

FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración

“SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA XPLOING SOLUTIONS S.A.C., TRUJILLO, 2020”.

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en **Administración**

Autora:

Julissa Janet Ruiz Merino

Asesor:

Dr. Carlos Pastor Casas

Trujillo - Perú

2020

DEDICATORIA

Agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes y experiencias.

A mis padres: Janet Merino y Daniel Ruiz; quienes, con su infinito amor, apoyo y comprensión incondicional, a pesar de las circunstancias estuvieron siempre a lo largo de mi vida universitaria; a su vez por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación y sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A Katerine y Milagros: amigas de toda mi etapa universitaria; a ellas por ser motivación y alegría en momentos de preocupación.

Julissa Janet Ruiz Merino

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
TABLA DE CONTENIDOS	3
ÍNDICE DE TABLAS	4
ÍNDICE DE FIGURAS	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	19
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	24
DISCUSIÓN.....	80
CONCLUSIONES.....	87
RECOMENDACIONES.....	88
REFERENCIAS	89
ANEXOS.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evaluación de la dimensión comportamiento organizacional.....	25
Tabla 2. Evaluación de la dimensión estructura organizacional	26
Tabla 3. Evaluación de la dimensión estilo de dirección	28
Tabla 4. Evaluación de la variable desempeño organizacional.....	29
Tabla 5. <i>Propuestas de visión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.....</i>	35
Tabla 6. <i>Propuestas de misión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.....</i>	36
Tabla 7. <i>Propuestas de valores para la empresa Xploring Solutions S.A.C.....</i>	37
Tabla 8. <i>Prioridad de los objetivos estratégicos para la empresa</i>	38
Tabla 9. <i>Porcentaje de incremento de la rentabilidad.....</i>	39
Tabla 10. <i>Porcentaje de fortalecimiento de la gestión de procesos.....</i>	40
Tabla 11. <i>Porcentaje de mejora de la gestión del talento humano.....</i>	41
Tabla 12. <i>Porcentaje de mejora de la satisfacción del cliente.....</i>	42
Tabla 13. <i>Porcentaje de optimización de los recursos de la empresa</i>	43
Tabla 14. <i>Porcentaje de fortalecimiento del desempeño organizacional</i>	44
Tabla 15. <i>Porcentaje de implementación de un sistema de indicadores de gestión</i>	45
Tabla 16. <i>Indicadores para mejorar la perspectiva financiera.....</i>	46
Tabla 17. <i>Indicadores para mejorar el enfoque al cliente.....</i>	48
Tabla 18. <i>Indicadores para mejorar los procesos internos.....</i>	49
Tabla 19. <i>Indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento.....</i>	50
Tabla 20. <i>Flujo de caja – Escenario favorable.....</i>	53
Tabla 21. <i>Flujo de caja – Escenario desfavorable</i>	55
Tabla 22. <i>Flujo de caja – Escenario medio</i>	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación de la dimensión comportamiento.....	25
Figura 2. Evaluación de la dimensión estructura organizacional.....	27
Figura 3. Evaluación de la dimensión estilo organizacional.....	28
Figura 4. Evaluación de la variable desempeño organizacional	29
Figura 5. Matriz EFI.....	30
Figura 6. Matriz PEYEA	32
Figura 7. Diagrama causa - efecto	34
Figura 8. Propuestas de visión para la empresa Xploring Solutions S.A.C	35
Figura 9. Propuestas de misión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.....	36
Figura 10. Propuestas de valores para la empresa Xploring Solutions S.A.C	37
Figura 11. Prioridad de los objetivos estratégicos para la empresa	38
Figura 12. Porcentaje de incremento de la rentabilidad.....	39
Figura 13. Porcentaje de fortalecimiento de la gestión de procesos	40
Figura 14. Porcentaje de mejora de la gestión del talento humano.....	41
Figura 15. Porcentaje de mejora de la satisfacción del cliente	42
Figura 16. Porcentaje de optimización de los recursos de la empresa	43
Figura 17. Porcentaje de fortalecimiento del desempeño organizacional.....	44
Figura 18. Porcentaje de implementación de un sistema de indicadores de gestión.....	45
Figura 19. Indicadores para mejorar la perspectiva financiera	46
Figura 20. Indicadores para mejorar el enfoque al cliente.....	48
Figura 21. Indicadores para mejorar los procesos internos.....	49
Figura 22. Indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento	50
Figura 24. Modelo de negocio.....	62
Figura 24. Cadena de valor.....	64
Figura 25. Análisis FODA.....	65

RESUMEN

La presente investigación plantea como objetivo general determinar cómo mejora el sistema de indicadores de gestión en el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, por lo que se desarrolló un estudio, basada en la línea de investigación de Gestión de Operaciones y Competitividad Empresarial de tipo descriptivo y propositivo, dado que se estudió los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, además de proponer un diseño de indicadores. Asimismo, la presente utiliza un diseño No experimental. Además, se empleó la técnica de la encuesta, análisis documental y la observación para la recolección de datos, cuyos instrumentos fueron el cuestionario, el registro de indicadores y los testimonios de los socios.

Se realizó el diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo 2020, determinando que el nivel de desempeño organizacional fue deficiente como conclusiones de la investigación, se obtuvo que el sistema de indicadores de gestión mejora significativamente el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo 2020, en un escenario favorable, se obtiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 75%, en un escenario desfavorable, una TIR del 1%, y en un escenario medio una TIR del 46%, comprobado la viabilidad del mismo.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

En las últimas décadas el área de recursos humanos ha cobrado relevancia, por lo que actualmente es vista como socio estratégico del negocio, ya que su labor está orientada a lograr una mayor productividad a través de la correcta gestión de capital humano; de allí la importancia del desempeño organizacional. Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento y desempeño de la organización (Sandoval, 2004).

Según Cortes, V. (2015) en su tesis titulada “*La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*” menciona que los sistemas de indicadores de gestión es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

Actualmente, este fenómeno se valora y adquiere auge ante la necesidad de comprender los factores que influyen en el rendimiento y desempeño de la organización, como condición ineludible en la obtención de la excelencia. Está comprobado que las empresas que logran sistema de indicadores de gestión óptimo logran un aumento de retorno sobre la inversión, mayor productividad, menor

rotación y trabajadores más comprometidos y motivados, así como un mejor desempeño en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro de este contexto se encuentra la empresa Xploring Solutions S.A.C., una empresa trujillana con más de quince años en el mercado, la cual antes de lanzarse en el rubro del servicio de sistemas (software), se dedicaba a la venta de equipos informáticos, por un periodo de 5 años. Actualmente la empresa cuenta con 9 socios (colaboradores). La empresa actualmente se dedica a ofrecer soluciones informáticas a través de sus sistemas de software, los cuales están enfocados en recursos humanos como procesamiento de planillas, facturación electrónica, y gestión de asistencias, además de otros relacionados al sector. Dentro de sus clientes se tienen a: Grupo Rocío, Servicio de Seguridad, Bóxer Security, Restaurant el Zarco, etc.

La empresa Xploring Solutions SAC. En los últimos años, debido a su crecimiento, la empresa ha concentrado sus esfuerzos en la operatividad y las ventas con miras en alcanzar sus metas comerciales, sin embargo, ha descuidado el seguimiento y control necesario de sus operaciones. En ese sentido, y dada las indagaciones realizadas, se aprecia la inexistencia de un modelo de seguimiento y control en la realización de sus operaciones, lo cual ha originado se presente una serie de falencias como son un escaso e ineficiente control del servicio, así como el incumplimiento de las metas propuestas sin generar planes de acción orientados a su consecución; la falta de un análisis, diseño, evaluación y monitoreo de las actividades, trayendo consigo un ineficiente manejo de los recursos, pérdidas de tiempo, incremento de errores de

operaciones, y poca sincronización, lo cual conlleva a un débil desempeño organizacional.

Por las razones antes expuestas, la presente investigación busca dar solución al problema con el objetivo de mejorar el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C. Es por ello que se plantea diseñar un sistema de indicadores de gestión con el propósito de generar resultados favorables y eficientes en la realización de las operaciones de la empresa permitiendo la mejora de la situación actual.

Se revisaron diversas investigaciones referentes a las variables de estudio, de las cuales se mencionan las más relevantes:

Por un lado, respecto al desempeño organizacional; Denise Schäfer, Antonini Bortoluzzi, Maria Maier, y João Lunkes (2018), en un estudio denominado “*El desempeño organizacional como instrumento de gestión*”, se plantearon como objetivo comparar la percepción del desempeño, en la perspectiva de los clientes y los gestores. Los autores emplearon encuestas y análisis documental para determinar la percepción de los mismos, dimensionándolas en indicadores económicos y no económicos. Desde la perspectiva económica, para analizar el desempeño organizacional consideramos ratios financieros y contables, mientras que, desde la perspectiva no económica, se evaluó la satisfacción de calidad del servicio ofrecido, también medido desde el punto de vista del gestor o colaborador. Los resultados señalaron que no existe diferencias entre la percepción del desempeño

organizacional desde el punto de vista de los clientes y los colaboradores, teniendo mayor repercusión la atención ofrecida y la estructura física de la organización, recomendado así, la reestructuración de estrategias operativas y metas de gestión. (pp.675-676)

De la Garza Carranza, Zavala Berbena, y López Lemus (2017), en un estudio realizado, denominado “*Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional*”, señalan que hablar de desempeño organizacional hoy en día es una tema muy complejo dado que considera muchos indicadores, siendo multidimensional. En ese contexto, los cambios continuos a los que se enfrentan las organizaciones diariamente, hacen necesario el establecimiento de estrategias conjuntas que ayuden a mejorar su desempeño, por lo que ello dependerá mucho de las competencias de los empresarios y las relaciones con sus grupos de interés que permitan ganar a ambas partes. (p.73)

Asimismo, Almanza Jiménez, Calderón Campos, Vargas Hernández, Casas Cárdenas, y Palomares Salceda (2016), escribieron un artículo científico para la revista colombiana *Economía & Administración*, denominada “*Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales*”, en la cual señalan que el aprendizaje organizacional, caracterizado por centrarse en el capital humano, se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y altos niveles de competitividad, lo cual permite mejorar el desempeño del mercado en el que se desarrolla. Además, los

autores señalan que, cuando la alta gerencia de la organización no está comprometida no fomenta las condiciones necesarias, es muy difícil que se genere una mejora del desempeño organizacional. (pp.92-94)

Sánchez, Zerón y Mendoza (2015), también realizaron un estudio referente al desempeño organizacional titulado “*Análisis del comportamiento estratégico y el desempeño organizacional en las pyme del centro de Tamaulipas en México*”, cuyo objetivo fue analizar el comportamiento estratégico y desempeño organizacional adoptado por las Pymes en dicha ciudad mexicana. Para el caso, se concluyó que este conjunto de empresas, objeto de estudio, las estrategias de negocio empleadas están definidas por cuatro dimensiones; talento humano, rendimiento, entorno competitivo y entorno tecnológico, dando mayor importancia a la dimensión tecnológica, la misma que está relacionada con los sistemas tecnológicos empleados en sus procesos, y a la vez afecta significativamente en el resultado financiero. (pp.52-53)

Además, Saavedra Moreno & Bermeo Andrade (2015), escribieron un artículo científico denominado “*Mejorar el desempeño organizacional no siempre es cuestión de agregar más recursos*”, en el que las autoras afirman que la mejora operacional para el sistema no depende únicamente del incremento permanente de los recursos identificados como críticos, sino de la puesta en marcha de una estrategia de planificación flexible de los mismos, acorde con los patrones de la demanda. También, refieren que es importante contar con el apoyo de expertos del área para sintetizar los procedimientos y flujos, así como las características relevantes. (p.57)

Por otra parte, respecto a los sistemas de indicadores de gestión, Romero Muñoz (2019), en su tesis de grado titulada “*Diseño de un sistema de indicadores de gestión para La Acuicultura Nacional*”, señala que la existencia de un sistema de indicadores de gestión para medir el desempeño es una herramienta fundamental y de gran utilidad porque permite tomar acciones correctivas y preventivas para una mejora constante. Es por ello que se tomó en cuenta variables económicas, tecnológicas y laborales, logrando tener un mejor control de los resultados esperados, a partir de una línea base del sector en el cual se realizó previamente un diagnóstico situacional con información disponible en estudios previos, así como a partir de un conjunto de entrevistas dirigidas a los gerentes, proveedores y otras instituciones. (pp.28-29)

Al mismo tiempo, Moposita Moposita y Bayas Llumitaxi (2019), realizaron un estudio titulado “*Un sistema de indicadores de gestión en la actividad administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito “Sumak Samy” Ltda., agencia Guaranda, provincia Bolívar, periodo 2018*”, en el que desarrollaron una investigación con diseño descriptivo, empleando el método analítico, cualitativo y cuantitativo, y cuyo objetivo fue diseñar un sistema de indicadores de gestión para mejorar la actividad financiera y administrativa de dicha entidad. Las autoras concluyeron que es necesaria la implementación de un sistema de indicadores de gestión en la empresa dado que permite contar con información objetiva y por ende tomar mejores decisiones, y, por otro lado, conocer también el nivel de cumplimiento o incumplimiento de las metas y objetivos establecidos. (p.40)

También, Baque Villanueva, Mendoza Alcívar, y Bustillo Mena (2019), en su investigación presentada a la revista internacional Educación, Política y Valores, denominada “*Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria*”, señalan que el BSC (Balances SocreCard), es una herramienta muy útil para mejorar el sistema de indicadores en una organización, ya que es posible recopilar los datos necesarios y con ello evaluar la calidad de los procesos en función de los mismos. (p.25)

En ese sentido, Alvarado Contreras, Vera Roalcaba y Huamán Guzmán (2017), escribieron su tesis denominada “*Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para optimizar la formación académica de la UNJBG -Tacna*”, en el que se propusieron establecer el proceso para la implementación de un sistema de indicadores de gestión para optimizar la formación académica de dicha casa de estudios. Los autores, determinaron que, la implementación del sistema de indicadores optimiza la calidad de formación académica de dicha universidad, mostrando una diferencia significativa entre el pre test y el post test, (p.83)

Adicionalmente Alfaro y Gómez (2016), realizaron una investigación de con la finalidad de plantear un sistema de medición y evaluación basado en indicadores y orientaos hacia la administración pública, su investigación se tituló “*Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública*”, dentro de las principales conclusiones, destacan las

siguiente; el desarrollo de sistemas de indicadores de gestión contribuye a mejorar las relaciones, identificar los indicadores más adecuados, agilizar procesos, crear nuevos canales de comunicación, y tomar decisiones más eficientes, debido a que se cuenta con información más fiable y a tiempo real. (p.286)

A continuación, se presentan las bases teóricas revisadas que sustentan la investigación, respecto a los sistemas de indicadores de gestión y al desempeño organizacional:

Respecto a la **gestión**: se define como el uso adecuado de medios disponibles para lograr los objetivos establecidos. (Robbins & Coutler, 2000)

Ahora bien, los **sistemas de gestión** están muy relacionados con el control de la gestión, ya que busca que los procesos de la organización se direccionen en un solo camino, asegurando recursos para un eficaz y eficiente uso, cuya finalidad es formular objetivos y medir sus resultados. (Blanco Illescas, 2015)

Para un mejor manejo de los **indicadores de gestión** existen diversas herramientas que ayudan a sintetizar dichas prácticas. Una de estas es el Cuadro de mando integral (CMI), en aquella herramienta, los objetivos se derivan de la visión y estrategia de la empresa, teniendo en cuenta cuatro perspectivas; la financiera, del cliente, del proceso interno y de la formación y crecimiento. (Kaplan & Norton, 2002)

La **prospectiva** -según Georghiou et al (2011).- consiste en un proceso mediante el cual se comprenden mejor las fuerzas que moldean el futuro de largo plazo; tomando

en cuanto 3 escenarios: favorables, desfavorable y realista; consiste en el proceso de reflexión estratégica sobre el futuro de un país, región, política u organización, con participación de los actores, con el objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente hacia el futuro

Matriz Peyea: Según Fred David (2001) la matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas: (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas: (estabilidad del entorno y fuerza industrial). A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, donde se clasifican las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas

Según David (20), la **matriz EFI** es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

El diagrama causa-efecto (**Ishikawa**) sirve para visualizar una situación específica como un “todo”, enriqueciendo su análisis mediante la búsqueda de mejores soluciones, modificando procedimientos, métodos o hábitos inadecuados. Un diagrama bien organizado sirve como vehículo para ayudar a las organizaciones a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido (Zapata y Villegas, 2006).

