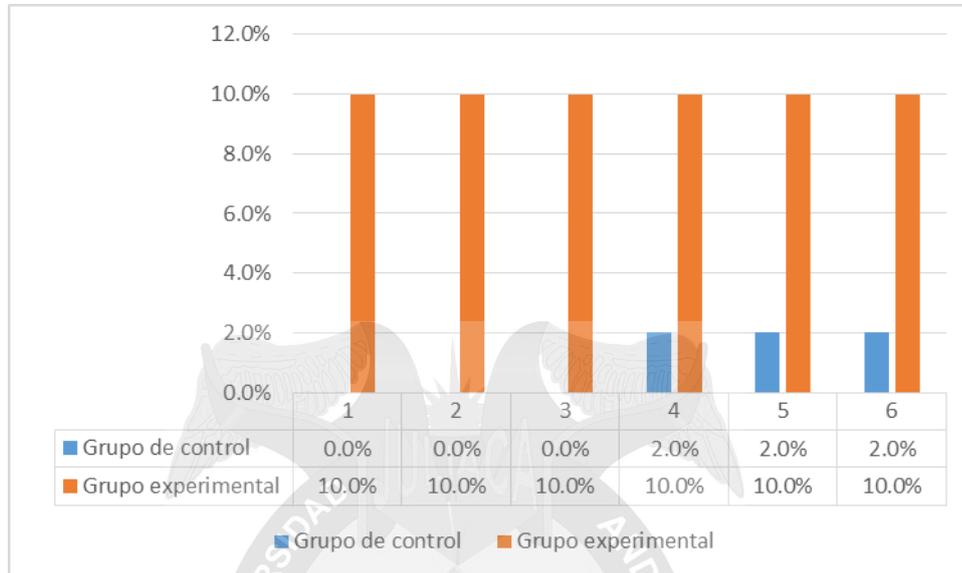
- Con respecto al índice de satisfacción de los clientes, en el mes de julio, el cual conforma el periodo 1 del grupo experimental, se logró un 12.0% de variación positiva con respecto a la meta trazada para dicho periodo.
- En el mes de agosto; periodo 2 del grupo experimental, la variación excedente de resultados con respecto a las metas del periodo, en cuanto al índice de satisfacción del cliente alcanzaron el 11.0%.
- Durante el periodo 3 del grupo experimental se logró incrementar la variación de los índices de satisfacción del

cliente para el mes de setiembre a 13.0% de lo proyectado para dicho periodo.

- A partir de las cifras anteriores; correspondientes a los índices de satisfacción del cliente, se proyectó alcanzar un crecimiento de 0.5% para el periodo 4 (octubre 2016) con respecto al periodo anterior. Lo cual significaría un alcanzar una variación positiva de 13.5%.
- Las proyecciones para el mes de noviembre, el cual conforma el periodo 5 del grupo experimental, estiman un logro de 14.0% de variación positiva en los índices de satisfacción del cliente con respecto a la meta trazada para dicho periodo.
- Para el periodo 6 se estimó una variación de 14.5% con respecto a la meta de satisfacción del cliente para dicho periodo del grupo experimental, correspondiente al mes de diciembre.

Gráfico N° 13

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta de las auditorías de procesos operativos para la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con referencia a las auditorías de procesos operativos; para el periodo 1 perteneciente al grupo de control, en el mes de enero se logró alcanzar a la meta proyectada, pero sin excedente significativo sobre ella; sin embargo una vez aplicada la herramienta del Cuadro de Mando Integral esta variación de resultado versus meta, incremento a un 10.0% para el periodo 1 del grupo experimental; correspondiente al mes de julio.
- Tomando en cuenta los resultados del periodo 2 (febrero 2016), no se logró exceder significativamente la meta proyectada para el mes de febrero en cuanto a los índices correspondientes a auditorías de procesos operativos; no obstante, para el mes de

agosto; el cual conforma el periodo 2 del grupo experimental los excedentes sobre la meta alcanzaron el 10.0% de variación.

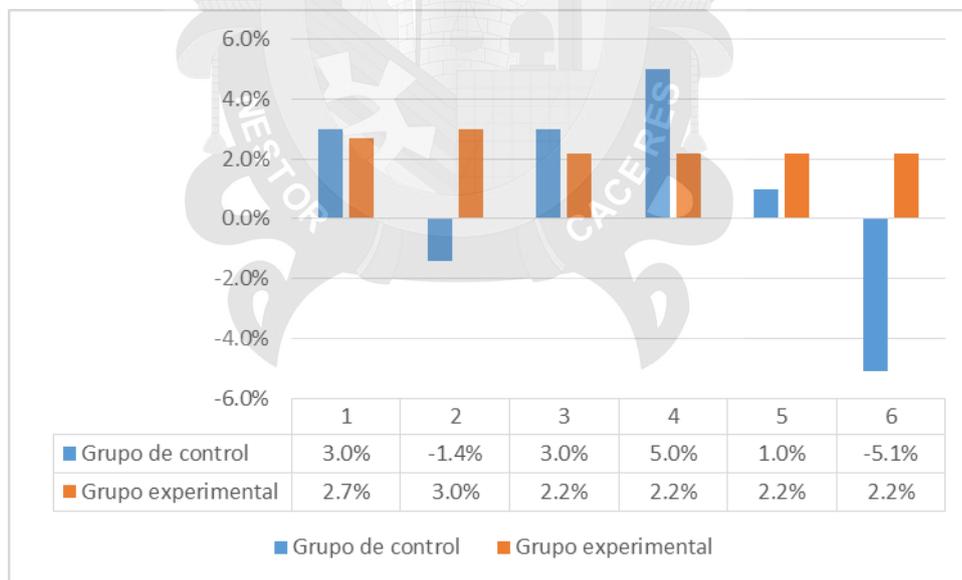
- En el periodo 3 del grupo de control; los resultados fueron similares a los dos periodos anteriores, puesto que los índices de auditorías de procesos operativos son indicadores que se miden trimestralmente, por lo cual el mes de marzo del presente año, no percibió una variación sobre la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 10.0% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.
- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 2.0% de variación en los índices de auditorías de procesos operativos con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 10.0% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- Con referencia al periodo 5 del grupo de control; correspondiente al mes de mayo del presente año, se obtuvo una variación de 2.0%. sobre la meta trazada. Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo

experimental (mes de noviembre), estos se incrementaría a un 10.0% según las estimaciones; después de aplicado el experimento.

- En cuanto al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, las cifras no variarían pues se obtuvo una variación de 2.0% con respecto a la meta del mes; la cual se incrementaría a 10.0%; según las estimaciones, para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.

Gráfico N° 14

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del índice rotación del personal de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



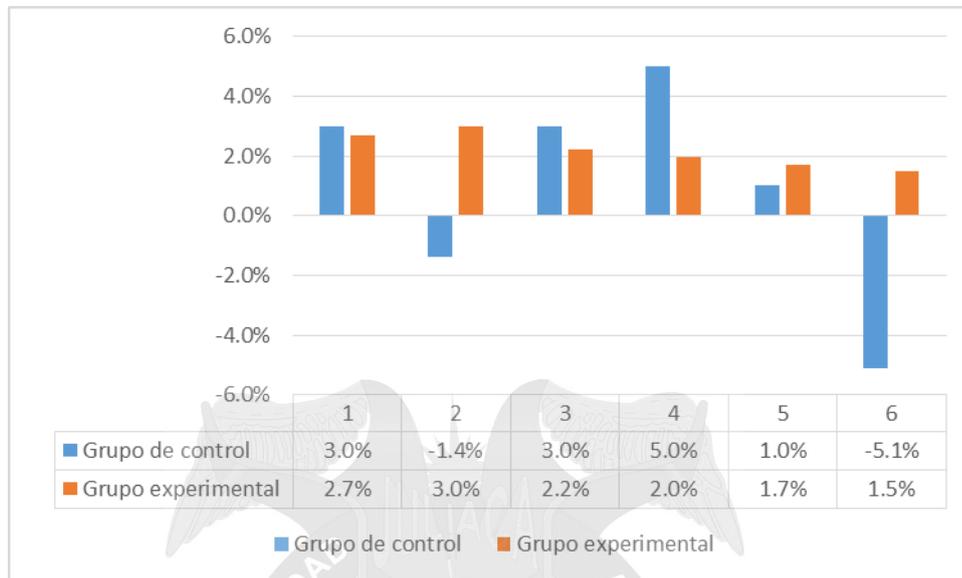
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- En cuanto al índice de rotación de personal; para el periodo 1 perteneciente al grupo de control, en el mes de enero se logró un incremento del 3.0% con respecto a la meta trazada para dicho periodo; una vez aplicada la herramienta del Cuadro de Mando Integral esta variación de resultado versus meta, alcanzo un 2.7% para el periodo 1 del grupo experimental; correspondiente al mes de julio.
- En cuanto al periodo 2 perteneciente al grupo de control (mes de febrero), no se logró alcanzar la meta trazada para dicho periodo, teniendo un desfase de -1.4% con respecto a la meta trazada para dicho periodo; esta variación se compone en el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se logró alcanzar una variación positiva de 3.0%
- En el periodo 3 del grupo de control; el cual abarca el mes de marzo del presente año, se percibió una variación en el índice de rotación de personal de 3.0% con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 2.2% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.

- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 5.0% de variación en el índice de rotación de personal con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 2.2% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- Con referencia al periodo 5 del grupo de control; correspondiente al mes de mayo del presente año, se obtuvo una variación de 1.0% sobre la meta del índice de rotación de personal, Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo experimental (mes de noviembre), estos se incrementarían a un 2.2% según las estimaciones; después de aplicado el experimento.
- En cuanto al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, no se logró alcanzar la meta trazada para el mes, obteniendo un desfase de -5.1% con respecto a la meta del mes; la cual se revertiría a 2.2%; según las estimaciones, para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.

Gráfico N° 15

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del índice de retención de personal de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con respecto a los índices de retención; en el periodo 1 del grupo de control; el cual abarca el mes de enero del presente año, se percibió una variación en el índice de retención de personal del 3.0% con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de julio del presente año; mes correspondiente al periodo 1 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 2.2% con respecto a la meta estipulada para el mes de julio.
- En cuanto al periodo 2 perteneciente al grupo de control (mes de febrero), no se logró alcanzar la meta trazada para dicho periodo, teniendo un desfase de -1.4% con respecto a la meta

trazada para dicho periodo; esta variación se compone en el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se logró alcanzar una variación positiva de 3.0%

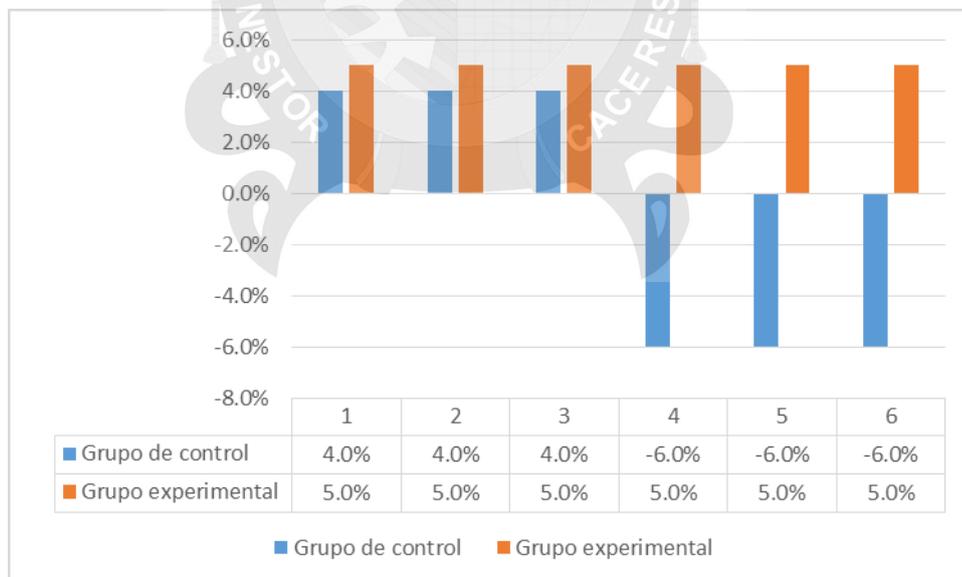
- En los concerniente al mes de marzo; periodo 2 del grupo de control, los resultados obtenidos en los índices de retención de personal alcanzaron una variación positiva de 3.0%. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 2.2% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.
- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 5.0% de variación en el índice de retención de personal con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 2.0% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- Para el periodo 5 del grupo de control (mayo del 2016) se obtuvo una variación de 1.0%. sobre la meta del índice de retención de personal, Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo experimental (mes de

noviembre), estos se incrementaría a un 1.7% según las estimaciones; después de aplicado el experimento.

- En cuanto al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, no se logró alcanzar la meta trazada para el mes, obteniendo un desfase de -5.1% con respecto a la meta del mes; esta variación se compondría según las proyecciones en el periodo 6 del grupo experimental (mes de diciembre) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se lograría alcanzar una variación positiva de 1.5%.

Gráfico N° 16

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del índice de clima laboral de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



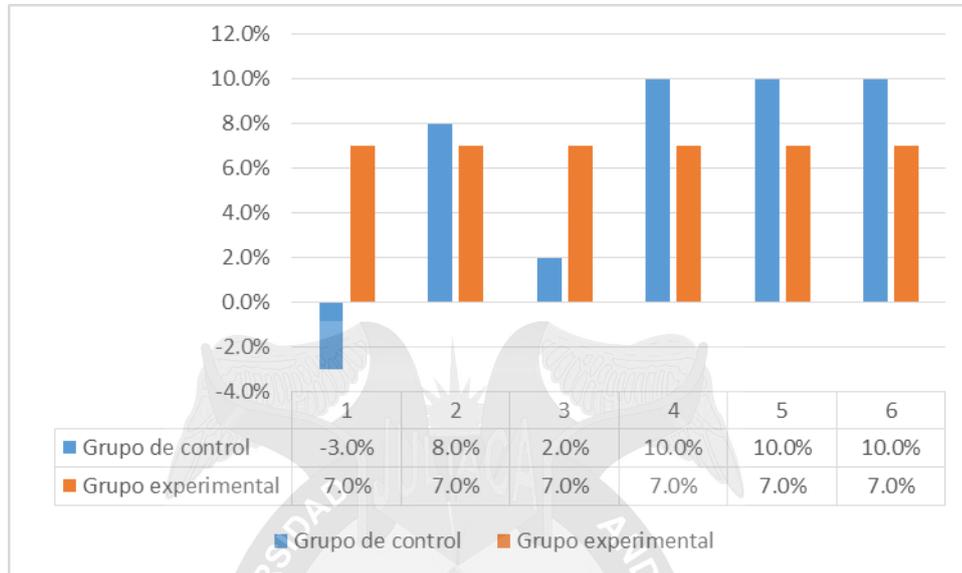
Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Con referencia al índice de clima laboral; para el periodo 1 perteneciente al grupo de control, en el mes de enero se logró un incremento sobre la meta trazada de 4.0% de variación sobre ella; sin embargo, una vez aplicada la herramienta del Cuadro de Mando Integral esta variación de resultado versus meta, incremento a un 5.0% para el periodo 1 del grupo experimental; correspondiente al mes de julio.
- En cuanto a los resultados del periodo 2 (febrero 2016), se logró una variación positiva de 4.0% sobre la meta proyectada para el mes de febrero, en cuanto a los índices de clima laboral; no obstante para el mes de agosto; el cual conforma el periodo 2 del grupo experimental los excedentes sobre la meta alcanzaron el 5.0% de variación.
- En el periodo 3 del grupo de control; el cual abarca el mes de marzo del presente año, se percibió una variación en los índices de clima laboral de 4.0% con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Así mismo con referencia al grupo experimental en el mes de setiembre del presente año; mes correspondiente al periodo 3 de dicho grupo; se alcanzó una variación de 5.0% con respecto a la meta estipulada para el mes de setiembre.

- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), no se logró superar la meta trazada para dicho periodo, obteniendo un desfase de -6.0% de variación negativa; lo cual se remontaría una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral; logrando una variación positiva de 5.0% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- En cuanto al periodo 5 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de mayo del 2016, no se logró alcanzar la meta trazada para el mes, obteniendo un desfase de -6.0% con respecto a la meta del mes; esta variación se compondría según las proyecciones en el periodo 5 del grupo experimental (mes de noviembre) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se lograría alcanzar una variación positiva de 5.0%.
- En lo referente al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, se obtuvo una variación negativa de -6.0% con respecto a la meta del mes en índice de clima laboral; la cual se compondría según las estimaciones a 5.0% de variación positiva para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.

Gráfico N° 17

Variación porcentual del resultado con respecto a la meta del índice de entrenamiento del personal de la empresa Cineplex S.A. Juliaca para el periodo 2016



Fuente: Elaboración propia, 2016.

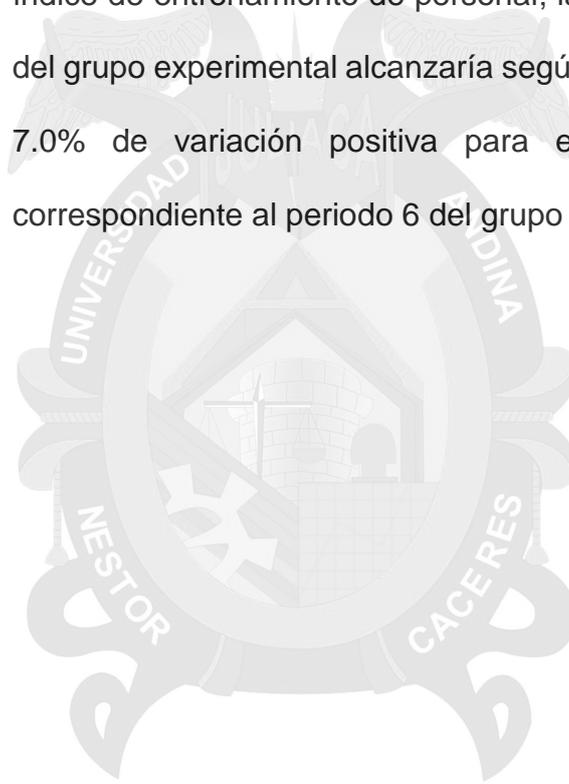
- En lo referente al índice de entrenamiento de personal y en cuanto al periodo 1 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de enero del 2016, no se logró alcanzar la meta trazada para el mes, obteniendo un desfase de -3.0% con respecto a la meta del mes; esta variación se compuso en el periodo 1 del grupo experimental (mes de julio) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se logró alcanzar una variación positiva de 7.0%.
- En cuanto al periodo 2 perteneciente al grupo de control (mes de febrero), se percibió un incremento del 8.0% en el índice de entrenamiento de personal, con respecto a la meta trazada

para dicho periodo. Para el periodo 2 del grupo experimental (mes de agosto) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral, se logró un excedente sobre la meta estipulada para el periodo en mención de 7.0%.

- En cuanto al periodo 3 perteneciente al grupo de control (mes de marzo), se percibió un incremento de 2.0% en el índice de entrenamiento de personal, con respecto a la meta trazada para dicho periodo; esta variación se incrementa a un 7.0%, para el periodo 3 del grupo experimental (mes de setiembre) después de aplicar la herramienta del Cuadro de Mando Integral.
- Con respecto al periodo 4 del grupo de control (mes de abril), se percibió 10.0% de variación en el índice de entrenamiento de personal con respecto a la meta trazada para dicho periodo. Una vez aplicado el Cuadro de Mando Integral se estimó una variación de 7.0% para dicho periodo (mes de octubre) del grupo experimental.
- Con referencia al periodo 5 del grupo de control; correspondiente al mes de mayo del presente año, se obtuvo una variación del 10.0%. sobre la meta del índice de entrenamiento de personal. Con respecto a los resultados proyectados para el periodo 5 del grupo experimental (mes de

noviembre), estos se alcanzarían a un 7.0% de variación positiva según las estimaciones; después de aplicado el experimento.

- En lo referente al periodo 6 del grupo de control; periodo correspondiente al mes de junio del 2016, se obtuvo una variación positiva de 10.0% con respecto a la meta del mes en índice de entrenamiento de personal; la cual para el periodo 6 del grupo experimental alcanzaría según las estimaciones a un 7.0% de variación positiva para el mes de diciembre, correspondiente al periodo 6 del grupo experimental.



## VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

A partir de la aplicación del Cuadro de Mando Integral a los procesos y procedimientos que componen la gestión administrativa de la empresa Cineplex S.A de la ciudad de Juliaca, se pudo observar una serie de cambios y evoluciones en distintos sectores de la empresa, los cuales se reflejan en el crecimiento positivo del rendimiento de sus indicadores de gestión; dicha aplicación esclareció las prioridades de la empresa y las tradujo en estrategias que aseguraron el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo cual condujo al desarrollo integral de la organización en armonía de los cuatro pilares o perspectivas creadoras de valor para la empresa.

- a. En referencia al objetivo general de la presente tesis: "Demostrar la influencia del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016"; se concluye que efectivamente, el Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en año 2016, habiendo corroborado la hipótesis general planteada para dicha investigación, a partir de los siguientes puntos específicamente descritos a continuación:

1. Al implementar el Cuadro de Mando Integral como herramienta facilitadora para la medición del Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca; se pudo apreciar una reorganización en la estructura convencional de la medición de la gestión operativa de la empresa, en la cual se esclarecieron los indicadores creadores de valor para la organización, los cuales fueron tipificados de acuerdo a la perspectiva empresarial a la que corresponden y a la que aportan con su evolución; con lo cual ya se genera un cambio en la medición de su rentabilidad.
2. La aplicación del Cuadro de Mando Integral al sistema de Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de Juliaca, permitió también la reconsideración de aquellos indicadores que tan solo se usaban como referentes, para un adecuado desempeño operativo del día a día, y que no se incluían en los cuadros de desempeño de la organización; tales como los indicadores pertenecientes a la perspectiva de clientes y a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
3. A partir de la tipificación de los Indicadores de Gestión y su asignación a cada una de las cuatro perspectivas creadoras del valor organizacional, se pudo controlar de manera mucho más individual la evolución de cada uno de estos

índices, considerando la perspectiva empresarial a la cual afecta directamente tanto su crecimiento como su declive.

4. Durante el periodo de aplicación del Cuadro de Mando Integral, el cual se define como el grupo experimental de la presente tesis; se pudo apreciar un crecimiento favorable en la rentabilidad de cada uno de los Indicadores de Gestión que conforman el sistema de medición de la gestión operativa de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca, consiguiendo un record del 100% del cumplimiento de las metas estipuladas para cada periodo y para cada indicador individualmente, tal y como se aprecia en la Tabla N° 28, la cual contiene la matriz del Cuadro de Mando Integral, desarrollada para el grupo experimental de la presente tesis.
5. Así mismo se concluye en que todos los indicadores estudiados durante la presente investigación, están relacionados el uno con el otro, y con la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la gestión de estos mismos se pudo incrementar la rentabilidad la organización en general.
6. Al gestionar la perspectiva de aprendizaje y desarrollo de la organización con apoyo del Cuadro de Mando Integral se incrementó la satisfacción del personal perteneciente a la

plana operativa, hecho que se refleja en los resultados al 100% del índice de clima laboral, que de la mano con un entrenamiento adecuado, reduce la cantidad de desvinculaciones del personal para con la empresa, (rotación y retención de personal) y aporta al cumplimiento adecuado de los procesos y procedimientos de la marca, reflejado en el índice de auditoria de procesos con un cumplimiento del 95% como resultado para los seis periodos del grupo experimental; hechos que aseguran el crecimiento de la perspectiva interna del negocio e intensifican la calidad de servicio ofrecido a los clientes.

7. Con una adecuada gestión de la perspectiva interna del negocio y la perspectiva de aprendizaje y desarrollo; se intensificaron los resultados obtenidos en la perspectiva de clientes, logrando un índice de satisfacción promedio de estos mismos del 98%; cifra que se refleja en 5104 afiliaciones de clientes a la membresía Cineplanet durante los periodos del grupo experimental. Lo que se traduce en mayores ingresos para la organización.