Respecto a la **evaluación del desempeño**, en la literatura reciente, los recursos humanos han sido identificados por ser particularmente importantes para lograr un desempeño mejorado y exitoso, considerando que apoyan e incrementan las capacidades organizacionales que sustentan y dan forma a la estrategia de negocio (Andersen y Minbaeva, 2013).

Segredo et al. (2015), desarrollaron un instrumento que contribuya a identificar el nivel de desempeño de las organizaciones a partir del clima organizacional en el que se desenvuelven, evaluando tres dimensiones; *comportamiento organizacional*, el cual permite el estudio sistemático de los actos y actitudes que muestra los colaboradores; *estructura organizacional*, referida a los sistemas formales, normas y procedimientos que regulan el desarrollo de las actividades; y *estilo de dirección*, en cual implica la forma desarrollada por los altos directivos para orientar las acciones propuestas en la organización. Otros autores refuerzan estas dimensiones, como De La Cruz (2013), para quien resulta importante evaluar el comportamiento organizacional en función a la motivación, la comunicación y las relaciones interpersonales en el trabajo, dado que son necesarios para la satisfacción de las partes que interactúan, logrando así un mejor desempeño. Asimismo, Chiavenato (2017), señala que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, conformado por personas, cuya cooperación recíproca es esencial para generar un desempeño óptimo. En ese sentido, se debe contar con una estructura organizacional que permita alcanzar sus objetivos, en la que se mantenga el funcionamiento dentro de los estándares deseados, las condiciones de trabajo o

comodidad y los estímulos ofrecidos al colaborador para el desarrollo organizacional.

Ahora bien, respecto a la dimensión **estilos de dirección**, algunos autores como Costa (2015), también refuerzan este concepto como una forma de identificarse más con sus labores y con el desempeño de la organización, por lo que toma en cuenta el liderazgo, la participación, la solución de conflictos, y los equipos de trabajo, que ayudan a desarrollar puntos fuertes para mejorar la capacidad general de desempeño de la organización.

Gorla et al. (2010), analizaron la influencia individual y combinada de las dimensiones de éxito de los sistemas de indicadores de gestión en el desempeño organizacional, sus resultados muestran que existe una relación positiva entre los constructos, comentando que la calidad es una medida multidimensional, y relevante para determinar qué aspectos de la información de los indicadores son fundamentales para las organizaciones.

1.2. Formulación del problema

¿Cuáles son los componentes del sistema de indicadores de gestión que van a permitir la mejora del desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar cómo mejora el sistema de indicadores de gestión en el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020
- Diseñar el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

El sistema de indicadores de gestión mejora el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020.

1.4.2. Hipótesis específicas

- La situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, es deficiente.
- El diseño del sistema de indicadores de gestión es necesario para la empresa Xploring Solutions S.A.C

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación desarrollado en el presente estudio es descriptivo y propositivo, dado que estudia los fenómenos, situaciones, contextos y sucesos, y se propone un diseño de indicadores (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p.92).

2.2. Población y muestra

Población

Conformada por los 9 socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C., distribuidos en sus diferentes áreas.

Muestra

El tamaño de muestra lo constituyen toda la población del estudio, estando constituida por los 9 socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C.,

2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Se emplearán las siguientes técnicas e instrumentos en la toma de datos para la investigación.

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
----------	---------	-------------	--------

Variable	Técnica	Instrumento	Fuente
Desempeño organizacional	Observación	Testimonio-audio	Empresa Xploring Solutions
	Encuesta	Cuestionario	
Sistema de indicadores de gestión	Encuesta	Cuestionario	Empresa Xploring Solutions
	Análisis documental	Registro de indicadores	
	Observación	Testimonio-audio	

Fuente: Elaboración Propia.

Es importante señalar que, para medir el desempeño organizacional y considerando que guarda relación con dicho enfoque, se adecuo un cuestionario elaborado y validado por Segredo, Rigñack, García, Perdomo, León, y García (2015) (Anexo 2) el cual fue aplicado a los socios de la empresa, en el que se evaluaron las siguientes dimensiones; comportamiento organizacional, estructura organizacional y estilo de dirección.

Por otro lado, para determinar los indicadores más importantes (basado en 4 perspectivas) se adaptó una encuesta elaborada y validada por Kaplan y Norton (2002), el cual fue aplicada a los socios de la empresa.

2.4. Procedimiento

Variable 1: Respecto a la variable *desempeño organizacional*, se empleó como técnica: la observación y la encuesta y el cuestionario como instrumento de recolección de datos. En ese sentido, la validación de los resultados se realizó en función a la opinión de los socios a partir de los datos obtenidos a través de las técnicas e instrumentos de recolección antes mencionados. Mediante el diseño de indicadores se evaluó el nivel de desempeño organizacional tomando en cuenta las metas propuestas para cada indicador en función su cumplimiento. Además, mediante el cuestionario (**Anexo 2**), se empleó la escala de Likert, con opciones de respuesta desde 1 a 3; en donde 1 significa nunca, 2 significa a veces, y 3 significa siempre.

En un primer momento se aplicó ambas encuestas para conocer la situación actual respecto al desempeño organizacional y para conocer la opinión sobre los indicadores de gestión a priorizar en la empresa. Por otro lado también se realizó las matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), así como la Matriz PEYEA (Posición Estratégica Y Evaluación en la Acción), con la finalidad de tener una línea base (mayor sustento) sobre la situación actual de la empresa.

Para finalizar también se utilizó el Diagrama de Ishikawa para poder identificar también las causas raíz de un deficiente desempeño laboral

Variable 2: Respecto a la variable *sistema de indicadores de gestión*, se empleó la técnica de la observación, el análisis documental y la encuesta, mediante el registro de indicadores. La validación de los resultados se desarrolló en función a las bases

teóricas, respaldadas por los economistas norteamericanos Kaplan y Norton (2002), expertos en gestión estratégica, quienes brindan aportes referentes al Cuadro de Mando Integral y a los indicadores de gestión. En ese sentido, a partir de los resultados se realizó un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa en cuestión. Además, respecto al cuestionario para determinar los fundamentos estratégicos de la empresa (**Anexo 1**), en una de las preguntas se empleó las opciones de respuesta que iban desde 1 a 7; donde 1 significa más importante y 7 significa menos importante., cuya finalidad fue conocer la opinión de los socios respecto a los objetivos estratégicos a priorizar. Los datos fueron procesados y tabulados a través del programa Microsoft Excel, para la presentación de tablas y figuras en el análisis de datos, evaluando cada uno de los objetivos plasmados en la presente investigación. Por otro lado, también se realizó una prospectiva bajo 3 escenarios: Favorable, realista, desfavorable y para finalizar se presenta una cadena de valor y el modelo de Negocio de la empresa; todo esto con la recopilación de datos y testimonio de uno de los socios (Contadora).

Asimismo, tomando en cuenta los resultados del diagnóstico situacional, se diseñó el sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., los datos empleados en el cuadro de mando fueron tomados entre los meses de enero a agosto de 2020, haciendo un corte en dicho mes para poder evaluar los resultados en comparación con el año anterior, tomando en cuenta el mismo periodo.

2.5. Aspectos éticos

En la presente investigación, se citó a los autores, respetando así la propiedad intelectual respecto a los conceptos, teorías e información plasmada. Asimismo, se respetó la confidencialidad de los resultados obtenidos durante toda la ejecución del desarrollo del estudio de investigación, asimismo mantuvo en reserva los datos de los participantes, siendo únicamente utilizada para fines de la presente investigación. También es importante resaltar que, la información plasmada en el presente documento fue brindada por la empresa para fines de la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional de la empresa.

Se realizó la encuesta, con un enfoque colaborativo (cuestionario aplicado a los 9 socios) para conocer la situación actual de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, respecto al desempeño organizacional (Ver anexo 2), las preguntas fueron cerradas y se aplicó el modelo Likert determinado entre; adecuado, regular, o inadecuado, de acuerdo a los rangos de puntajes. Es importante resaltar que los instrumentos de recolección fueron validados por Segredo, Rigñack, García, Perdomo, León, y García (2015), y por el cotejo de expertos (socios).

La evaluación de los indicadores de cada dimensión refleja los siguientes resultados.

Dimensión Comportamiento organizacional

Tomando en cuenta los aportes de De La Cruz (2013), se consideró como indicadores del comportamiento organizacional a la motivación, comunicación y las relaciones interpersonales en el trabajo, dado que son necesarios para lograr un mejor desempeño a partir de la satisfacción de las partes que interactúan.

Tabla 1.

Evaluación de la dimensión comportamiento organizacional

	Motivación		Comunicación		Relaciones interpersonales en de trabajo		Comportamiento organizacional	
	f	%	F	%	f	%	f	%
Adecuado	2	22.2%	3	33.3%	2	22.2%	2	25.9%
Regular	3	33.3%	2	22.2%	2	22.2%	2	25.9%
Inadecuado	4	44.4%	4	44.4%	5	55.6%	5	48.1%
Total	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

Nota. En dimensión comportamiento organizacional, se aprecia que los indicadores evaluados son; motivación, comunicación, y relaciones interpersonales y de trabajo.

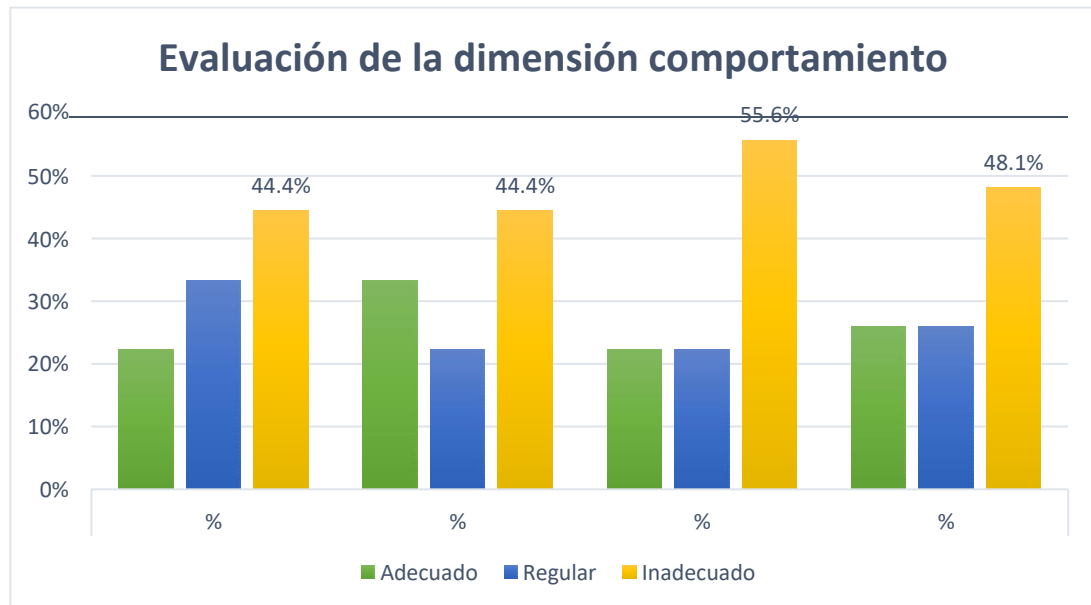


Figura 1. Evaluación de la dimensión comportamiento

Dimensión Estructura organizacional

Tomando en cuenta los aportes de Chiavenato (2017), quien señala que una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, conformado por personas, cuya cooperación recíproca es esencial para generar un desempeño óptimo, por lo que es necesario contar con una estructura organizacional que permita alcanzar sus objetivos, en la que se mantenga el funcionamiento dentro de los estándares deseados, las condiciones de trabajo o comodidad y los estímulos ofrecidos al colaborador para el desarrollo organizacional.

Tabla 2.

Evaluación de la dimensión estructura organizacional

	Funcionamiento		Condiciones de trabajo		Estímulo al desarrollo organizacional		Estructura organizacional	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuado	4	44.4%	2	22.2%	0	0.0%	2	22.2%
Regular	2	22.2%	1	11.1%	4	44.4%	2	25.9%
Inadecuado	3	33.3%	6	66.7%	5	55.6%	5	51.9%
Total	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

Nota. En dimensión estructura organizacional, se aprecia que los indicadores evaluados son; funcionamiento, condiciones de trabajo, y estímulo al desarrollo organizacional.

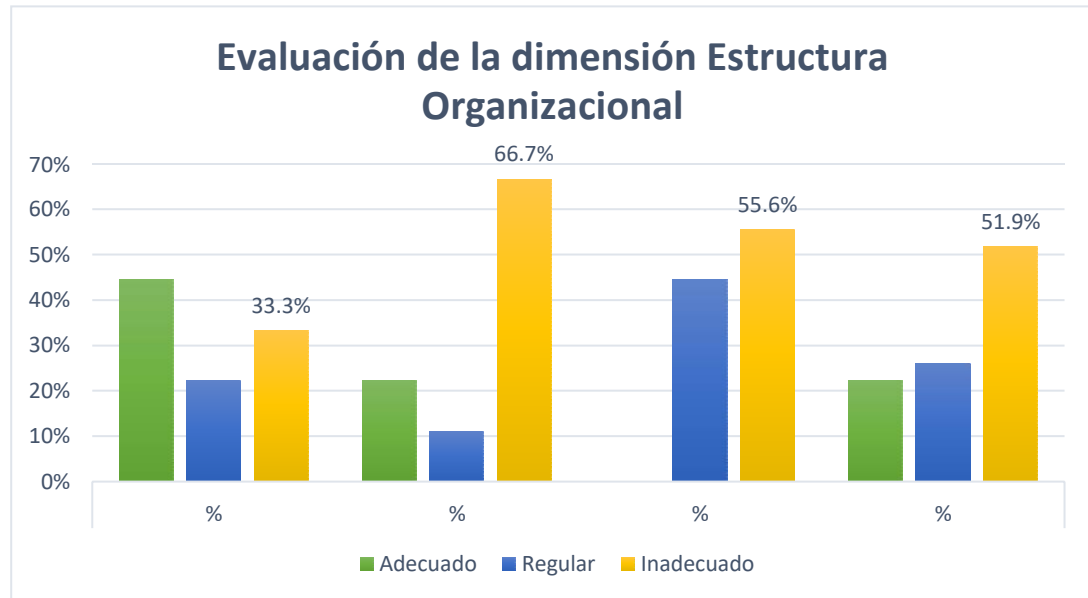


Figura 2. Evaluación de la dimensión estructura organizacional

Dimensión Estilo de dirección

Respecto a la dimensión estilos de dirección, se consideró los aportes de autores como Costa (2015), quien también refuerza este concepto como una forma de identificarse más con sus labores y con el desempeño de la organización, por lo que toma en cuenta el liderazgo, la participación, la solución de conflictos, y los equipos de trabajo, que ayudan a desarrollar puntos fuertes para mejorar la capacidad general de desempeño de la organización.

Tabla 3.

Evaluación de la dimensión estilo de dirección

	Liderazgo		Participación		Solución de conflictos		Trabajo en equipo		Estilo de dirección	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuado	2	22.2%	3	33.3%	1	11.1%	4	44.4%	2	27.8%
Regular	6	66.7%	4	44.4%	4	44.4%	2	22.2%	5	44.4%
Inadecuado	1	11.1%	2	22.2%	4	44.4%	3	33.3%	2	27.8%
Total	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

Nota. En dimensión estilo de dirección, se aprecia que los indicadores evaluados son; liderazgo, participación, soluciones de conflictos, y trabajo en equipo.