8. A mayor cantidad de clientes en la empresa, mayores resultados para la perspectiva financiera, considerando que según los resultados promedios de incidencia de compra de los 5104 clientes afiliados durante el periodo experimental el

42% de ellos concretaron compras en dulcería; es decir 2144 clientes, con un índice de ticket promedio de compra de 21.97 nuevos soles por consumidor lo que se traduce a 47103.68 nuevos soles de ingresos extra para la empresa como resultado de una adecuada gestión con el Cuadro de Mando Integral

- b. En referencia al objetivo específico número uno de la presente tesis: "Evaluar la influencia de la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016"; se concluye en que la Perspectiva Financiera del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016; fundamentando dicha afirmación en las siguientes razones:
1. Se apreció una considerable evolución de los resultados de los indicadores pertenecientes a la perspectiva financiera obtenidos en el periodo experimental, con respecto a los resultados pertenecientes al grupo de control.
  2. En cuanto a los siguientes indicadores: consumo per cápita, ticket promedio de compra, incidencia de compra y EBITDA operativo; se logró obtener un 100% del cumplimiento de la

metas trazadas para los tres primeros periodos del grupo experimental, lo cual permitió una proyección que aseguraría los resultados para los siguientes tres periodos de dicho grupo; demostrando de tal forma la influencia que el Cuadro de Mando Integral ejerce sobre dichos índices.

3. El índice de consumo per cápita refleja el incremento del consumo por cliente; para el grupo de control se obtuvo un promedio simple de 7.2% de variación a la meta, mientras que después de aplicado el experimento esta cifra promedio se incrementa en 2.7% con respecto al grupo de control, lo cual significa un logro del 9.9% de variación promedio con respecto a la meta para el periodo experimental. Dicho incremento de resultados se traduce en mayores ingresos para la empresa, y demuestra una vez la influencia positiva de la aplicación del Cuadro de Mando Integral a la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca.
4. En cuanto al ticket promedio de compra durante el grupo experimental se pudo apreciar una evolución positiva de dicho índice, el cual refleja el incremento del consumo por cada transacción de venta de la empresa después de la aplicación del Cuadro de Mando Integral; afirmación justificada después de obtener un crecimiento promedio de

- 5.7% de variación con respecto a la meta de cada periodo del grupo experimental.
5. Los resultados obtenidos para la incidencia de compra reflejan una mayor cantidad de ventas concretadas por espectador o cliente después de la aplicación del Cuadro de Mando Integral. Puesto que durante los periodos pertenecientes al grupo experimental se obtuvo un crecimiento promedio de 2.0% de variación con respecto a la meta de cada periodo de dicho grupo.
  6. Con respecto al EBITDA operativo luego de ser influenciado por la aplicación del Cuadro de Mando Integral, queda demostrado que a mayor especificación de los componentes de dicho indicador, su control es mucho más eficiente. Con el Cuadro de Mando Integral se logró reducir en promedio un 135.9% los gastos proyectados para cada periodo del grupo experimental, e incrementar los ingresos por ventas en un promedio de 37.7% para cada periodo del grupo experimental; logrando así un resultado promedio del 58.3% de variación con respecto a la meta del EBITDA operativo para el grupo experimental, lo cual se traduce en un crecimiento del 34.7% con respecto al resultado de variación promedio con respecto a la meta del grupo de control.

c. Con respecto al objetivo específico número dos: "Analizar la influencia de la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016"; se concluye en que la Perspectiva del Cliente del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016; puesto que el rendimiento de los indicadores de gestión asociados a la perspectiva del cliente, se vio influenciado de una forma positiva después de aplicado el Cuadro de Mando Integral; afirmación se basa en los siguientes puntos de conclusión:

1. Para medir el nivel de influencia del Cuadro de Mando Integral sobre la perspectiva del cliente, se asoció dos indicadores de gestión a dicha perspectiva empresarial, los cuales fueron la cantidad de afiliaciones de clientes a la membresía de la marca Cineplanet y el índice de satisfacción de los clientes. Indicadores que arrojaron resultados positivos después de la influencia del Cuadro de Mando Integral, logrando un cumplimiento del 100% de las metas proyectadas para los periodos del grupo experimental.

2. En cuanto a la cantidad de afiliaciones percibidas durante los tres primeros periodos del grupo experimental se logró percibir 2488 clientes afiliados a la membresía Cineplanet, lo cual equivale a un promedio del 5.9% de variación positiva con respecto a la meta proyectada para cada mes de estos tres primeros periodos. Estos resultados permitieron la proyección de 2616 nuevas afiliaciones para los tres últimos periodos del grupo experimental, cifra que se traducirá en un 12.3% de variación positiva con respecto a la meta promedio proyectada para dicho grupo.
  3. Con respecto al índice de satisfacción de los clientes, este se incrementa de manera positiva para la mayor cantidad de los periodos del grupo experimental, alcanzando un crecimiento promedio de 0.5% de un periodo con respecto al anterior.
- d. En cuanto al objetivo específico número tres: "Observar la influencia de la Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016" se llegó a la conclusión de que la Perspectiva del Proceso Interno del Negocio del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016;

justificando la afirmación de dicha hipótesis en las siguientes conclusiones:

1. La uniformidad de los procesos delimitan el éxito de la calidad de los servicios, por ello se asoció a la perspectiva interna el índice de conformidad con las auditorías de procesos operativos, la cual refleja el grado cumplimiento de dichos procesos y procedimientos. Como resultado de este indicador, durante los periodos pertenecientes al grupo experimental se lograron aprobaciones uniformes del 95.0% de conformidad con los estándares, cifra que asegura la integridad de los ideales de la marca y su direccionamiento.
2. La plana operativa asume la autoría del cumplimiento de los procesos internos, de existir una rotación de personal demasiado alta en la organización, los estándares se perderían y los gastos en capacitación incrementarían. El Cuadro de Mando Integral permitió el control de la desvinculación del personal para con la empresa; midiendo tanto la retención y rotación de su plana operativa; influyendo de manera positiva en los resultados de dichos índices, logrando un crecimiento de 1.5% de promedio de variación con respecto a la meta para el grupo experimental con respecto al grupo de control.

e. En referencia al objetivo específico número cuatro: "Evaluar la influencia de la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca"; se llegó a la conclusión de que la Perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje del Cuadro de Mando Integral influye directamente en el Rendimiento de los Indicadores de Gestión de la empresa Cineplex S.A. de la ciudad de Juliaca en el año 2016; puesto que al evaluar los indicadores asociados a dicha perspectiva se determinó la influencia positiva del Cuadro de Mando Integral sobre ellos; afirmación que sustenta en las siguientes conclusiones:

1. Se llegó a la conclusión de que los indicadores asociados a la perspectiva de desarrollo y aprendizaje, se ven influenciados por la aplicación del Cuadro de Mando Integral, puesto que al llevar de manera adecuada un control y seguimiento adecuado sobre ellos se puede orientar los resultados hacia un crecimiento constante que asegure tanto la viabilidad de estos mismos como el apoyo que estos indicadores ejercen a la demás perspectivas empresariales.
2. Después de la aplicación del Cuadro de Mando Integral, se logró reemplazar la variabilidad de los resultados del clima laboral de la organización durante el periodo de control por

un clima laboral homogéneo con una variación sobre la meta de 5.0% en los tres primeros meses del grupo de control, y una proyección igualmente homogénea de 100% en cuanto al índice de clima laboral para los tres siguientes meses del grupo experimental.

3. Así en cuanto al índice de entrenamiento del personal, se logró también una homogeneidad de 7.0% de variación con respecto a la meta, para los resultados del grupo experimental; cifras que reemplazan la variabilidad de resultados obtenidos en los periodos previos al experimento realizado.

## 7.2. Recomendaciones

En cuanto al direccionamiento estratégico de la organización:

- Es necesario que toda organización cuente con un direccionamiento estratégico, que defina claramente lo que pretende alcanzar, como desea lograrlo y cuán lejos o cerca está de obtenerlo.
- Las herramientas de análisis situacional como el Análisis FODA o FORD y el Análisis de cinco fuerzas de Michael Porter, brinda referencia y soporte para la construcción de un plan estratégico.
- Un adecuado sistema de estrategias minimiza las adversidades e intensifica el aprovechamiento de las oportunidades; logrando hacer más fácil la realización de un logro organizacional.