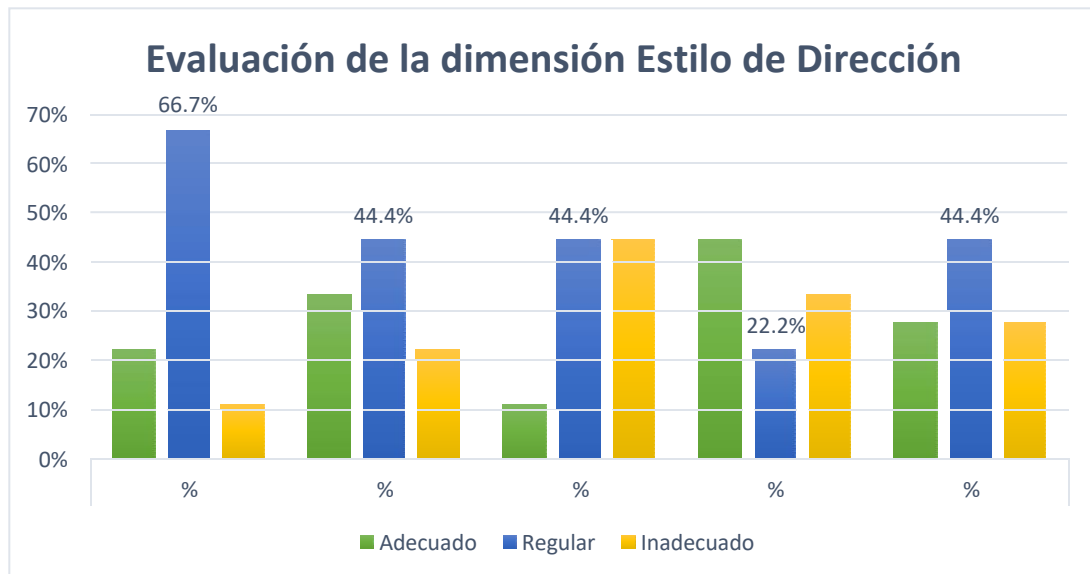


Figura 3. Evaluación de la dimensión estilo organizacional

Variable Desempeño organizacional

Una vez evaluadas cada una de las dimensiones, se determinó que el desempeño organizacional actual en la empresa Xploring Solutions S.A.C. es deficiente.

Tabla 4.

Evaluación de la variable desempeño organizacional

	Comportamiento organizacional		Estructura organizacional		Estilo de dirección		Desempeño organizacional	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Adecuado	2	25.9%	2	22.2%	2	27.8%	2	25.3%
Regular	2	25.9%	2	25.9%	5	44.4%	3	32.1%
Inadecuado	5	48.1%	5	51.9%	2	27.8%	4	42.6%
Total	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%	9	100.0%

Nota. La variable desempeño organizacional fue evaluada de acuerdo a sus tres dimensiones; comportamiento organizacional, estructura organizacional, y estilo de dirección.



Figura 4. Evaluación de la variable desempeño organizacional

Asimismo, se empleó la técnica de análisis documental, con la cual se elaboró, la siguiente matriz.

Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir del análisis de los factores internos del sector de la empresa, se desarrolló la matriz de evaluación que puede apreciarse en la siguiente tabla, identificando los factores que a criterio se determinó que tienen mayor importancia para el desarrollo de los objetivos y estrategias a largo plazo. Se obtuvo un puntaje de 2.49, el cual indica una necesidad de desarrollar el sector selectivamente. A continuación, se muestra los resultados de la matriz interna.

Factores internos clave (EFI)		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1	Precios competitivos	8%	3	0.24
2	Equipo de trabajo interdisciplinario	7%	4	0.28
3	Experiencia en el mercado	6%	3	0.18
4	Ubicación céntrica	6%	3	0.18
5	Flexibilidad de atención a los clientes	5%	3	0.15
6	15 años de experiencia en el sector	7%	3	0.21
7	Hardware y software con respaldo y de marcas reconocidas en la industria	10%	4	0.4
Debilidades				
1	Capacidad operativa limitada	7%	1	0.07
2	Mayor presencia local-falta expandirse	8%	2	0.16
3	Ausencia de indicadores de gestión	10%	1	0.1
4	Bajo desempeño organizacional	10%	2	0.2
5	Falta de infraestructura propia	3%	2	0.06
6	Bajo posicionamiento de mercado	6%	2	0.12
7	Deficiente gestión del talento humano	7%	2	0.14
Total		100%		2.49

Figura 5. Matriz EFI

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

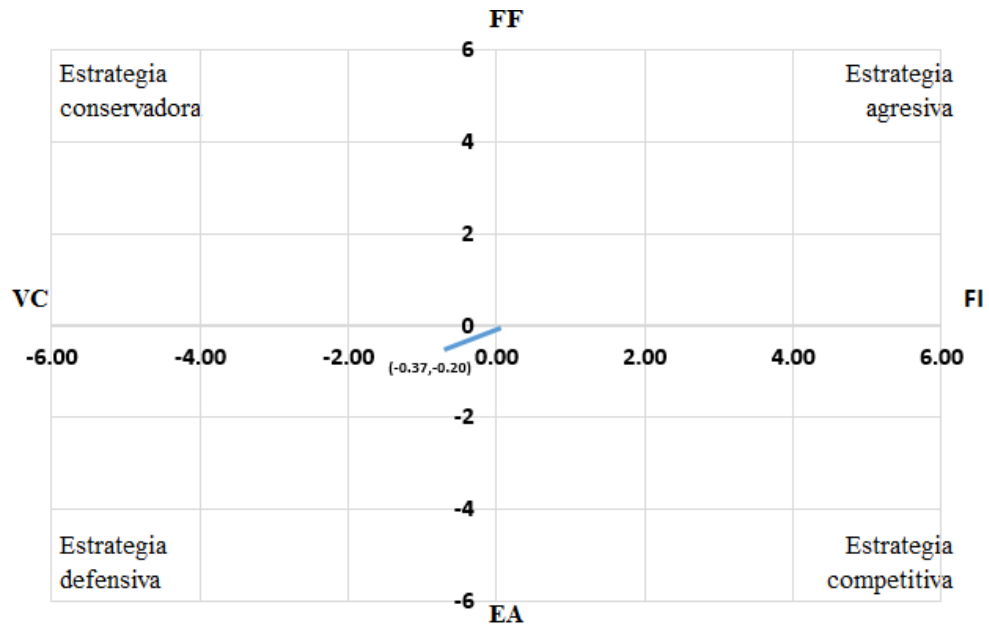
La matriz PEYEA permite determinar la postura estratégica más apropiada para la organización, mediante la combinación de sus dos ejes que combinan factores relativos al sector (i.e., fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (i.e., fortaleza financiera y ventaja competitiva), que forman cuatro cuadrantes y cada uno está asociado con una postura estratégica básica: (a) agresiva, (b) conservadora, (c) defensiva, o (d) competitiva.

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Solvencia	5	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	4	-0,37	-0,20
Liquidez	3		
Capital de Trabajo	3		
Riesgos Implícitos del Negocio	3		
Flujos de Efectivo	5		
PROMEDIO	3,80		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
Abundancia, diversidad de insumos y proveedores	4		
Potencial de Crecimiento	4		
Conocimientos Tecnológicos	4		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	3		
Demanda	5		
Regulaciones del sector	3		
PROMEDIO	3,83		
	VALOR		

VENTAJAS COMPETITIVAS	
Desempeño organizacional	-5
Indicadores de gestión	-5
Calidad de servicio	-3
Gestión de procesos	-4
Utilización de la capacidad competitiva	-4
PROMEDIO	-4,2
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
	VALOR
Cambios tecnológicos	-5
Tasa de Inflación	-2
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-4
Estabilidad política y social	-5
PROMEDIO	-4

Figura 6. Matriz PEYEA

Con el análisis de los factores, la postura estratégica de la empresa Xploring Solutions S.A.C., se encuentra un perfil defensivo, caracterizado por ser una empresa con deficiencias en el desempeño organizacional, gestión de procesos y que no cuenta con un control de indicadores.



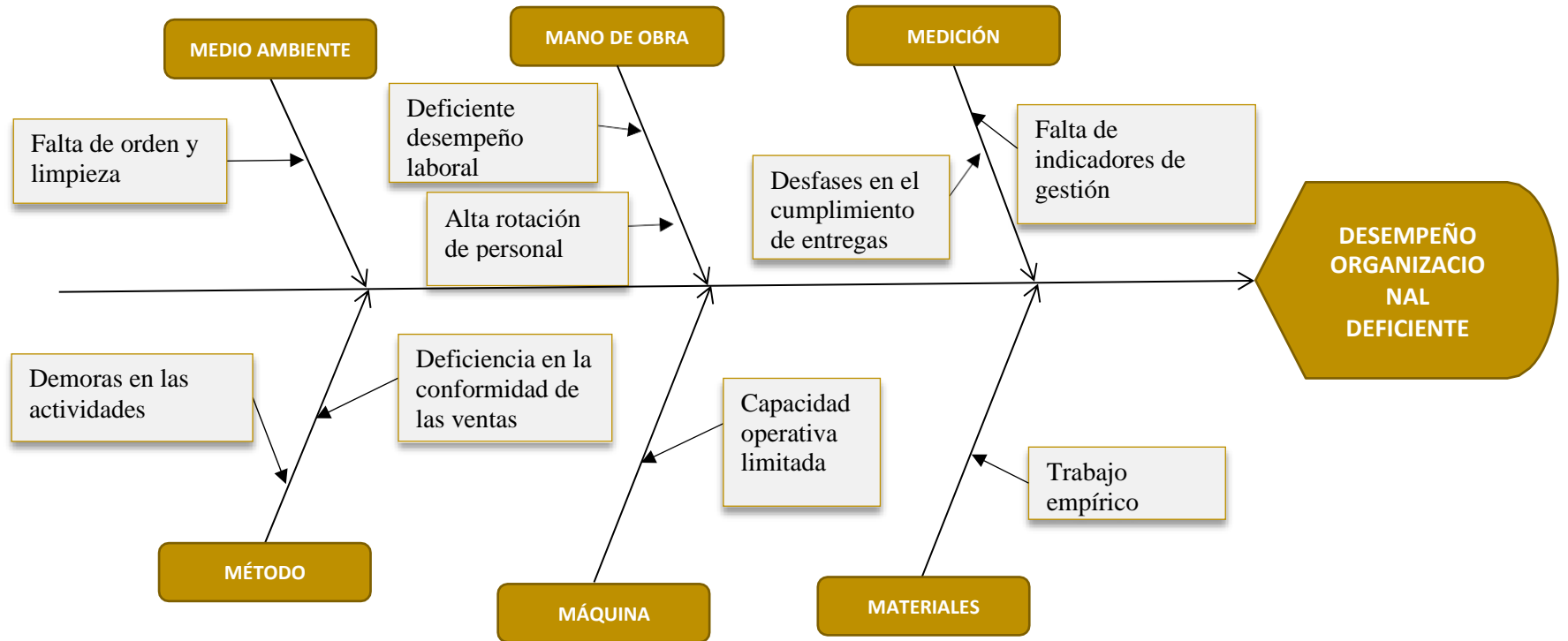


Figura 7. Diagrama causa - efecto

Se realizó también el diagrama de Ishikawa, con la opinión de los socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C., se obtuvieron causa raíces, los mismos que serán tomados en cuenta para el diseño del sistema de indicadores de gestión con la finalidad de mejorar el desempeño organizacional de la empresa.

32. Diseño del sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

Para el diseño, se realizó una encuesta para determinar los fundamentos estratégicos de la empresa, que *ayuden* a plasmar de una manera integral el diseño del sistema de indicadores de gestión para Xploring Solutions S.A.C.

Tabla 5.

Propuestas de visión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

Descripción	f	%
– Ser el líder local en brindar soluciones tecnológicas para que las organizaciones gestionen su capital humano.	3	33.3%
– Ser una empresa líder en el norte del Perú, reconocida por brindar soluciones tecnológicas en recursos humanos.	2	22.2%
– Hacer la vida más sencilla en la gestión de personal de las empresas, de toda la Región Norte del Peru al año 2025	4	44.4%
Total	9	100.0%

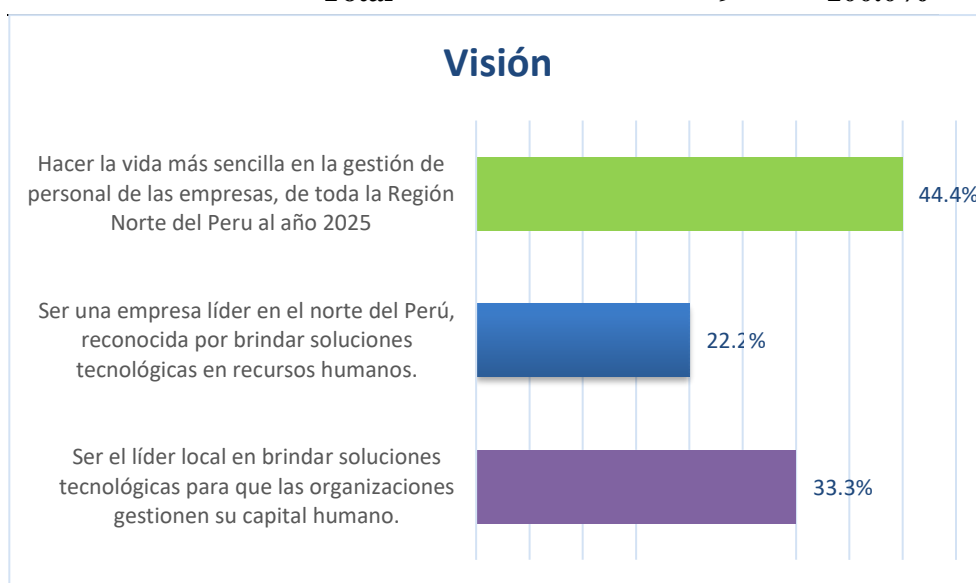


Figura 8. Propuestas de visión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

En la tabla 5 y figura 8, se observa que ante la pregunta: *¿Cuál de las siguientes alternativas considera que se adapta más a la visión que pretende alcanzar de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios se inclinaron por la tercera opción: “Hacer la vida más sencilla en la gestión del personal de tu empresa”.

Tabla 6.

Propuestas de misión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

Descripción	f	%
– Brindamos consultoría para la gestión de trabajadores, procesamiento de planillas y asistencia, para hacer de tu negocio más eficiente y ágil.	5	55.6%
– Somos una empresa tecnológica que brinda soluciones en recursos humanos para una mejor gestión del personal, procesamiento de planillas y asistencia.	3	33.3%
– Acompañamos a las empresas e instituciones a través de la gestión de del talento humanos.	1	11.1%
Total	9	100.0%

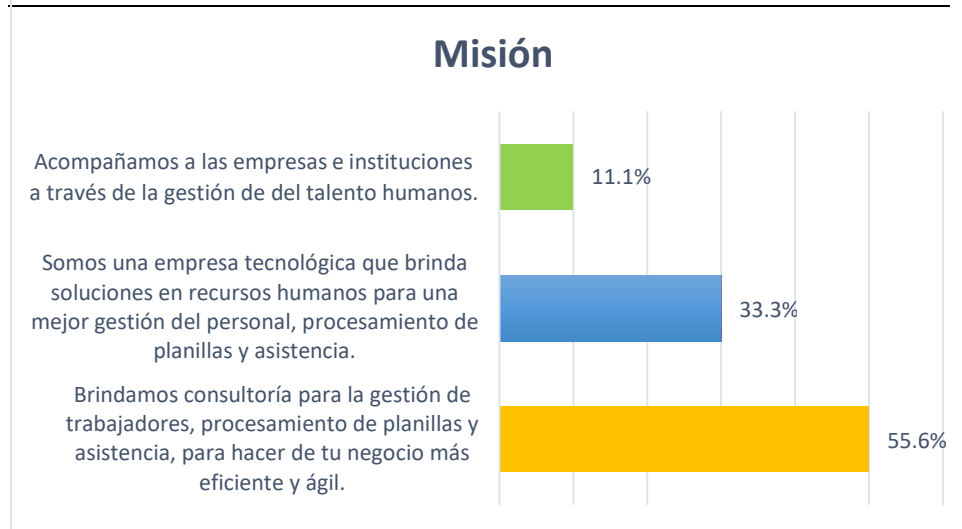


Figura 9. Propuestas de misión para la empresa Xploring Solutions S.A.C

En la tabla 6 y figura 9, se observa que ante la pregunta: *¿Cuál de las siguientes alternativas considera que se adapta más a la misión que pretende alcanzar de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios se inclinaron por la primera opción: “Brindamos consultoría para la gestión de trabajadores, procesamiento de planillas y asistencia, para hacer de tu negocio más eficiente y ágil”.

Tabla 7.