En cuanto al sistema de indicadores de gestión:

- No se puede mejorar lo que no se puede medir; un adecuado indicador debe de reflejar claramente la realidad del segmento de la organización al cual está destinado.
- Las metas y mediciones deben de ser coherentes y alcanzables, con su cumplimiento deben de aportar valor a la organización.
- Se sugiere brindar un soporte adecuado a cada uno de los indicadores de gestión para mantenerlos actualizados en tiempo real de tal manera que permita la toma de decisiones oportuna para su manipulación

En cuanto a la aplicación del Cuadro de Mando Integral:

- La aplicación del Cuadro de Mando Integral ayuda a concretar aquellos objetivos estratégicos en una organización y le ofrece una serie de beneficios para su desarrollo interno de estimulando la creación de nuevas oportunidades provenientes del exterior.
- La implementación de este sistema de gestión administrativa es un proceso continuo, de retroalimentación y reformulación; donde nada está definido permanentemente y puede cambiar a conveniencia de la organización; por lo cual se recomienda la participación de la Alta Dirección para su sostenibilidad, intensificación y perdurabilidad a largo plazo.

- Se recomienda que al implementar las cuatro perspectivas empresariales, se deba de considerar la interrelación entre ellas, de manera tal que la gestión de una de ellas repercuta positivamente en las otras tres, y por ende en los resultados integrales de la organización.
- Se sugiere que la rentabilidad debe de ser producto de los resultados de las cuatro perspectivas en conjunto, puesto que solo así será, duradera en el tiempo y creara verdadero valor.
- Se recomienda la implementación una herramienta informática que permita potenciar los beneficios del Cuadro de Mando Integral, con proyecciones y tendencias generadas a partir de resultados en tiempo real.

Con respecto a la evolución histórica de los indicadores de gestión de la organización:

- Se recomienda la aplicación del Cuadro de Mando Integral a los procesos operativos de la empresa Cineplex S.A., debido a que en comparación a los resultados obtenidos en el periodo 2015 (durante los meses de julio a diciembre), se evidencio un claro crecimiento de las variaciones de dichos resultados con respecto al periodo experimental desarrollado para el 2016 (meses de julio a diciembre); evolución que se puede evidenciar en el Anexo N° 05.

## VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarco Basaldua, Henry, 2014, *Mejora del proceso de gestión de una empresa prestadora de saneamiento basado en el Balanced Scorecard*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero estadístico e informático. Universidad San Martín de Porres, Perú.
- Beserra Erazo, María Lilian, 2013, *Diseño y propuesta de implementación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión institucional y la situación financiera en la empresa Randicevall CIA Ltda. Dedicada a prestar servicios de control de calidad total industrial a las empresas en el Ecuador*. Tesis para optar el título profesional de ingeniero en finanzas. Universidad Central del Ecuador.
- Flores Ureba, Sandra, 2013, *El cuadro de mando integral*. España: Editorial Académica Española.
- Fuentes Moreno, Enrique, 2013, *Control de gestión, herramientas para aportar valor*. España: Universidad de Barcelona, Publicacions Edicions.
- Bisbe, Josep y Barrubés, Joan, 2012, *El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias*. *Revista Española de Cardiología*. 2012. Vol. 65, no 10, p. 919-927. DOI 10.1016/j.recesp.2012.05.014. Elsevier BV
- Martínez Pedros Daniel, Milla Gutiérrez Artemio, 2012, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Zambrano Barrios, Adalberto, 2011, *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Meza Marandula, Elizabeth y Hincapie Serna, Sandra, 2010, *Alineación de las estrategias organizacionales con Balanced Scorecard para el seguimiento y medición del desempeño de los procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa SUMILEC S.A.* Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial. Universidad Tecnológica de Pereira Colombia
- Parkin, Michael, Loria Díaz, Eduardo, Sánchez Carrión, Miguel Ángel and García de la Parra Motta, Antonio, 2010, *Microeconomía*. México: Pearson/Educación.
- Puentes Cepeda, Henry y Salcedo Sierra, Hernán, 2010, *Aplicación del modelo de gestión Balanced Scorecard en el Multiplex Américas de Cine Colombia S.A.* Tesis para optar el título profesional de ingeniero industrial. Universidad Libre de Colombia.
- Besterfield, Dale H and González Pozo, Virgilio, 2009, *Control de calidad*. México: Pearson Educación.
- Schnarch Kirberg, Alejandro, 2009, *Desarrollo de nuevos productos y empresas*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Carrasco Díaz, Sergio, 2008, *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato Idalberto, 2008, *Gestión del Talento Humano*, México: McGraw-Hill

- Pérez Soncco, Justo, 2008, *Balanced Scorecard y el desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú*. Tesis para optar el grado académico de magister en administración. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú.
- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, 2007, *Auditoría administrativa*. México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos and Baptista Lucio, Pilar, 2007, *Fundamentos de metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Robbins, Stephen P, Coulter, Mary K and Dávila Martínez, José Francisco Javier, 2005, *Administración*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P, 2005, *Alignment como alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Fernández Hatre, Alfonso, 2004, *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral*. Llanera (Asturias): Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- Muñiz Gonzales, Luis, 2003, *Como implantar un sistema de control de gestión en la práctica*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Lusthaus Charles, 2002, *Evaluación organizacional*. Estados Unidos: IDB
- Hurtado de Barrera, Jacqueline, 2000, *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Servicios y Proyecciones para América Latina.
- Kaplan, Robert S, Norton, D. P and Santapau, Adelaida, 2000, *El cuadro de mando integral*. España: Gestión 2000.

- Kaplan, Robert S, Norton, David P, Ganzinelli, Carlos and Gispert Ramis, Adrià de, 2000, *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Menguzzato, M.; Renau, J. J., 1991. *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel



## IX. ANEXOS

### ANEXO N° 01 - DICCIONARIO DE INDICADORES ASIGNADOS AL CMI

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Consumo percapita		Financiera	Diaria/mensual
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Crecimiento		Maximizar el consumo por cliente	
<b>Definición</b>			
El consumo percapita indica la cantidad de consumo en productos de dulceria por persona, reflejado en soles y controlado de forma diaria y mensual, de manera global para todos los canales de venta de la empresa			
<b>Fuente de información</b>			
Sistema de ventas - disponible de forma automatica durante el transcurso de las operaciones diarias			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Alta - recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Monetaria		Ventas	
<b>Formula</b>	Ventas totales de dulceria del día / n° de espectadores del día		
<b>Tipología</b>	Indicador financiero		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Ticket promedio de venta		Financiera	Diaria/mensual
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Crecimiento		Maximizar el consumo por cliente	
<b>Definición</b>			
El ticket promedio de venta refleja la cantidad de consumo en dulceria (representado en soles) por transacción. Es controlado diariamente de forma independiente para cada canal de ventas y promediado de manera mensual.			
<b>Fuente de información</b>			
Sistema de ventas - disponible de forma automatica durante el transcurso de las operaciones diarias			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Alta - recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Monetaria		Ventas	
<b>Formula</b>	Ventas totales de dulceria del día (por cada canal de ventas) / n° de transacciones del día (por cada canal de ventas)		
<b>Tipología</b>	Indicador financiero		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Incidencia de compra		Financiera	Diaria/mensual
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Maximizar la cantidad de ventas	
Definición			
La incidencia de compra, indica de manera porcentual la cantidad de clientes que compran una entrada en boletería e inciden en la compra o consumo de productos en dulcería. Se controla de manera diaria y mensual para todos los canales de ventas.			
Fuente de información			
Sistema de ventas - disponible de forma automática durante el transcurso de las operaciones diarias			
Calidad de información		Polaridad	
Alta - recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de unidad		Área responsable	
Porcentual		Ventas	
Formula		(Cantidad de ventas o vouchers de venta emitidos por dulcería del día / cantidad de espectadores del día)%	
Tipología		Indicador financiero	