Propuestas de valores para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

Descripción	f	%
Trabajo en equipo	9	19.1%
Compromiso	6	12.8%
Calidad	9	19.1%
Lealtad	4	8.5%
Confidencialidad	9	19.1%
Agilidad	8	17.0%
Otros (Centrado en el usuario)	2	4.3%
Total	47	100.0%

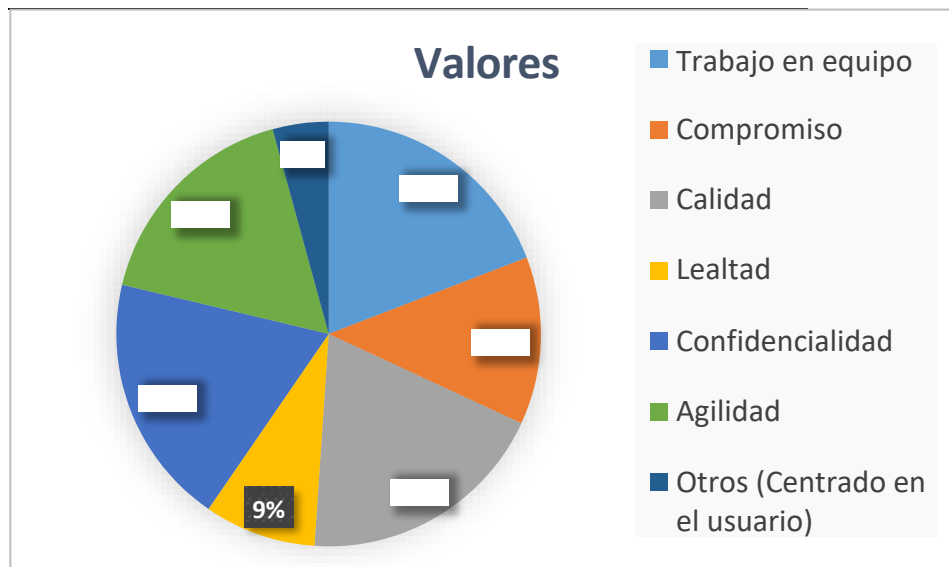


Figura 10. Propuestas de valores para la empresa Xploring Solutions S.A.C

En la tabla 7 y figura 10, se observa que ante la pregunta: *¿Cuál de los siguientes valores considera fundamentales implantar en la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios consideraron al trabajo en equipo, calidad, confidencialidad y agilidad, como los valores más importantes y fundamentales a implantar por la empresa.

Tabla 8.

Prioridad de los objetivos estratégicos para la empresa

Descripción	Fi
Optimizar los recursos de la empresa	28
Mejorar la gestión del talento humano	30
Fortalecer el desempeño organizacional	30
Mejorar la satisfacción del cliente	36
Fortalecer la gestión de procesos	42
Incrementar la rentabilidad	56
Implementar un sistema de indicadores de gestión	63



Figura 11. Prioridad de los objetivos estratégicos para la empresa

En la tabla 8 y figura 11, se observa que ante la pregunta: *¿Cuál de los siguientes objetivos estratégicos considera necesarios priorizar en la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios consideraron que el más importante a implantar por la empresa es un sistema de indicadores de control de gestión, seguido de incrementar la rentabilidad y fortalecer la gestión de procesos. Asimismo, como menos importante consideraron optimizar los recursos de la empresa.

Tabla 9.

Porcentaje de incremento de la rentabilidad

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	6	66.7%
[5.1% - 10.0%]	2	22.2%
[10.1% - 15.0%]	1	11.1%
[15.1% - 20.0%]	0	0.0%
[20.1% a más]	0	0.0%
Total	9	100.0%

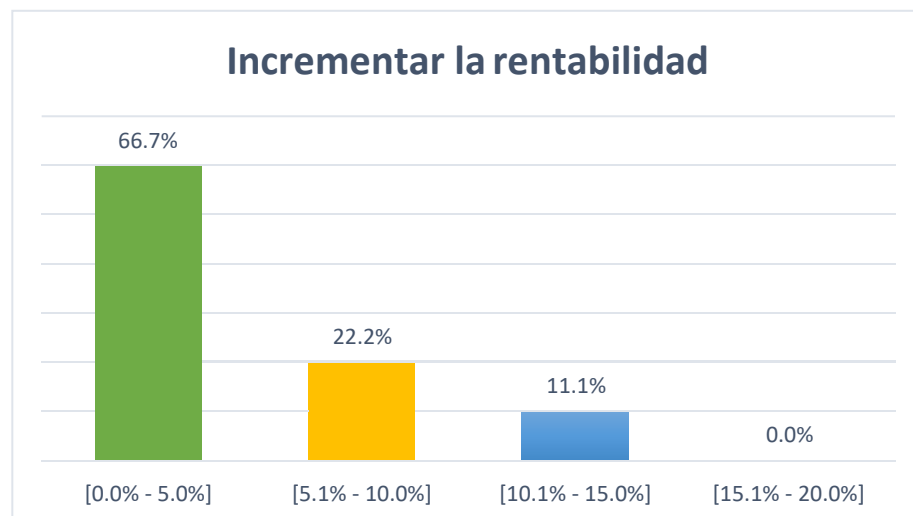


Figura 12. Porcentaje de incremento de la rentabilidad

En la tabla 9 y figura 12, se observa que respecto al porcentaje de incremento o mejora que consideran, en cuanto a la rentabilidad, éste debería ser en un rango de 0.0 % y 5.0 %.

Tabla 10.

Porcentaje de fortalecimiento de la gestión de procesos

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	0	0.0%
[5.1% - 10.0%]	0	0.0%
[10.1% - 15.0%]	0	0.0%
[15.1% - 20.0%]	9	100.0%
[20.1% a más]	0	0.0%
Total	9	100.0%

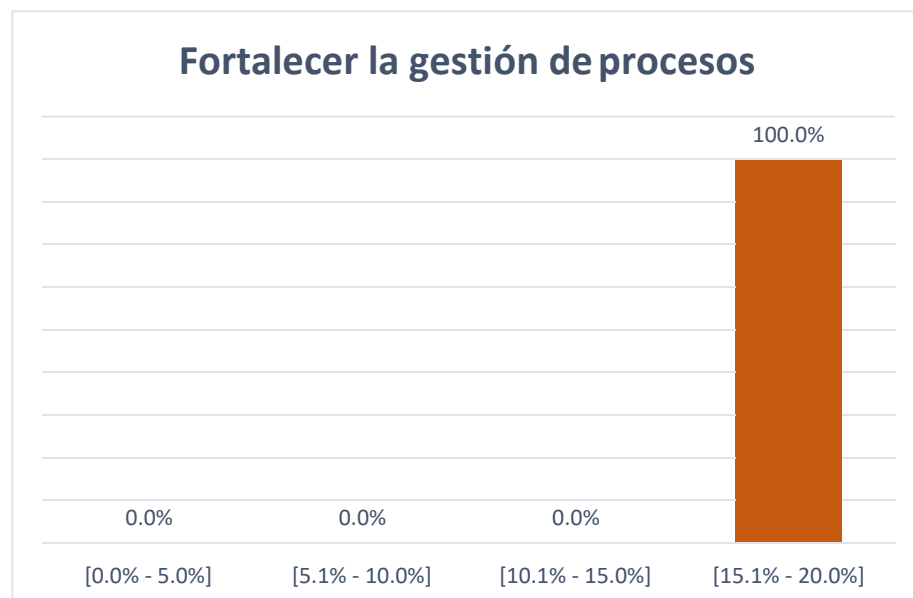


Figura 13. Porcentaje de fortalecimiento de la gestión de procesos.

En la tabla 10 y figura 13, se observa que respecto al porcentaje de incremento o mejora que consideran, en cuanto al fortalecimiento de la gestión de procesos, éste debería ser en un rango de 15.1 % y 20.0 %.

Tabla 11.

Porcentaje de mejora de la gestión del talento humano

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	0	0.0%
[5.1% - 10.0%]	0	0.0%
[10.1% - 15.0%]	1	11.1%
[15.1% - 20.0%]	8	88.9%
[20.1% a más]	0	0.0%
Total	9	100.0%



Figura 14. Porcentaje de mejora de la gestión del talento humano

En la tabla 11 y figura 14, se observa que respecto al porcentaje de incremento que consideran, en cuanto a la mejora de la gestión del talento humano, éste debería ser en un rango de 15.1 % y 20.0 %.

Tabla 12.

Porcentaje de mejora de la satisfacción del cliente

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	0	0.0%
[5.1% - 10.0%]	0	0.0%
[10.1% - 15.0%]	3	33.3%
[15.1% - 20.0%]	6	66.7%
[20.1% a más]	0	0.0%
Total	9	100.0%

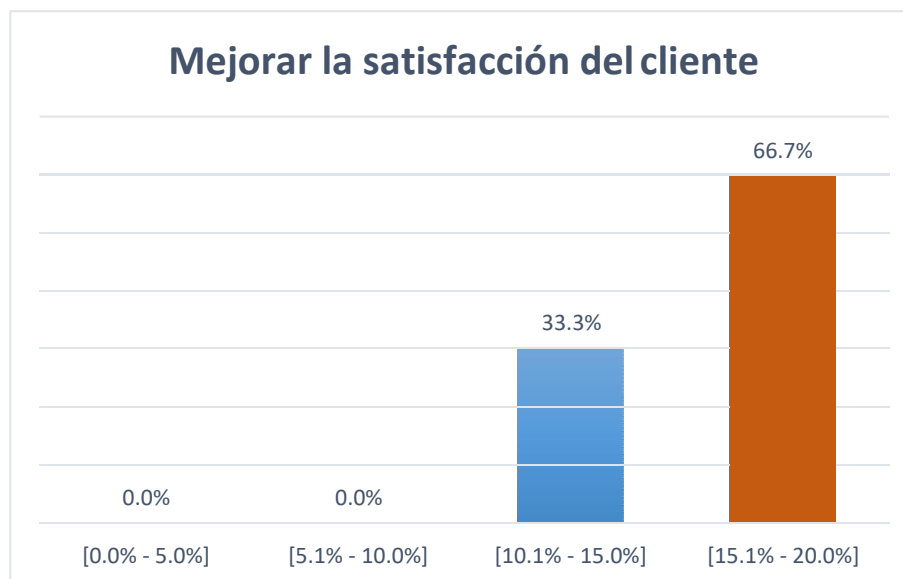


Figura 15. Porcentaje de mejora de la satisfacción del cliente

En la tabla 12 y figura 15, se observa que respecto al porcentaje de incremento que consideran, en cuanto a la mejora de la satisfacción del cliente, éste debería ser en un rango de 15.1 % y 20.0 %.

Tabla 13.

Porcentaje de optimización de los recursos de la empresa

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	0	0.0%
[5.1% - 10.0%]	0	0.0%
[10.1% - 15.0%]	0	0.0%
[15.1% - 20.0%]	2	22.2%
[20.1% a más]	7	77.8%
Total	9	100.0%

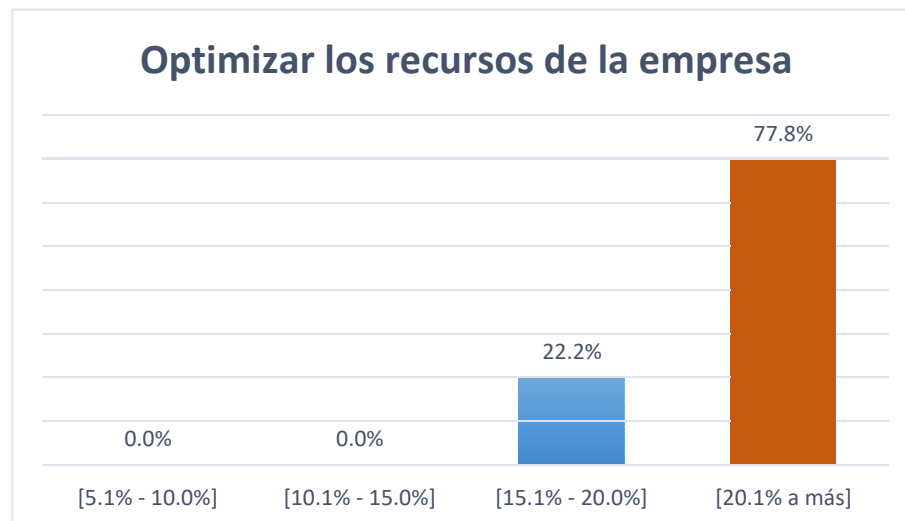


Figura 16. Porcentaje de optimización de los recursos de la empresa

En la tabla 13 y figura 16, se observa que respecto al porcentaje de incremento o mejora que consideran, en cuanto a la optimización de los recursos de la empresa, éste debería ser en un rango de 20.1 % a más.

Tabla 14.

Porcentaje de fortalecimiento del desempeño organizacional

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	1	11.1%
[5.1% - 10.0%]	2	22.2%
[10.1% - 15.0%]	6	66.7%
[15.1% - 20.0%]	0	0.0%
[20.1% a más]	0	0.0%
Total	9	100.0%

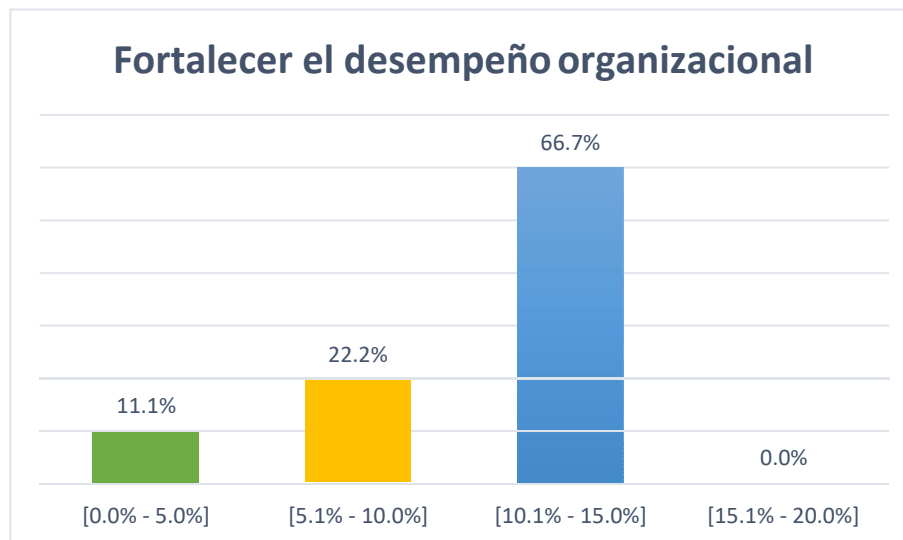


Figura 17. Porcentaje de fortalecimiento del desempeño organizacional

En la tabla 14 y figura 17, se observa que respecto al porcentaje de incremento o mejora que consideran, en cuanto al fortalecimiento del desempeño organizacional, éste debería ser en un rango de 10.1 % y 15.0 %.

Tabla 15.

Porcentaje de implementación de un sistema de indicadores de gestión

Incremento	f	%
[0.0% - 5.0%]	0	0.0%
[5.1% - 10.0%]	0	0.0%
[10.1% - 15.0%]	0	0.0%
[15.1% - 20.0%]	1	11.1%
[20.1% a más]	8	88.9%
Total	9	100.0%

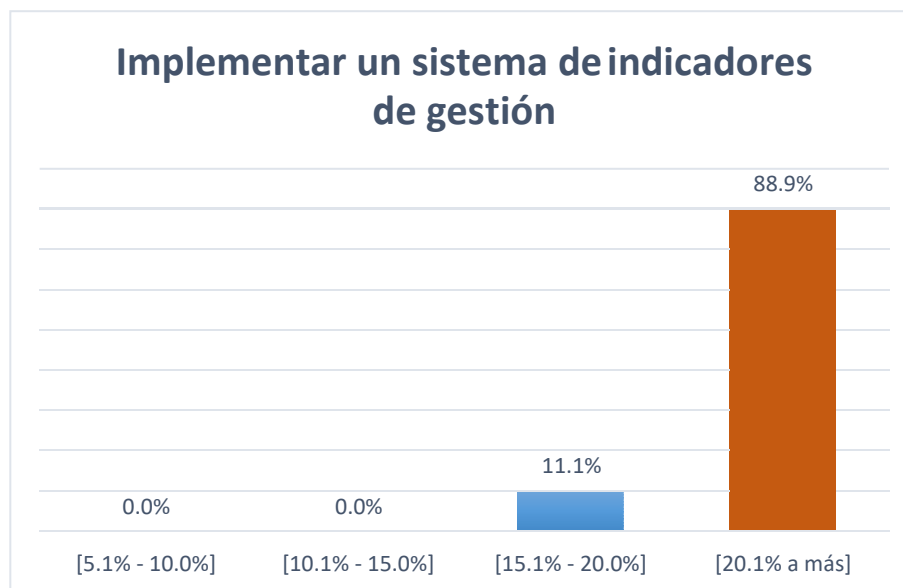


Figura 18. Porcentaje de implementación de un sistema de indicadores de gestión

En la tabla 15 y figura 18, se observa que respecto al porcentaje de incremento o mejora que consideran, en cuanto al fortalecimiento de la gestión de procesos, éste debería ser en un rango de 15.1 % y 20.0 %.

Tabla 16.

Indicadores para mejorar la perspectiva financiera

Descripción	f	%
Rentabilidad de la inversión	7	77.8%
Liquidez	5	55.6%
Incremento de ventas	9	100.0%
Flujo de caja	4	44.4%
Otros	0	0.0%

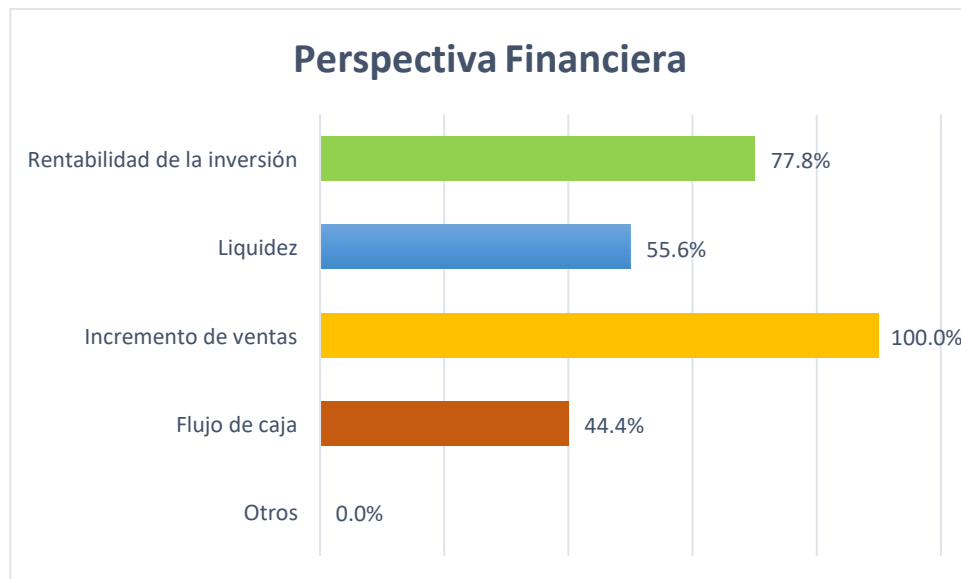


Figura 19. Indicadores para mejorar la perspectiva financiera

En la tabla 16 y figura 19, se observa que ante la pregunta: *¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar la perspectiva Financiera de la empresa Xploring*

Solutions S.A.C.?, los socios consideraron como los más importantes al incremento de ventas, y rentabilidad de la inversión.

Tabla 17.

Indicadores para mejorar el enfoque al cliente

Descripción	f	%
Índice de satisfacción del cliente	9	100.0%
Cumplimiento de entregas	8	88.9%
Calidad de servicio	7	77.8%
Porcentaje de quejas	4	44.4%
<u>Otros (Crecimiento de clientes)</u>	<u>7</u>	<u>77.8%</u>

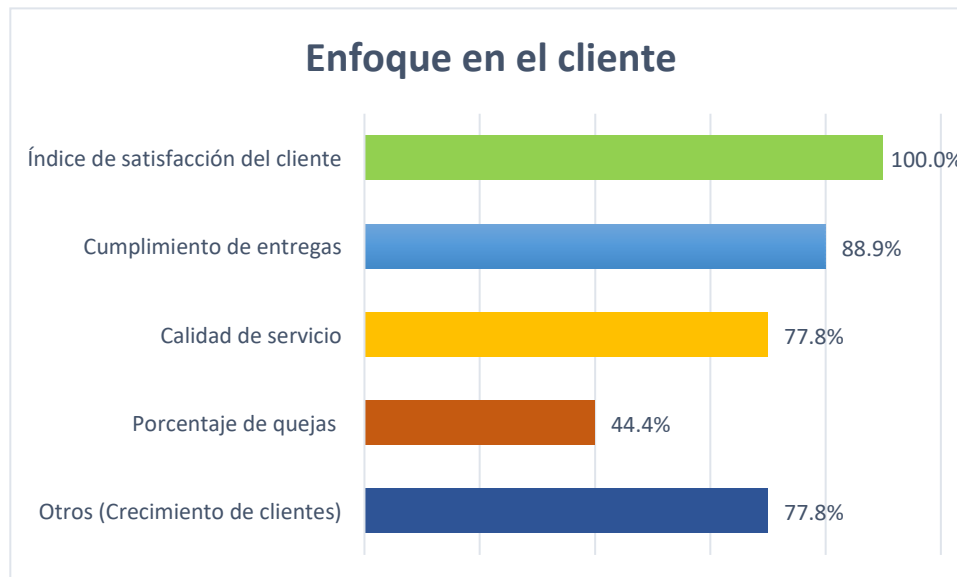


Figura 20. Indicadores para mejorar el enfoque al cliente

En la tabla 17 y figura 20, se observa que ante la pregunta: *¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar el Enfoque en el cliente de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios consideraron como los más importantes al índice de satisfacción del cliente, cumplimiento de entregas, calidad de servicio y crecimiento de clientes.

Tabla 18.

Indicadores para mejorar los procesos internos

Descripción	f	%
Tiempos de entrega	6	66.7%
Conformidad de pedidos	7	77.8%
Control de actividades	3	33.3%
Cumplimiento de objetivos	9	100.0%
Otros (Rotación de inventarios)	7	77.8%

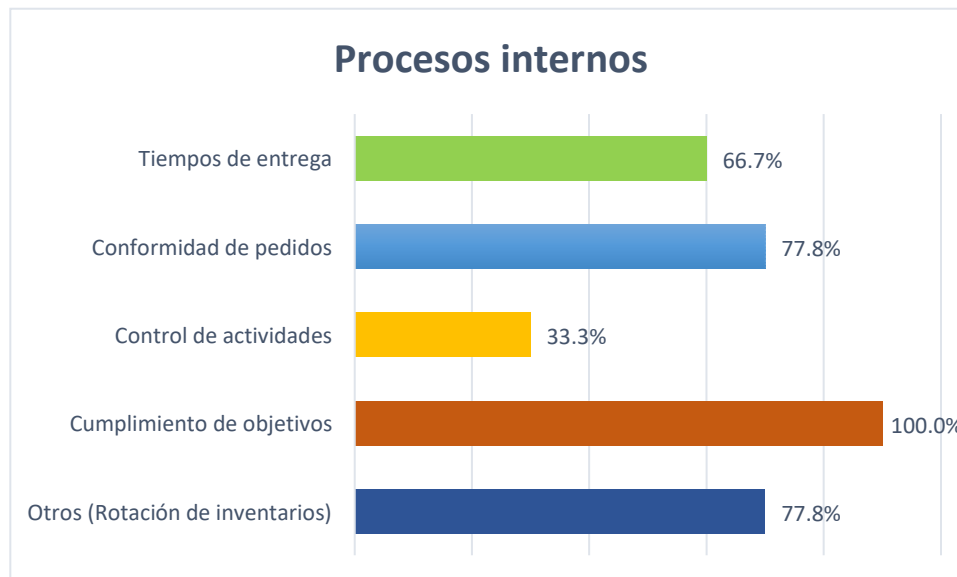


Figura 21. Indicadores para mejorar los procesos internos

En la tabla 18 y figura 21, se observa que ante la pregunta: *¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar los Procesos internos de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios consideraron como los más importantes al cumplimiento de objetivos, conformidad de pedidos y rotación de inventarios.

Tabla 19.

Indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento

Descripción	f	%
Desempeño del personal	9	100.0%
Retención del personal	8	88.9%
Clima organizacional	5	55.6%
Relaciones laborales	6	66.7%
Otros	0	0.0%

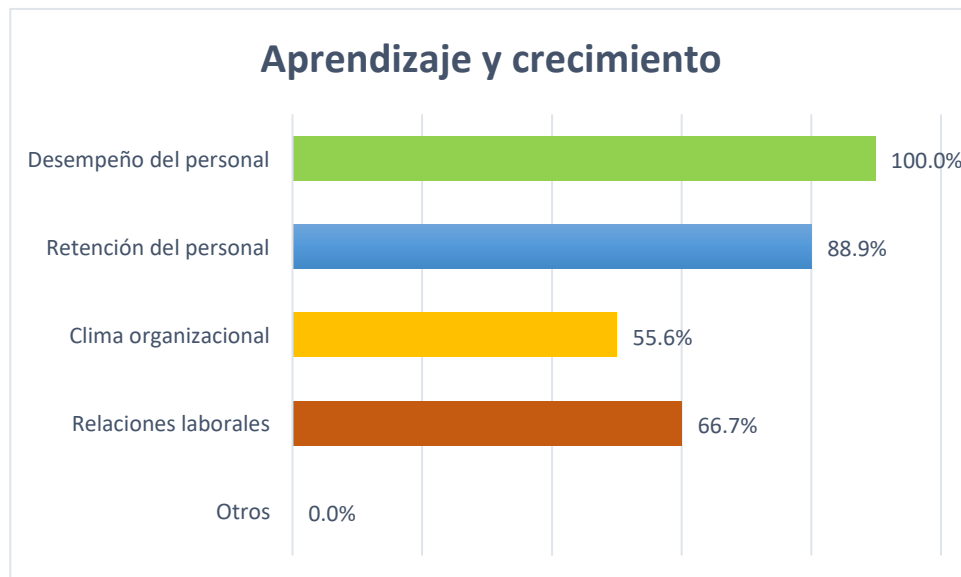


Figura 22. Indicadores para mejorar el aprendizaje y crecimiento

En la tabla 19 y figura 22, se observa que ante la pregunta: *¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar el Aprendizaje y crecimiento de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?*, los socios consideraron como los más importantes a la evaluación del desempeño y rotación del personal.

Para diseñar el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C., previamente se formularon los fundamentos estratégicos para luego identificar y determinar los indicadores que contribuyen en la gestión de la empresa.

Para poder determinar o proponer los indicadores, se tiene que tener como base; la propuesta de un Plan Estratégico (visión, misión, metas, objetivos), considerando que en base a los objetivos, tenemos una meta; y la forma para poder medir una meta, es a través de los indicadores; el cual es el fin del estudio.

Visión

Hacer la vida más sencilla en la gestión de personal de las empresas, de toda la Región Norte del Peru al año 2025

Prospectiva estratégica

La mayoría de las empresas están adoptando la tecnología de software para ofrecer una mejor experiencia a sus clientes internos (colaboradores) y externos.

Para demostrar la mejora del desempeño organizacional de la empresa, hemos aplicado la prospectiva, tomando como base el año 2020, del cual se va a comparar la mejora entre el año 2021, 2022, 2023 y 2024 a través del análisis documental y la observación, aplicada a cada uno de los socios.

Estos supuestos se han dado de manera objetiva, puesto que es data real brindada por los socios (anexo 8, 9, 10,11). Considerar que los socios son quienes plantean la tasa de crecimiento para los próximos años, haciendo una estimación de acuerdo al conocimiento de la data histórica y sobre todo enfocándose en la situación real actual. Cabe precisar que, en un planeamiento, se estima; dado que la información puede variar de acuerdo a la realidad en sí.

- **Escenario desfavorable (Pesimista)**

Existen en el mercado muchas opciones suplementarias a los servicios ofrecidos por la empresa, con precio más cómodos debido a la automatización. Existe un gran mercado

que opta por este tipo de servicios. Además, existen empresas que ahora mismo brindan soluciones integrales, y no únicamente basados en una línea, muchas empresas optan por estos servicios.

Supuesto: Se espera que no se crezca al ritmo que se ha mantenido en los últimos años, proyectando un crecimiento promedio por debajo del 5% anual, si no se adapta a los requerimientos integrales de los clientes.

- **Escenario favorable (Optimista)**

La empresa tiene la ventaja de que existe ofrecer software especializado en Gestión del Talento Humano, y con apertura a complementar dichos servicios con otros que brinden soluciones integrales a sus clientes.

Supuesto: Se espera que la empresa incremente sus ventas en un 15% ;dado que, a raíz de los últimos acontecimientos, se está tratando de digitalizar lo necesario para dar flexibilidad a las funciones laborales.

- **Escenario Medio (Realista).**

Tomando en consideración la data real de la empresa, en función a las ventas realizadas hasta agosto de 2020, se prevé que, en un escenario realista, mantendrá el crecimiento anual histórico, dado que a pesar de las bajan en meses de cuarentena, los siguientes medes las ventas de han normalizado, y en algunos casos han aumentado en comparación con periodos anteriores.

Supuesto: Basado en el crecimiento histórico de la empresa, en un escenario realista Xploring Solutions SAC mantendrá un incremento anual de ventas por encima del 10%.

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO FAVORABLE (OPTIMISTA)

Tabla 20.

Flujo de caja – Escenario favorable

Escenario Favorable		2020	2021	2022	2023	2024
Ventas		S/217,300.00	S/249,895.00	S/287,379.25	S/330,486.14	S/380,059.06
	Ventas de hardware	S/32,595.00	S/37,484.25	S/43,106.89	S/49,572.92	S/57,008.86
	Venta de software	<u>S/184,705.00</u>	<u>S/212,410.75</u>	<u>S/244,272.36</u>	<u>S/280,913.22</u>	<u>S/323,050.20</u>
Costo de venta ¹		S/60,409.40	S/69,470.81	S/79,891.43	S/91,875.15	S/105,656.42
Utilidad Bruta		S/156,890.60	S/180,424.19	S/207,487.82	S/238,610.99	S/274,402.64
Gastos administrativos		S/81,298.44	S/81,709.08	S/82,127.11	S/82,552.66	S/82,985.87
	Remuneración (Personal administrativo)	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24
	Servicios (agua, luz, internet)	S/4,813.20	S/4,899.84	S/4,988.03	S/5,077.82	S/5,169.22
	Alquileres	<u>S/18,000.00</u>	<u>S/18,324.00</u>	<u>S/18,653.83</u>	<u>S/18,989.60</u>	<u>S/19,331.41</u>
Gastos operativos		S/60,804.00	S/61,192.80	S/61,588.60	S/61,991.52	S/62,401.70
	Remuneraciones (Personal operativo)	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00
	Mantenimiento y soporte	<u>S/21,600.00</u>	<u>S/21,988.80</u>	<u>S/22,384.60</u>	<u>S/22,787.52</u>	<u>S/23,197.70</u>
Gastos de ventas		S/24,898.56	S/24,941.76	S/24,985.74	S/25,030.51	S/25,076.08
	Remuneraciones (Personal de ventas)	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56
	Publicidad	<u>S/2,400.00</u>	<u>S/2,443.20</u>	<u>S/2,487.18</u>	<u>S/2,531.95</u>	<u>S/2,577.52</u>
Utilidad antes de impuestos		-S/10,110.40	S/12,580.55	S/38,786.38	S/69,036.30	S/103,938.99
Impuestos		S/0.00	S/3,648.36	S/11,248.05	S/20,020.53	S/30,142.31
Flujo de caja libre		<u>-S/10,110.40</u>	<u>S/8,932.19</u>	<u>S/27,538.33</u>	<u>S/49,015.78</u>	<u>S/73,796.68</u>
Inversiones			-S/12,000.00			

¹ Los costos de venta incluyen la adquisición, mantenimiento, y desarrollo del software, los mismos que corresponden aproximadamente al 27.8% de las ventas totales, según fuentes de la empresa.

VAN 5 años	S/ 68,784.19
TIR 5 años	75%
<u>COK</u>	<u>15%</u>

En la **tabla N° 20**, se aprecia el flujo de caja proyectado en un escenario favorable, tomando en cuenta un incremento anual promedio del 15% sobre las ventas, basadas en la tendencia y mayor demanda por software integrados de recursos humanos para dar flexibilidad a las funciones laborales empresariales. En este escenario, se obtuvo una Tasa interna de retorno (TIR) del 75%, mayor al Costo de oportunidad del capital (COK), obteniendo un VAN que asciende a S/ 68,784.19, evaluado en un periodo de 5 años. Concluyendo que, en un escenario favorable la inversión realizada en el sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa, es viable y rentable.

Respecto a los gastos administrativos, gastos de ventas y gastos operativos, se tomó en cuenta los siguientes, con proyecciones para los siguientes años, tomando en cuenta una inflación promedio anual del 1.8%, motivo por el cual dichos gastos se incrementan cada año, para ser más objetivos al momento de evaluar dichas proyecciones.

Gastos administrativos:

- Remuneración (Personal administrativo)
- Servicios (agua, luz, internet)
- Alquileres

Gastos operativos:

- Remuneraciones (Personal operativo)
- Mantenimiento y soporte

Gastos de ventas:

- Remuneraciones (Personal de ventas)
- Publicidad

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO DESFAVORABLE (PESIMISTA)

Tabla 21.