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
EBITDA Operativo		Financiera	Mensual
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Maximizar las utilidades de la empresa	
Definición			
El EBITDA operativo, indica la cantidad de utilidades percibidas en cada periodo (mensual) de la empresa, menos los gastos operativos en los que se incurre para el desarrollo de las actividades de la empresa,			
Fuente de información			
Estados financieros de la empresa			
Calidad de información		Polaridad	
Alto - resultados emitidos provenientes de los estados financieros de la empresa		Valores altos son buenos	
Tipo de unidad		Área responsable	
Numerica		Operaciones	
Formula		Ingresos por ventas - Costos de venta y costos operativos	
Tipología		Indicador financiero	

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Auditoria de procesos operativos		Aprendizaje y crecimiento	Trimestral
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Crecimiento		Maximizar el índice de aprobación	
<b>Definición</b>			
La auditoria de procesos operativos, mide de manera porcentual el índice de aprobación y cumplimiento de los procedimientos y procesos establecidos por la marca Cineplanet, mediante una evaluación desarrollada por un auditor especialista en la materia.			
<b>Fuente de información</b>			
Auditorias y supervisiones - desarrolladas periódicamente por personal especializado.			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Media - resultados emitidos por un área certificadora		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Porcentual		Operaciones	
<b>Formula</b>	(Grado de aprobación de la lista de verificación)%		
<b>Tipología</b>	Indicador de efectividad		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Cantidad de afiliaciones		Clientes	Diaria/mensual
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Crecimiento		Maximizar la cantidad de clientes fidelizados a la r	
<b>Definición</b>			
La cantidad de afiliaciones, indica de manera cuantitativa el número de clientes que son fidelizados a la marca Cineplanet y que emiten una tarjeta de membresía. Este indicador se controla de manera diaria en cada canal de afiliaciones, y se evalúa de forma mensual.			
<b>Fuente de información</b>			
Sistemas de afiliaciones - disponible de forma automática durante el transcurso de las opera			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Alta - recepción automática de fuente inte		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Numerica		Ventas y operaciones	
<b>Formula</b>	cantidad total de afiliaciones (acumulativa diaria)		
<b>Tipología</b>	Indicador de eficiencia		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Índice de satisfacción de los clientes		Cientes	Mensual
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Rentabilidad		Mejora continua	
<b>Definición</b>			
El índice de satisfacción de los clientes indica la percepción que estos adquieren del servicio brindado por la empresa.			
<b>Fuente de información</b>			
Encuestas y entrevistas - desarrolladas por personal especializado de la División Comercial de la empresa			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Media - resultados emitidos por un área certificadora		Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Porcentual		División Comercial	
<b>Formula</b>	(Grado de aprobación de la lista de verificación)%		
<b>Tipología</b>	Indicador de efectividad		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Índice de rotación de personal		Interna	Mensual
<b>Estrategia</b>		<b>Objetivo</b>	
Reducción		Minimizar la salida de personal	
<b>Definición</b>			
La rotación de personal, mide de manera porcentual el índice de renuncias y despidos de personal de la empresa; los cuales se traducen en gastos para la organización. Se controla de forma periodica mensual			
<b>Fuente de información</b>			
Sistema de planillas del personal - disponible de forma automatica durante el transcurso de las operaciones diarias			
<b>Calidad de información</b>		<b>Polaridad</b>	
Alta - recepción automática de fuente interna		Valores bajos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>		<b>Área responsable</b>	
Porcentual		Gestión del talento humano	
<b>Formula</b>	$(\text{Cantidad de desvinculaciones (renuncias o despidos) de la empresa} / \text{cantidad total de colaboradores o personal})\%$		
<b>Tipología</b>	Indicador de desarrollo organizacional		

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Índice retención de personal		Interna	Mensual
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Maximizar la conservación del personal	
Definición			
La retención de personal, mide de manera porcentual el índice de personal de la empresa que permanece con vínculos laborales para con la organización. Se controla de forma periodica mensual			
Fuente de información			
Sistema de planillas del personal - disponible de forma automatica durante el transcurso de las operaciones			
Calidad de información		Polaridad	
Alta - recepción automática de fuente interna		Valores altos son buenos	
Tipo de unidad		Área responsable	
Porcentual		Gestión del talento humano	
Formula		Cantidad total de colaboradores o personal / cantidad de desvinculaciones (renuncias o despidos) de la empresa)%	
Tipología		Indicador de desarrollo organizacional	

Indicador		Perspectiva	Frecuencia
Índice de clima laboral		Interna	Trimestral
Estrategia		Objetivo	
Crecimiento		Maximizar el índice de satisfacción del personal	
Definición			
El índice de clima laboral, refleja el grado de satisfacción del personal con respecto a su puesto de trabajo, equipo de trabajo, superiores y a su ambiente laboral. Se controla de manera trimestral y de forma tercerizada mediante encuestas.			
Fuente de información			
Encuestas - desarrolladas periodicamente por personal especializado.			
Calidad de información		Polaridad	
Media - resultados emitidos por una empresa especializada		Valores altos son buenos	
Tipo de unidad		Área responsable	
Porcentual		Gestión del talento humano	
Formula		(Resultados obtenidos mediante encuestas)%	
Tipología		Indicador de desarrollo organizacional	

Indicador	Perspectiva	Frecuencia
Índice de entrenamiento del personal	Aprendizaje y desarrollo	Trimestral
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	
Crecimiento	Maximizar los conocimientos del personal	
<b>Definición</b>		
El índice de entrenamiento del personal, refleja el grado de instrucción y conocimiento de los colaboradores para ejercer sus funciones y responsabilidades en sus respectivos puestos de trabajo. Se controla de forma periodica mensual, por parte de certificadores especializados.		
<b>Fuente de información</b>		
Auditorias y supervisiones - desarrolladas periodicamente por personal especializado.		
<b>Calidad de información</b>	<b>Polaridad</b>	
Alta - resultados obtenidos de evaluaciones en tiempo real de los colaboradores	Valores altos son buenos	
<b>Tipo de unidad</b>	<b>Área responsable</b>	
Porcentual	Operaciones	
<b>Formula</b>	(Grado de aprobación de la lista de verificación)%	
<b>Tipología</b>	Indicador de desarrollo organizacional	





## ANEXO N° 02 TABLA DE METAS DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A PARA EL PERIODO 2016

<i>Metas</i>	Ene-16	Feb-16	Mar-16	Abr-16	May-16	Jun-16	Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16
<i>Perspectiva financiera</i>												
Percap	7.56	7.46	7.50	7.47	7.47	7.49	7.55	7.66	7.45	7.37	7.34	7.40
Ticket promedio	15.9	17.9	18.5	15.8	16.4	17.9	16.3	16.5	18.6	18.9	18.7	16.3
Incidencia	32.5%	31.6%	30.6%	31.5%	34.5%	35.3%	35.1%	36.2%	32.1%	30.9%	32.5%	34.1%
EBITDA operativo	123,198	121,873	119,873	122,654	118,743	120,650	123,872	124,361	121,891	126,541	121,612	129,512
Ingresos dulceria	192,769	169,028	186,129	236,006	209,505	213,309	261,180	234,776	135,958	174,972	238,839	183,562
Costos de Venta	40,799	35,295	39,061	49,367	43,808	44,693	55,215	50,362	28,362	36,092	49,027	38,019
Personal	41,261	39,591	39,591	44,366	42,548	40,828	45,307	44,366	39,591	39,591	40,828	39,591
Luz	8,584	8,487	8,219	8,011	8,199	7,386	7,226	7,477	6,750	7,038	7,028	7,023
Agua	1,141	1,081	1,169	1,361	1,352	1,354	1,581	1,473	873	993	1,522	1,084
Utiles de limpieza	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460
Economato	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162	162
Insumos equipos	336	315	336	315	336	315	336	315	336	315	336	315
Uniformes	1,813	1,821	0	2,404	0	0	3,634	0	0	2,404	0	0
Otros gastos operativos	312	98	121	76	42	93	701	43	198	76	213	98
<i>Perspectiva clientes</i>												
Afiliaciones	734	821	609	793	658	701	813	816	723	712	681	822
Satisfacción clientes	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
<i>Perspectiva interna del negocio</i>												
Auditorias procesos	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
Rotación	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Retención	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
<i>Perspectiva de aprendizaje y desarrollo</i>												
Clima laboral	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
Entrenamiento personal	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%