Flujo de caja – Escenario desfavorable

Escenario Desfavorable	2,020.00	2,021.00	2,022.00	2,023.00	2,024.00
Ventas	S/217,300.00	S/228,165.00	S/239,573.25	S/251,551.91	S/264,129.51
Ventas de software	S/32,595.00	S/34,224.75	S/35,935.99	S/37,732.79	S/39,619.43
Venta de hardware	<u>S/184,705.00</u>	<u>S/193,940.25</u>	<u>S/203,637.26</u>	<u>S/213,819.13</u>	<u>S/224,510.08</u>
Costo de venta ²	S/60,409.40	S/63,429.87	S/66,601.36	S/69,931.43	S/73,428.00
Utilidad Bruta	S/156,890.60	S/164,735.13	S/172,971.89	S/181,620.48	S/190,701.50
Gastos administrativos	S/81,298.44	S/81,709.08	S/82,127.11	S/82,552.66	S/82,985.87
Remuneración (Personal administrativo)	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24
Servicios (agua, luz, internet)	S/4,813.20	S/4,899.84	S/4,988.03	S/5,077.82	S/5,169.22
Alquileres	<u>S/18,000.00</u>	<u>S/18,324.00</u>	<u>S/18,653.83</u>	<u>S/18,989.60</u>	<u>S/19,331.41</u>
Gastos operativos	S/60,804.00	S/61,192.80	S/61,588.60	S/61,991.52	S/62,401.70
Remuneraciones (Personal operativo)	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00
Mantenimiento y soporte	<u>S/21,600.00</u>	<u>S/21,988.80</u>	<u>S/22,384.60</u>	<u>S/22,787.52</u>	<u>S/23,197.70</u>
Gastos de ventas	S/24,898.56	S/24,941.76	S/24,985.74	S/25,030.51	S/25,076.08
Remuneraciones (Personal de ventas)	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56
Publicidad	<u>S/2,400.00</u>	<u>S/2,443.20</u>	<u>S/2,487.18</u>	<u>S/2,531.95</u>	<u>S/2,577.52</u>
Utilidad antes de impuestos	-S/10,110.40	-S/3,108.51	S/4,270.44	S/12,045.79	S/20,237.85
Impuestos	S/0.00	S/0.00	S/1,238.43	S/3,493.28	S/5,868.98
Flujo de caja libre	-S/10,110.40	-S/3,108.51	S/3,032.02	S/8,552.51	S/14,368.88
Inversiones	-S/12,000.00				

² Los costos de venta incluyen la adquisición, mantenimiento, y desarrollo del software, los mismos que corresponden aproximadamente al 27.8% de las ventas totales, según fuentes de la empresa.

VAN 5 años	S/ -9,114.73
TIR 5 años	1%
<u>COK</u>	<u>15%</u>

En la *tabla N° 21*, se aprecia que, en un escenario desfavorable, tomando en cuenta un incremento anual promedio menor al 5% sobre las ventas, en un supuesto de que la empresa no se adapta a los otros requerimientos integrales de los clientes, se obtiene una TIR del 1%, menor al Costo de oportunidad de la inversión, obteniendo un VAN que asciende a S/ -9,114.73, evaluado en un periodo de 5 años. Concluyendo que, en un escenario desfavorable la inversión realizada en el sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa, no es viable y ni rentable.

En el 2020, todos los gastos son similares para la evaluación de cada uno de los tres escenarios evaluados.

FLUJO DE CAJA – ESCENARIO MEDIO (REALISTA)

Tabla 22.

Flujo de caja – Escenario medio

Escenario Medio		2,020.00	2,021.00	2,022.00	2,023.00	2,024.00
Ventas		S/217,300.00	S/239,030.00	S/262,933.00	S/289,226.30	S/318,148.93
	Ventas de software	S/32,595.00	S/35,854.50	S/39,439.95	S/43,383.95	S/47,722.34
	Venta de hardware	<u>S/184,705.00</u>	<u>S/203,175.50</u>	<u>S/223,493.05</u>	<u>S/245,842.36</u>	<u>S/270,426.59</u>
Costo de venta ³		S/60,409.40	S/66,450.34	S/73,095.37	S/80,404.91	S/88,445.40
Utilidad Bruta		S/156,890.60	S/172,579.66	S/189,837.63	S/208,821.39	S/229,703.53
Gastos administrativos		S/81,298.44	S/81,709.08	S/82,127.11	S/82,552.66	S/82,985.87
	Remuneración (Personal administrativo)	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24	S/58,485.24
	Servicios (agua, luz, internet)	S/4,813.20	S/4,899.84	S/4,988.03	S/5,077.82	S/5,169.22
	Alquileres	<u>S/18,000.00</u>	<u>S/18,324.00</u>	<u>S/18,653.83</u>	<u>S/18,989.60</u>	<u>S/19,331.41</u>
Gastos operativos		S/60,804.00	S/61,192.80	S/61,588.60	S/61,991.52	S/62,401.70
	Remuneraciones (Personal operativo)	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00	S/39,204.00
	Mantenimiento y soporte	<u>S/21,600.00</u>	<u>S/21,988.80</u>	<u>S/22,384.60</u>	<u>S/22,787.52</u>	<u>S/23,197.70</u>
Gastos de ventas		S/24,898.56	S/24,941.76	S/24,985.74	S/25,030.51	S/25,076.08
	Remuneraciones (Personal de ventas)	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56	S/22,498.56
	Publicidad	<u>S/2,400.00</u>	<u>S/2,443.20</u>	<u>S/2,487.18</u>	<u>S/2,531.95</u>	<u>S/2,577.52</u>
Utilidad antes de impuestos		-S/10,110.40	S/4,736.02	S/21,136.18	S/39,246.70	S/59,239.88
Impuestos		S/0.00	S/1,373.45	S/6,129.49	S/11,381.54	S/17,179.56
Flujo de caja libre		-S/10,110.40	S/3,362.58	S/15,006.69	S/27,865.16	S/42,060.31
Inversiones		-S/12,000.00				

³ Los costos de venta incluyen la adquisición, mantenimiento, y desarrollo del software, los mismos que corresponden aproximadamente al 27.8% de las ventas totales, según fuentes de la empresa.

VAN 5 años	S/ 28,461.48
TIR 5 años	46%
<u>COK</u>	<u>15%</u>

En la **tabla N° 22**, se aprecia el flujo de caja proyectado en un escenario medio, tomando en cuenta un incremento anual promedio del 10% sobre las ventas, basado en el crecimiento histórico de la empresa sin realizar mejoras. En este escenario, se obtuvo una Tasa interna de retorno (TIR) del 46%, mayor al Costo de oportunidad del capital (COK), obteniendo un VAN que asciende a S/ 28,461.48, evaluado en un periodo de 5 años. Concluyendo que, en un escenario favorable la inversión realizada en el sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa, es viable y rentable

Misión

Brindamos consultoría para la gestión de trabajadores, procesamiento de planillas y asistencia, para hacer de tu negocio más eficiente y ágil.

Valores

- Trabajo en equipo
Consiste en el esfuerzo de los colaboradores para la realización de los objetivos, implica también la coordinación y el aporte de cada miembro.
- Calidad
Un servicio de calidad implica que las expectativas del cliente sean satisfechas, en un sentido estricto, respecto a requerimientos solicitados por los mismos.
- Confidencialidad
Es la garantía de que la información será protegida para que no sea divulgada sin consentimiento de los clientes. Dicha garantía se lleva a cabo por medio de los principios éticos, limitando el acceso a ésta información
- Agilidad
Consiste en la flexibilidad, rapidez, cualidad física e intelectual de los colaboradores para atender las necesidades de los clientes.

Grupo de interés

Internos

– Directivos

Conformado por los dos socios de la empresa, quienes son los ejecutivos que velan por los intereses de la organización.

– Colaboradores

Conformado por los 9 socios, el gerente general, tres colaboradores del área operativa, dos colaboradores del área de ventas y 3 colaboradores del área administrativa

Externos

– Clientes

Los principales clientes de la empresa son:

- Yapu
- Hortifruit
- Grupo rocío
- Boxer Security
- Agrícola Copacabana
- Lactea
- Talsa
- Aviagen
- AvoPerú
- Empser
- AVP
- Onsite Perú Security
- El zarco restaurant

– Proveedores

Se cuenta con los siguientes proveedores

- SAP
- Oracle
- FIS Global
- Microsoft

– Entidades financieras

Se trabaja con dos entidades financieras como socios estratégicos:

- BBVA
- Banco de crédito

– Comunidad

Se tiene también como aliados estratégicos a la sociedad y comunidad en general, conformado por todas las personas con ciertas costumbres y valores comunes.

MODELO DE NEGOCIO

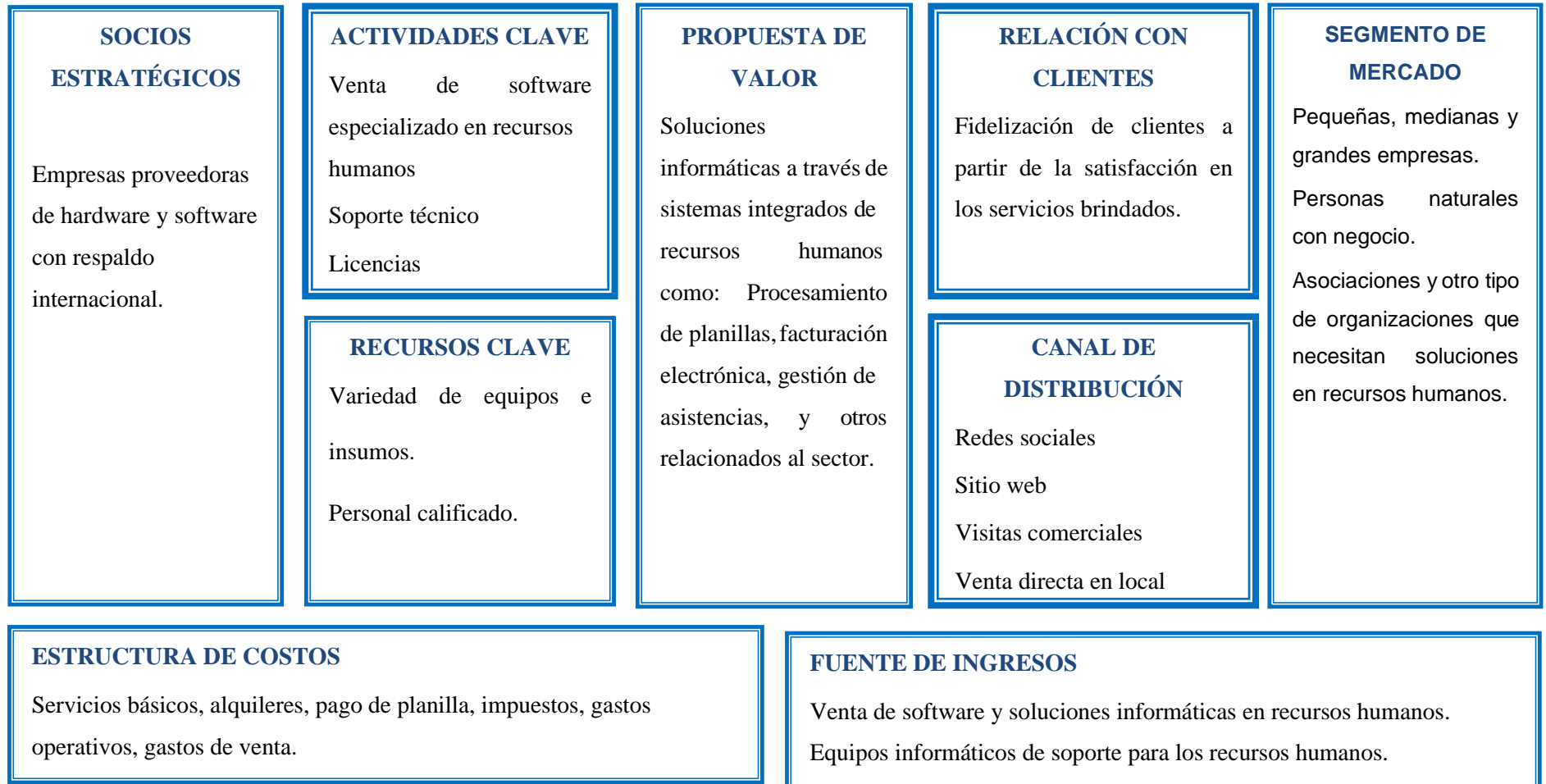


Figura 23. Modelo de negocio

CADENA DE VALOR

Se realizó el análisis de la cadena de valor del negocio, con la finalidad de identificar las actividades relevantes para generar ventaja competitiva frente a otros. Dentro de las actividades primarias se encuentran aquellas que están relacionadas con la logística de entrada y salida, así como a las operaciones, identificándose las siguientes:

- **Logística de entrada.** Sus actividades principales son; la recepción y verificación de los permisos, licencias para los Hostname y requerimiento de Hardware.
- **Operaciones.** Dentro de sus actividades se encuentran; la preparación de los proyectos, programación, servicio técnico, mantenimiento y venta de equipo
- **Logística de salida.** En esta etapa se consideran las actividades como las pruebas finales, la configuración y montaje del software especializado.

Asimismo, se muestran las actividades de apoyo, identificándose las siguientes:

- **Soporte técnico.** Por la cual se realiza la atención y solución oportuna de problemas e inconvenientes relacionados a los servicios ofertados.
- **Recurso Humano.** Cuya función es captar los requerimientos del talento humano necesarios para el funcionamiento de la empresa.
- **Investigación y desarrollo.** Cuya función es buscar nuevas funcionalidades para los software que crean(reuniones en sala de todos los socios)
- **Infraestructura.** No existe un control ni seguimiento de las operaciones de la empresa.

A continuación, se muestra la cadena del valor de la empresa:

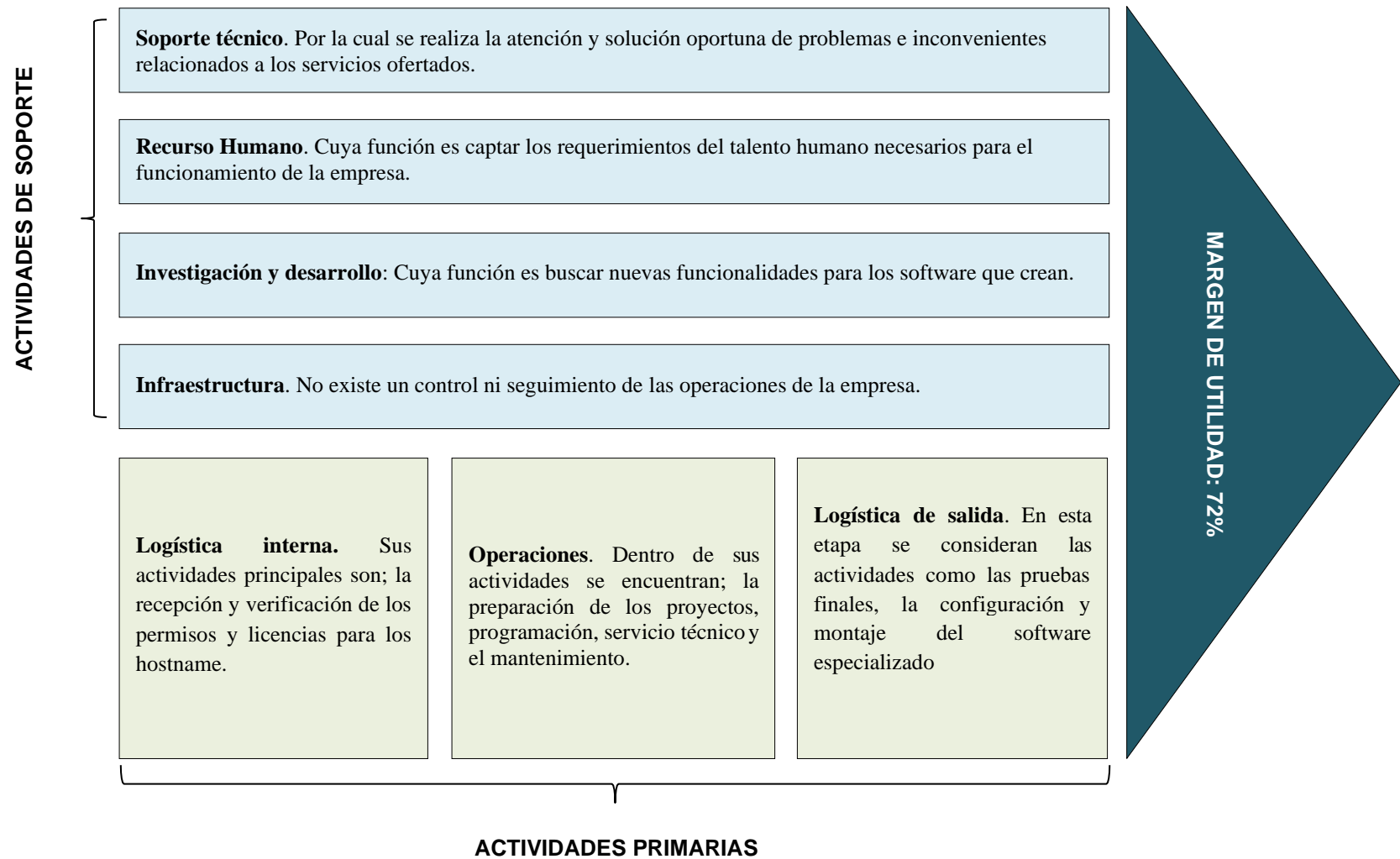


Figura 24. Cadena de valor

ANÁLISIS FODA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Precios competitivos - Equipo de trabajo interdisciplinario - Experiencia en el mercado (15 años) - Ubicación céntrica - Flexibilidad de atención a los clientes - Hardware y software con respaldo y de marcas reconocidas en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad operativa limitada - Únicamente cuenta con presencia local - Ausencia de indicadores de gestión - Bajo desempeño organizacional - Falta de infraestructura propia - Bajo posicionamiento de mercado - Deficiente gestión del talento humano - No manejan documentos administrativos (MOF-RIT)
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de la demanda de software en recursos humanos para empresas - Desarrollo de nuevas tecnologías - Obligación de sistematizar facturaciones y el manejo de planillas. - Facilidad para obtener financiamiento de los bancos - Compromiso y predisposición de la alta gerencia para realizar mejoras en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaceleración económica a causa de la pandemia e la Covid19 - Inmovilización y cuarentenas - Existencia de oferta automatizada de servicios tecnológicos y de desarrollo de software - Ingreso de nuevos competidores a nivel local, nacional e internacional - Servicios informáticos sustitutos más económicos - Inseguridad ciudadana - Fenómenos naturales que azotan la ciudad y afectan la economía

Figura 25. Análisis FODA

Objetivos estratégicos:

- Implementar un sistema de indicadores de gestión
- Incrementar la rentabilidad
- Fortalecer la gestión de procesos
- Mejorar la satisfacción del cliente
- Mejorar la gestión del talento humano
- Fortalecer el desempeño organizacional
- Optimizar los recursos de la empresa

En función a los objetivos antes descritos, se determina o se propone los indicadores de gestión bajo la perspectiva bajo el tablero de control de mando de Balance score card (**Anexo 4**).

En las siguientes páginas, se aprecia cada una de las fichas de los indicadores prioritarios, de acuerdo con la información recolectada, mencionando la fórmula de cálculo, así como el responsable de su de recolectar la información, acompañado de la fuente de donde se obtendrán dichos resultados. Es importante mencionar que, en el mes de marzo de 2020, la empresa no realizó labores, debido a la inmovilización total a causa de la pandemia de la Covid19. No obstante, los meses subsiguientes, se pudo realizar ventas por medios digitales.

Cada uno de los indicadores del Balanced ScoreCard, muestran los siguientes datos:

- **Fórmula de cálculo:** se refiere a la manera en que se obtienen la medida del indicador, indicando los datos necesarios para la obtención del resultado.
- **Área Responsable:** es el área encargada de implementar, dirigir y controlar la ejecución del indicador.
- **Unidad:** es el patrón que caracterizará al indicador como, por ejemplo: porcentaje, soles, horas /hombre, entre otros.
- **Meta:** son los resultados deseados que se planifica con anticipación por la empresa.
- **Fuente Auditable:** es el documento, formato, informe o reporte que verifica de dónde provendrá el dato deseado. Sirve para identificar inmediatamente el dato.
- **Perspectiva:** Es uno de los cuatro enfoques por los que aterrizan cada uno de los indicadores propuestos, pueden ser: financiera, enfoque al cliente, procesos internos, aprendizaje –RRHH.

Ficha de Indicador

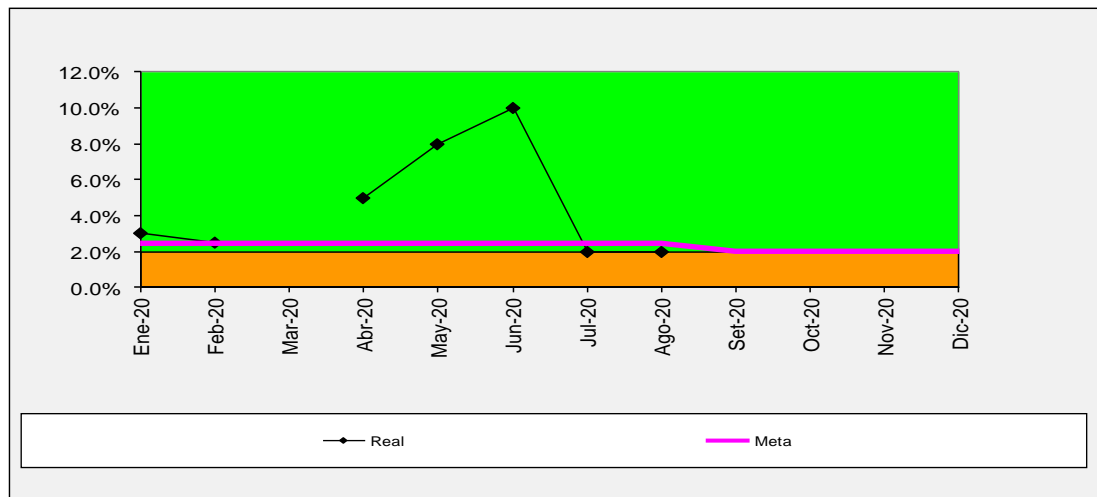


11. Crecimiento de ventas

Formula / Cálculo:	[(ventas del periodo actual – ventas del periodo anterior) / (ventas del periodo anterior)] *100%				
Área responsable:	Gerencia administrativa	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte de Ventas				
Objetivo:	Incrementar la rentabilidad	Perspectiva:	Financiera		
Meta:	2.5%	Estrategias:	- Ofrecer nuevos servicios - Desarrollar un plan de ventas - Generar nuevos contratos		
Recursos:	S/2,500.00				

F. Control	Ago-20
Real	2.0%
Meta	2.5%
Verde (A partir de)	2.0%
Ámbar	[0.01% - 2.49%]
Rojo (desde - menor a)	0.0%
80%	80%

Crecimiento de Ventas



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	3.0%	2.5%	2.0%	0.0%
Feb-20	2.5%	2.5%	2.0%	0.0%
Mar-20		2.5%	2.0%	0.0%
Abr-20	5.0%	2.5%	2.0%	0.0%
May-20	8.0%	2.5%	2.0%	0.0%
Jun-20	10.0%	2.5%	2.0%	0.0%
Jul-20	2.0%	2.5%	2.0%	0.0%
Ago-20	2.0%	2.5%	2.0%	0.0%
Set-20		2.0%	2.0%	0.0%
Oct-20		2.0%	2.0%	0.0%
Nov-20		2.0%	2.0%	0.0%
Dic-20		2.0%	2.0%	0.0%

El indicador de crecimiento de ventas, está medido en función de la diferencia entre las ventas del periodo actual y las ventas del periodo anterior; comparándolas con las ventas del periodo anterior.

Ficha de Indicador

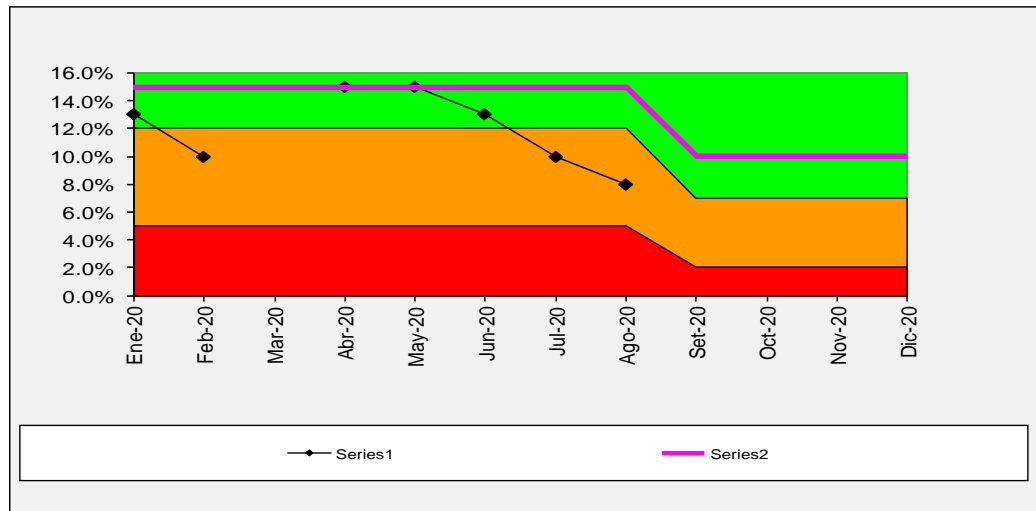


I2. Rentabilidad de la inversión

Formula / Cálculo:	[[utilidad neta) / (patrimonio)] *100%				
Área responsable:	Gerencia administrativa	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte financiero				
Objetivo:	Incrementar la rentabilidad	Perspectiva:	Financiera		
Meta:	15.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar recursos - Reducir costos tributarios - Control de gastos 		
Recursos:	S/1,000.00				

F. Control	Ago-20
Real	8.0%
Meta	15.0%
Verde (A partir de)	12.0%
Ámbar	[5.01% - 11.9%]
Rojo (desde - menor a)	5.0%
30%	30%

Rentabilidad de la inversión



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	13%	15.0%	12.0%	5.0%
Feb-20	10%	15.0%	12.0%	5.0%
Mar-20		15.0%	12.0%	5.0%
Abr-20	15%	15.0%	12.0%	5.0%
May-20	15%	15.0%	12.0%	5.0%
Jun-20	13%	15.0%	12.0%	5.0%
Jul-20	10%	15.0%	12.0%	5.0%
Ago-20	8%	15.0%	12.0%	5.0%
Set-20		10.0%	7.0%	2.0%
Oct-20		10.0%	7.0%	2.0%
Nov-20		10.0%	7.0%	2.0%
Dic-20		10.0%	7.0%	2.0%

El indicador de rentabilidad de la inversión, se mide para conocer el porcentaje de rentabilidad obtenido sobre lo que se ha invertido. Actualmente la meta bordea el 15.0% del ROI, no obstante, para los últimos cuatro meses del año la meta es del 10.0%

Ficha de Indicador

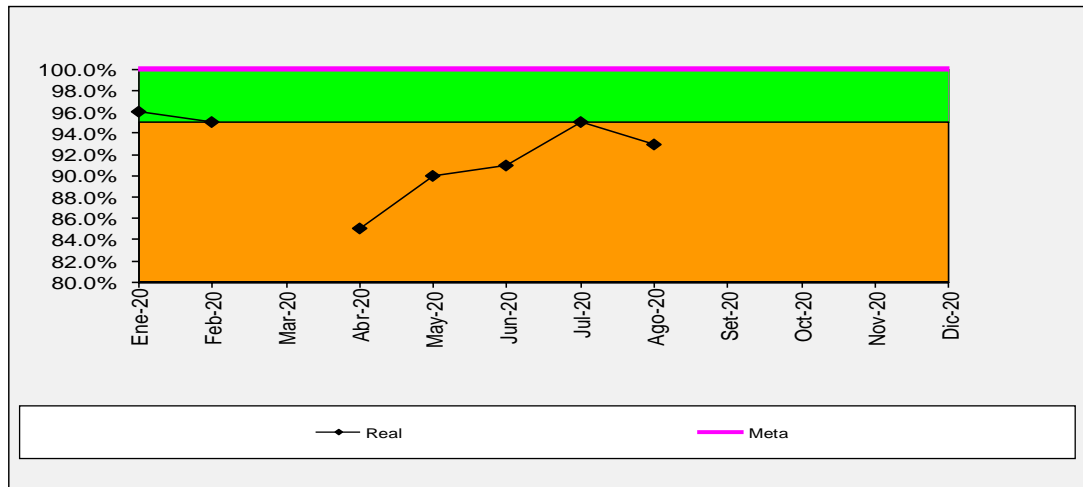


13. Índice de satisfacción del cliente

Formula / Cálculo:	[(Total de puntos obtenidos en la encuesta) / (Total de puntos posibles)]* 100				
Área responsable:	Marketing	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte de servicio				
Objetivo:	Mejorar la satisfacción del cliente		Perspectiva:	Enfoque en el cliente	
Meta:	100.0%		Estrategias:	- Medir el grado de satisfacción - Identificar tendencias - Desarrollar estrategias de Benchmarking	
Recursos:	S/1,200.00				

F. Control	Ago-20
Real	93.0%
Meta	100.0%
Verde (A partir de)	95.0%
Ámbar	[80.1%-94.9%]
Rojo (desde - menor a)	80.0%
65%	65%

Índice de satisfacción del cliente



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	96%	100.0%	95.0%	80.0%
Feb-20	95%	100.0%	95.0%	80.0%
Mar-20	100.0%	100.0%	95.0%	80.0%
Abr-20	85%	100.0%	95.0%	80.0%
May-20	90%	100.0%	95.0%	80.0%
Jun-20	91%	100.0%	95.0%	80.0%
Jul-20	95%	100.0%	95.0%	80.0%
Ago-20	93%	100.0%	95.0%	80.0%
Set-20	100.0%	100.0%	95.0%	80.0%
Oct-20	100.0%	100.0%	95.0%	80.0%
Nov-20	100.0%	100.0%	95.0%	80.0%
Dic-20	100.0%	100.0%	95.0%	80.0%

El índice de satisfacción del cliente, está medido tomando en cuenta el total de puntos obtenidos sobre los puntos posibles de la encuesta de satisfacción, la misma que mide la satisfacción de las necesidades o expectativas del cliente.

Ficha de Indicador

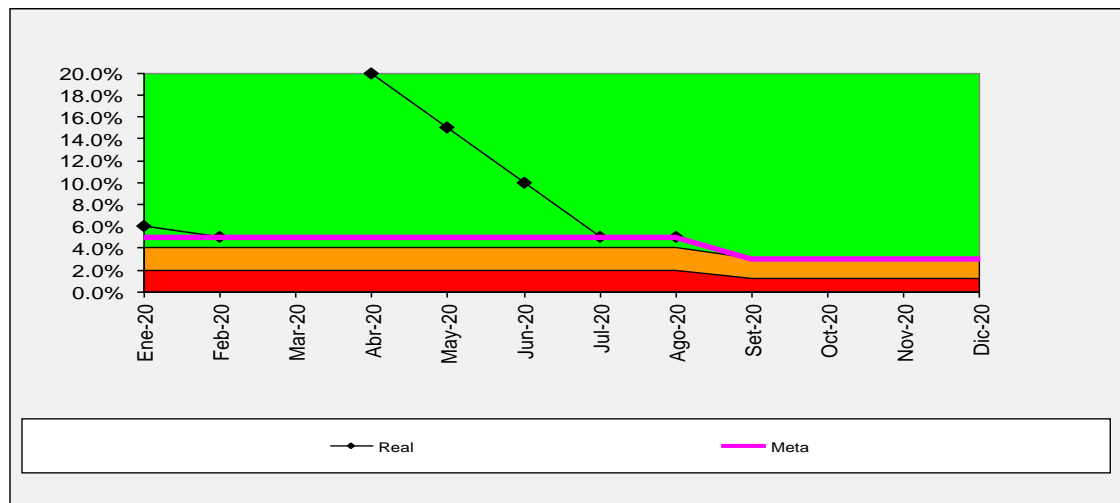


I4. Crecimiento de clientes

Formula / Cálculo:	[[número de clientes del periodo actual – número de clientes del periodo anterior) / (número de clientes del periodo anterior)] *100%				
Área responsable:	Marketing	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte comercial				
Objetivo:	Mejorar la satisfacción del cliente	Perspectiva:	Enfoque en el cliente		
Meta:	5.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Reactivar antiguos clientes - Ofrecer nuevos servicios - Desarrollar estrategias de Cross - selling 		
Recursos:	S/800.00				

F. Control	Ago-20
Real	5.0%
Meta	5.0%
Verde (A partir de)	4.0%
Ámbar	[2.01% - 3.99%]
Rojo (desde - menor a)	2.0%
100%	100%

Crecimiento de clientes



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	6%	5.0%	4.0%	2.0%
Feb-20	5%	5.0%	4.0%	2.0%
Mar-20		5.0%	4.0%	2.0%
Abr-20	20%	5.0%	4.0%	2.0%
May-20	15%	5.0%	4.0%	2.0%
Jun-20	10%	5.0%	4.0%	2.0%
Jul-20	5%	5.0%	4.0%	2.0%
Ago-20	5%	5.0%	4.0%	2.0%
Set-20		3.0%	3.0%	1.2%
Oct-20		3.0%	3.0%	1.2%
Nov-20		3.0%	3.0%	1.2%
Dic-20		3.0%	3.0%	1.2%

El indicador de crecimiento de clientes, está medido tomando en consideración el incremento de los clientes actuales, en comparación con los clientes del periodo anterior.