## ANEXO N° 03 RESULTADOS OPERATIVOS DE LA EMPRESA CINPLEX S.A. DE LA CIUDAD DE JULIACA PERIODO ENERO A JUNIO DEL 2016

ACUM 2016	CP JULIACA					
	<b>ENTRENAMIENTO</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	87.0%	98.0%	92.0%	100.0%	100.0%	100.0%
META	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%
VARIACIÓN	-3.0%	8.0%	2.0%	10.0%	10.0%	10.0%
	<b>ROTACIÓN DE PERSONAL</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	2.0%	6.4%	2.0%	0.0%	4.0%	10.1%
META	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
VARIACIÓN	-3.0%	1.4%	-3.0%	-5.0%	-1.0%	5.1%
	<b>CLIMA LABORAL</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	99.0%	99.0%	99.0%	89.0%	89.0%	89.0%
META	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
VARIACIÓN	4.0%	4.0%	4.0%	-6.0%	-6.0%	-6.0%
	<b>RETENCIÓN DE PERSONAL</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	98.00%	93.60%	98.00%	100.00%	96.00%	89.90%
META	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
VARIACIÓN	3.0%	-1.4%	3.0%	5.0%	1.0%	-5.1%
	<b>AUDITORIA DE PROCESOS</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	85.0%	85.0%	85.0%	87.0%	87.0%	87.0%
META	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
VARIACIÓN	0.0%	0.0%	0.0%	2.0%	2.0%	2.0%
	<b>PERCAP</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	7.72	7.56	8.59	8.28	7.96	8.09
META	7.56	7.46	7.5	7.47	7.47	7.49
VARIACIÓN	2.1%	1.3%	14.5%	10.8%	6.6%	8.0%
	<b>EBITDA OPERATIVO</b>					
	<b>Ene-16</b>	<b>Feb-16</b>	<b>Mar-16</b>	<b>Abr-16</b>	<b>May-16</b>	<b>Jun-16</b>
REAL 2016	159,832	157,213	148,621	152,176	132,871	148,541
META	123,198	121,873	119,873	122,654	118,743	120,650
VARIACIÓN	29.7%	29.0%	24.0%	24.1%	11.9%	23.1%

**ANEXO N° 04 PROYECCIÓN DE RESULTADOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. JULIACA, PARA LOS MESES DE OCTUBRE, NOVIEMBRE Y DICIEMBRE DEL AÑO 2016**

**Método de Incremento Porcentual**

**a. Fórmulas para el cálculo**

**i. Porcentaje de variación**

$$\text{Porcentaje de variación} = \frac{Y_n - Y_{n-1}}{Y_{n-1}}$$

*Donde*

$Y_n$  = variación porcentual de periodo "n"

$Y_{n-1}$  = variación porcentual de periodo anterior a "n"

**ii. Promedio de variaciones**

$$\text{Promedio de variaciones} = \frac{\sum \text{Porcentajes de variación}}{n - 1}$$

*Donde*

n = número de periodos

**iii. Pronostico de ventas**

$$\text{Pronosticos de ventas para el periodo "n"} = X_{n-1} + (PV * X_{n-1})$$

*Donde*

$X_n$  = indicador del periodo "n"

$X_{n-1}$  = indicador del periodo anterior a "n"

PV = Promedio de variaciones

**b. Matriz de proyecciones del cuadro de mando integral**

		Real			Proyectado			Σ Var %	Prom de Var %	
		Jul-16	Ago-16	Set-16	Oct-16	Nov-16	Dic-16			
		Real 2016	Meta	Var %	Real 2016	Meta	Var %			
Percap	Real 2016	8.14	8.32	8.12	8.17	8.21	8.26			
	Meta	7.55	7.66	7.45	7.37	7.34	7.40			
	Var %	7.8%	8.6%	8.9%	10.8%	11.9%	11.6%	1.1%	0.6%	
Ticket promedio	Real 2016	19.2	19.7	21.0	20.46	19.94	19.45			
	Meta	16.3	16.5	18.6	18.9	18.7	16.3			
	Var %	17.8%	19.3%	12.8%	8.2%	6.7%	19.3%	-5.0%	-2.5%	
Incidencia	Real 2016	36.9%	38.5%	41.3%	42.8%	44.3%	45.9%			
	Meta	35.1%	36.2%	32.1%	30.9%	32.5%	36.9%			
	Var %	1.8%	2.3%	9.1%	11.8%	11.8%	9.1%	7.3%	3.7%	
EBITDA Operativo	Real 2016	167,273	166,305	135,695	181,636	236,018	300,675			
	Meta	123,872	124,361	121,891	126,541	121,612	129,512			
	Var %	35.0%	33.7%		43.5%	94.1%	132.2%	-23.7%	-11.9%	
+ Ingresos dulceria	Real 2016	279,258	260,657	202,452	244,953	296,375	358,593			
	Meta	261,180	234,776	135,958	174,972	238,839	183,562			
	Var %	6.9%	11.0%	48.9%	40.0%	24.1%	95.4%	42.0%	21.0%	
- Costos de venta	Real 2016	56,711	45,412	24,621	22,664	20,862	19,203			
	Meta	55,215	50,362	28,362	36,092	49,027	38,019			
	Var %	2.2%	-9.8%	-13.2%	-37.2%	-57.4%	-49.5%	-15.9%	-8.0%	
- Personal	Real 2016	41,143	38,619	32,983	31,746	30,556	29,410			
	Meta	45,307	44,366	39,591	39,591	40,828	39,591			
	Var %	-9.2%	-13.0%	-16.7%	-19.8%	-25.2%	-25.7%	-7.5%	-3.7%	
- Luz	Real 2016	8,705	7,399	6,698	5,987	5,351	4,783			
	Meta	7,226	7,477	6,750	7,038	7,028	7,023			
	Var %	20.5%	-1.0%	-0.8%	-14.9%	-23.9%	-31.9%	-21.2%	-10.6%	
- Agua	Real 2016	984	843	623	651	681	712			
	Meta	1,581	1,473	873	993	1,522	1,084			
	Var %	-37.7%	-42.8%	-28.7%	-34.4%	-55.3%	-34.4%	9.1%	4.5%	
- Útiles de limpieza	Real 2016	234	1,643	1,321	1,813	2,488	3,414			
	Meta	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460	1,460			
	Var %	-84.0%	12.6%	-9.5%	24.2%	70.4%	133.9%	74.5%	37.2%	
- Economato	Real 2016	139	145	139	139	139	139			
	Meta	162	162	162	162	162	162			
	Var %	-14.5%	-10.8%	-14.5%	-14.5%	-14.5%	-14.5%	0.0%	0.0%	
- Insumos para equipos	Real 2016	226	215	222	221	219	218			
	Meta	336	315	336	315	336	315			
	Var %	-32.7%	-31.7%	-33.9%	-29.9%	-34.7%	-30.8%	-1.2%	-0.6%	
- Uniformes	Real 2016	2,807	0	0	0	0	0			
	Meta	3,634	0	0	2,404	0	0			
	Var %	-22.8%	0.0%	0.0%	-100.0%	0.0%	0.0%	22.8%	11.4%	
- Otros gastos operativos	Real 2016	1,036	76	150	96	61	39			
	Meta	701	43	198	76	213	98			
	Var %	47.9%	76.7%	-24.2%	26.9%	-71.2%	-60.0%	-72.1%	-36.1%	
PERSPECTIVA CLIENTES	Afiliaciones	Real 2016	822	869	797	833	871	911		
	Meta	813	816	723	712	681	822			
	Var %	1.1%	6.5%	10.2%	17.0%	28.0%	10.8%	9.1%	4.6%	
Satisfacción del cliente	Real 2016	97%	96%	98%	98%	99%	99%			
	Meta	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%			
	Var %	12.0%	11.0%	13.0%	13.5%	14.0%	14.5%	1.0%	0.5%	
PERSPECTIVA INTERNA	Auditoria de procesos operativos	Real 2016	95%	95%	95%	95%	95.0%	95.0%		
	Meta	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%			
	Var %	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	0.0%	0.0%	
Rotación del personal	Real 2016	2.3%	2.0%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%			
	Meta	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%			
	Var %	-2.7%	-3.0%	-2.2%	-2.2%	-2.2%	-2.2%	0.5%	0.3%	
Retención del personal	Real 2016	97.7%	98.0%	97.2%	97%	96.7%	96.5%			
	Meta	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%			
	Var %	2.7%	3.0%	2.2%	2.0%	1.7%	1.5%	-0.5%	-0.3%	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE	Clima laboral	Real 2016	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
	Meta	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%			
	Var %	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	0.0%	0.0%	
Entrenamiento del personal	Real 2016	97%	97%	97%	97%	97%	97%			
	Meta	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%	90.0%			
	Var %	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	0.0%	0.0%	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**ANEXO N° 05 VARIACIÓN HISTÓRICA DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL MES DE JULIO A DICIEMBRE DEL PERIODO 2015 CON RESPECTO A LOS INDICADORES DE GESTIÓN DEL PERIODO EXPERIMENTAL DEL 2016.**

ENTRENAMIENTO						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	81.0%	83.0%	84.0%	80.0%	81.0%	81.0%
META 2015	84.0%	84.0%	84.0%	84.0%	84.0%	84.0%
VARIACIÓN 2015	-3.0%	-1.0%	0.0%	-4.0%	-3.0%	-3.0%
REAL 2016	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%	97.0%
VAR% 2016 vs 2015	16.0%	14.0%	13.0%	17.0%	16.0%	16.0%

ROTACIÓN DE PERSONAL						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	18.0%	16.4%	12.0%	7.8%	8.9%	12.0%
META	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
VARIACIÓN	3.0%	1.4%	-3.0%	-7.2%	-6.1%	-3.0%
REAL 2016	2.3%	2.0%	2.8%	2.8%	2.8%	2.8%
VAR% 2016 vs 2015	-15.7%	-14.4%	-9.2%	-5.0%	-6.1%	-9.2%

CLIMA LABORAL						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	81.0%	81.0%	81.0%	80.0%	80.0%	80.0%
META	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%	80.0%
VARIACIÓN	1.0%	1.0%	1.0%	0.0%	0.0%	0.0%
REAL 2016	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
VAR% 2016 vs 2015	19.0%	19.0%	19.0%	20.0%	20.0%	20.0%

RETENCIÓN DE PERSONAL						
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	82.0%	83.6%	88.0%	92.2%	91.1%	88.0%
META	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%	85.0%
VARIACIÓN	-3.0%	-1.4%	3.0%	7.2%	6.1%	3.0%
REAL 2016	97.7%	98.0%	97.2%	97.0%	96.7%	96.5%
VAR% 2016 vs 2015	15.7%	14.4%	9.2%	4.8%	5.6%	8.5%

**AUDITORIA DE PROCESOS**

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	68.0%	68.0%	68.0%	75.0%	75.0%	75.0%
META	72.0%	72.0%	72.0%	72.0%	72.0%	72.0%
VARIACIÓN	-4.0%	-4.0%	-4.0%	3.0%	3.0%	3.0%
REAL 2016	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%	95.0%
VAR% 2016 vs 2015	27.0%	27.0%	27.0%	20.0%	20.0%	20.0%

**PERCAP**

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	6.50	6.13	6.16	5.95	5.87	6.25
META	6.19	6.28	6.11	6.04	6.02	6.07
VARIACIÓN	5.0%	-2.4%	0.8%	-1.6%	-2.4%	3.0%
REAL 2016	8.14	8.32	8.12	8.17	8.21	8.26
VAR% 2016 vs 2015	25.2%	35.7%	31.8%	37.2%	39.9%	32.1%

**EBITDA OPERATIVO**

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
REAL 2015	98,987	101,563	113,065	115,403	104,563	126,872
META	99,098	99,489	97,513	101,233	97,290	103,610
VARIACIÓN	-0.1%	2.1%	15.9%	14.0%	7.5%	22.5%
REAL 2016	167,273	166,305	135,695	181,636	236,018	300,675
VAR% 2016 vs 2015	69.0%	63.7%	20.0%	57.4%	125.7%	137.0%

Fuente: Elaboración propia, 2016; a partir de resultados de los indicadores de gestión de la empresa Cineplex S.A. Juliaca correspondientes al periodo 2015.



**ANEXO N° 06 HISTORIAL DE LOS INDICADORES DE LA EMPRESA CINEPLEX S.A. 2016.**

Mes \ KPI	Percap	Ticket promedio	Entrenamiento personal	Incidencia	EBITDA	Afiliaciones	Clima laboral	Satisfaccion Cliente	Auditoria procesos	Rotacion de personal	Retención de personal
jul-15	6.5	N.R.	81.0%	N.R.	98987	N.R.	81.00%	N.R.	68.00%	18.00%	82.00%
ago-15	6.13	N.R.	83.0%	N.R.	101563	N.R.	81.00%	N.R.	68.00%	16.40%	83.60%
sep-15	6.16	N.R.	84.0%	N.R.	113065	N.R.	81.00%	N.R.	68.00%	12.00%	88.00%
oct-15	5.95	N.R.	80.0%	N.R.	115403	N.R.	80.00%	N.R.	75.00%	7.80%	92.20%
nov-15	5.87	N.R.	81.0%	N.R.	104563	N.R.	80.00%	N.R.	75.00%	8.90%	91.00%
dic-15	6.25	N.R.	81.0%	N.R.	126872	N.R.	80.00%	N.R.	75.00%	12.00%	88.00%
ene-16	7.72	N.R.	87.0%	N.R.	159832	N.R.	99.00%	N.R.	85.00%	2.00%	98.00%
feb-16	7.56	N.R.	98.0%	N.R.	157213	N.R.	99.00%	N.R.	85.00%	6.40%	93.60%
mar-16	8.59	N.R.	92.0%	N.R.	148621	N.R.	99.00%	N.R.	85.00%	2.00%	98.00%
abr-16	8.28	N.R.	100.0%	N.R.	152176	N.R.	89.00%	N.R.	87.00%	0.00%	100.00%
may-16	7.96	N.R.	100.0%	N.R.	132871	N.R.	89.00%	N.R.	87.00%	4.00%	96.00%
jun-16	8.09	N.R.	100.0%	N.R.	148541	N.R.	89.00%	N.R.	87.00%	10.10%	89.90%
jul-16	8.14	19.2	97.0%	36.90%	167273	822	100.00%	97.00%	95.00%	2.30%	97.70%
ago-16	8.32	19.7	97.0%	38.50%	166305	869	100.00%	96.00%	95.00%	2.00%	98.00%
sep-16	8.12	22.6	97.0%	41.30%	135695	797	100.00%	98.00%	95.00%	2.80%	97.20%



Mes \ KPI	Ingresos dulceria	Costos de venta	Personal	Luz	Agua	Utiles de limpieza	Economato	Insumos para equipos	Uniformes	otros gastos
jul-15	219980	65345	41231	6932	1844	568	154	234	3451	1234
ago-15	208143	58731	33545	6853	1841	4777	123	376	0	334
sep-15	226712	60054	44456	5086	1904	1623	167	235	0	122
oct-15	218952	60123	32785	7521	1843	394	176	375	0	332
nov-15	230800	59981	49653	8738	1039	219	187	405	3892	2123
dic-15	248910	69423	42146	6097	1004	1550	197	387	0	1234
ene-16	237890	38642	29763	5985	1277	1799	189	304	0	99
feb-16	222981	32431	20094	8642	1920	850	187	299	0	1345
mar-16	217982	31045	21345	5688	951	4849	178	431	3489	1385
abr-16	237123	42124	30942	6032	1120	2846	176	323	0	1384
may-16	220651	42345	33213	7822	979	2722	167	434	0	98
jun-16	231654	42313	30012	6590	1862	1870	153	235	0	78
jul-16	279258	56711	41143	8705	984	234	139	226	2807	1036
ago-16	260657	45412	38619	7399	843	1643	145	215	0	76
sep-16	202452	24621	32983	6698	623	1321	139	222	0	150

KPI = (key performance indicator) indicador de desempeño

N.R. = (not register) no registra datos

Fuente: Base de datos de la empresa Cineplex S.A. 2016.