Ficha de Indicador

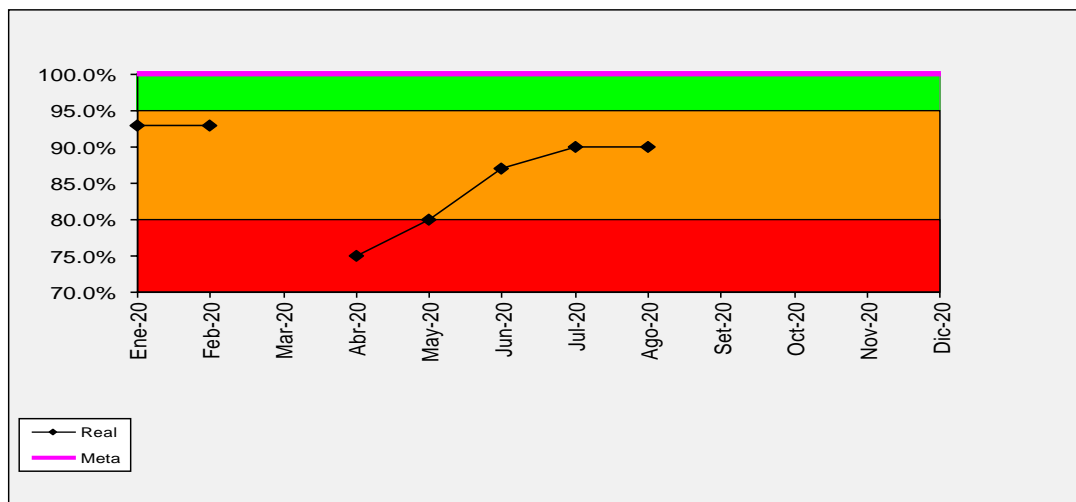


15. Cumplimiento de entregas

Formula / Cálculo:	[[número de pedidos entregados en el plazo establecido] / (número total de pedidos solicitados)] *100				
Área responsable:	Marketing	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte comercial				
Objetivo:	Fortalecer la gestión de procesos	Perspectiva:	Enfoque en el cliente		
Meta:	100.0%	Estrategias:	- Planificación de entregas - Mejorar la organización del área - Realizar seguimiento a entregas		
Recursos:	S/1,200.00				

F. Control	Ago-20
Real	90.0%
Meta	100.0%
Verde (A partir de)	95.0%
Ámbar	[80.1%-94.9%]
Rojo (desde - menor a)	80.0%
50%	50%

Cumplimiento de entregas



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	93%	100.0%	95.0%	80.0%
Feb-20	93%	100.0%	95.0%	80.0%
Mar-20		100.0%	95.0%	80.0%
Abr-20	75%	100.0%	95.0%	80.0%
May-20	80%	100.0%	95.0%	80.0%
Jun-20	87%	100.0%	95.0%	80.0%
Jul-20	90%	100.0%	95.0%	80.0%
Ago-20	90%	100.0%	95.0%	80.0%
Set-20		100.0%	95.0%	80.0%
Oct-20		100.0%	95.0%	80.0%
Nov-20		100.0%	95.0%	80.0%
Dic-20		100.0%	95.0%	80.0%

El indicador de cumplimiento de entregas, está medido tomando en cuenta el desempeño de la entrega en función de los pedidos entregados en el tiempo y plazo acordado.

Ficha de Indicador

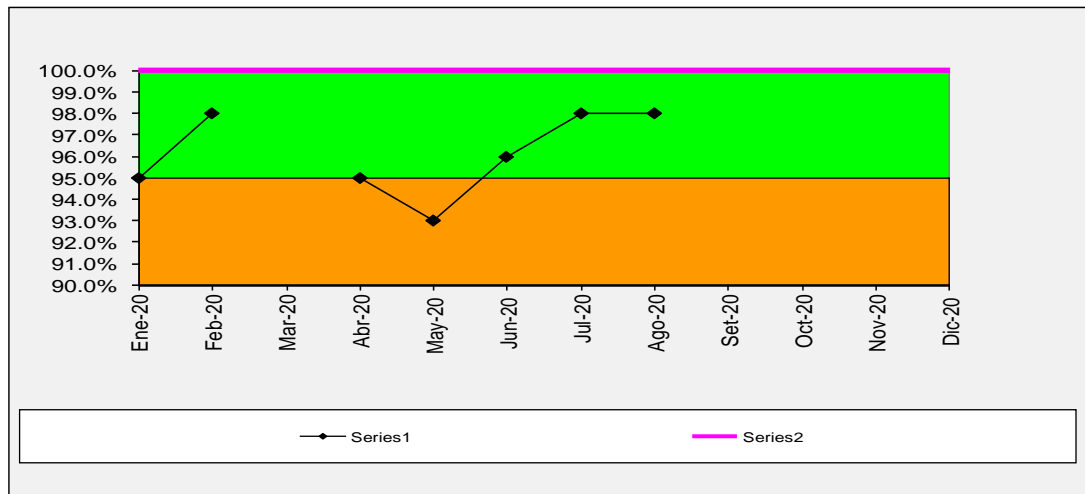


16. Calidad del servicio en las ventas

Formula / Cálculo:	[(número total de ventas realizadas con conformidad) / (número total de ventas realizadas)]* 100				
Área responsable:	Marketing	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte de servicio				
Objetivo:	Mejorar la satisfacción del cliente	Perspectiva:	Enfoque en el cliente		
Meta:	100.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de expectativas - Optimizar las entregas en el tiempo establecido - Ejecutar encuestas de satisfacción 		
Recursos:	S/1,500.00				

F. Control	Ago-20
Real	98.0%
Meta	100.0%
Verde (A partir de)	95.0%
Ámbar	[80.1%-94.9%]
Rojo (desde - menor a)	80.0%
90%	90%

Calidad del servicio en las ventas



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	95%	100.0%	95.0%	80.0%
Feb-20	98%	100.0%	95.0%	80.0%
Mar-20		100.0%	95.0%	80.0%
Abr-20	95%	100.0%	95.0%	80.0%
May-20	93%	100.0%	95.0%	80.0%
Jun-20	96%	100.0%	95.0%	80.0%
Jul-20	98%	100.0%	95.0%	80.0%
Ago-20	98%	100.0%	95.0%	80.0%
Set-20		100.0%	95.0%	80.0%
Oct-20		100.0%	95.0%	80.0%
Nov-20		100.0%	95.0%	80.0%
Dic-20		100.0%	95.0%	80.0%

El indicador calidad de servicio en las ventas, se midió tomando en cuenta el número total de ventas realizadas por cada mes dada la conformidad de las mismas.

Ficha de Indicador

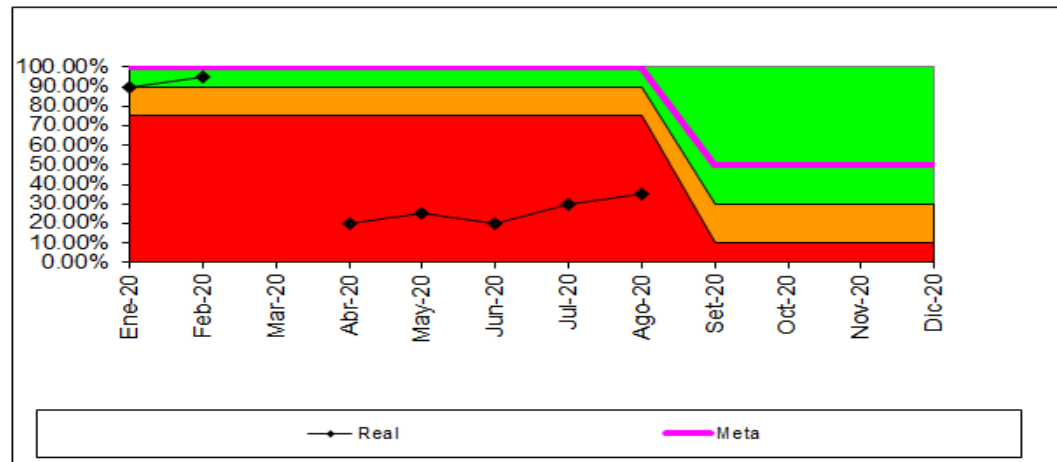


17. Cumplimiento de objetivos estratégicos

Formula / Cálculo:	[[número de objetivos del Plan estratégico cumplidos] / (número de objetivos del Plan estratégico)] *100%				
Área responsable:	Gerencia operativa	Tipo:	D	Unidad:	%
Fuente auditable:	Plan Estratégico de la empresa				
Objetivo:	Optimizar los recursos de la empresa	Perspectiva:	Procesos internos		
Meta:	100.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Formular objetivos alcanzables - Establecer indicadores - Control de indicadores 		
Recursos:	S/2,000.00				

F. Control	Ago-20
Real	35.0%
Meta	100.0%
Verde (A partir de)	90.0%
Ámbar	[75.1%-89.9%]
Rojo (desde - menor a)	75.0%
-160%	0%

Cumplimiento de objetivos estratégicos



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	90%	100%	90%	75%
Feb-20	95%	100%	90%	75%
Mar-20	100%	100%	90%	75%
Abr-20	20%	100%	90%	75%
May-20	25%	100%	90%	75%
Jun-20	20%	100%	90%	75%
Jul-20	30%	100%	90%	75%
Ago-20	35%	100%	90%	75%
Set-20		50%	30%	10%
Oct-20		50%	30%	10%
Nov-20		50%	30%	10%
Dic-20		50%	30%	10%

El indicador cumplimiento de objetivos estratégicos, se realiza con la finalidad de conocer el estado de implementación de los objetivos formulados en el Plan Estratégico, a través del porcentaje de cumplimiento.

Ficha de Indicador

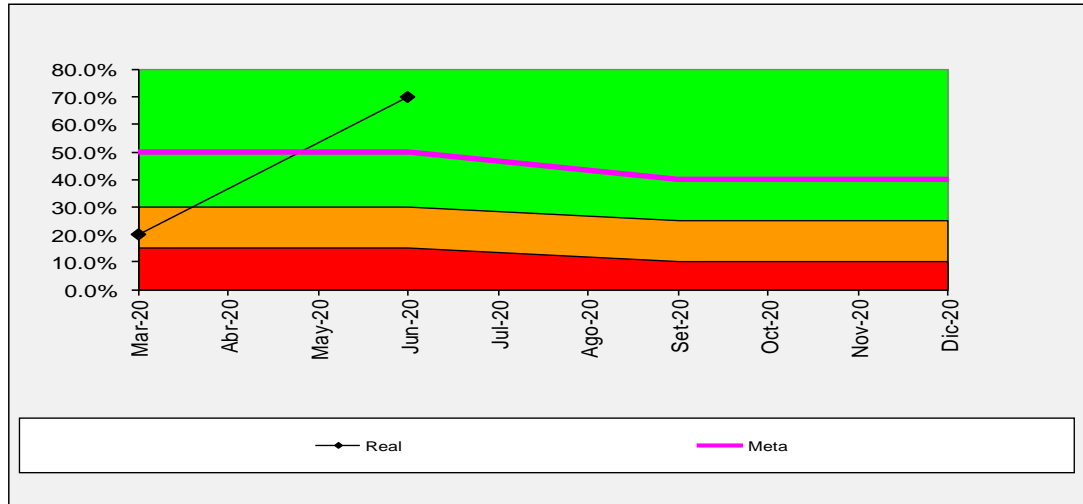


18. Rotación de inventario

Formula / Cálculo:	[[Costo de mercaderías vendidas en el periodo) / (valor del inventario promedio)] *100%				
Área responsable:	Gerencia operativa	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte de ventas				
Objetivo:	Fortalecer la gestión de procesos	Perspectiva:	Procesos internos		
Meta:	50.0%	Estrategias:	- Ajustar precios de venta - Mantener un nivel óptimo de stock		
Recursos:	S/800.00				

F. Control	Ago-20
Real	70.0%
Meta	50.0%
Verde (A partir de)	30.0%
Ambar	[15.1%-29.9%]
Rojo (desde - menor a)	15.0%
157%	100%

Rotación de inventario



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Mar-20	20%	50.0%	30.0%	15.0%
Jun-20	70%	50.0%	30.0%	15.0%
Set-20		40.0%	25.0%	10.0%
Dic-20		40.0%	25.0%	10.0%

El indicador rotación de inventario, está medido de forma trimestral, en este indicador me evalúa el porcentaje del costo de mercadería vendido en el periodo sobre el valor total del inventario promedio.

Ficha de Indicador

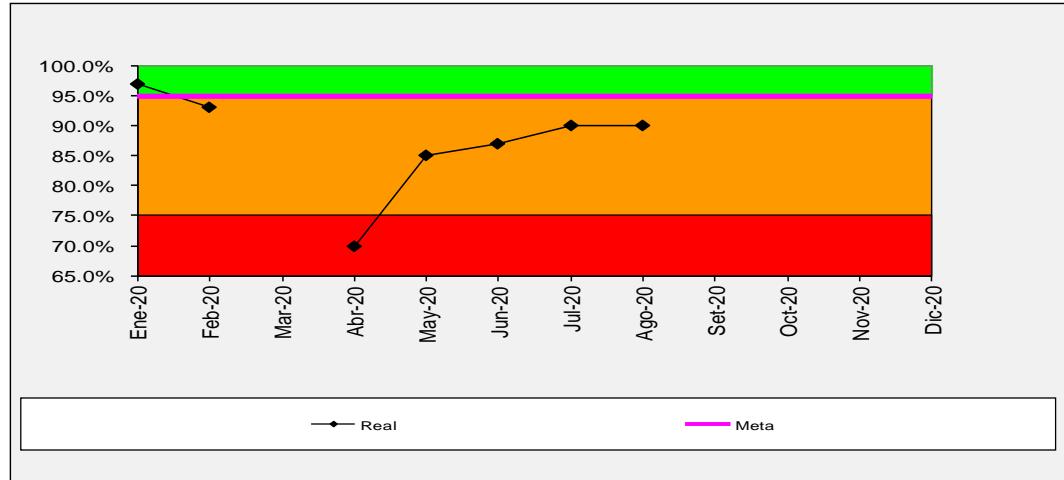


19. Desempeño del personal

Formula / Cálculo:	[(número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación) / (número total de trabajadores evaluados)] *100%				
Área responsable:	Gestión del talento humano	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Informe de evaluación del desempeño				
Objetivo:	Fortalecer el desempeño organizacional	Perspectiva:	Aprendizaje - RRHH		
Meta:	95.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Definir funciones para cada puesto de trabajo - Educar mediante capacitaciones - Evaluar del desempeño 		
Recursos:	S/1,700.00				

F. Control	Ago-20
Real	90.0%
Meta	95.0%
Verde (A partir de)	95.0%
Am bar	[76.1%-94.9%]
Rojo (desde - m enor a)	75.0%
75%	75%

Desempeño del personal



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	97%	95.0%	95.0%	75.0%
Feb-20	93%	95.0%	95.0%	75.0%
Mar-20	-	95.0%	95.0%	75.0%
Abr-20	70%	95.0%	95.0%	75.0%
May-20	85%	95.0%	95.0%	75.0%
Jun-20	87%	95.0%	95.0%	75.0%
Jul-20	90%	95.0%	95.0%	75.0%
Ago-20	90%	95.0%	95.0%	75.0%
Set-20	-	95.0%	95.0%	75.0%
Oct-20	-	95.0%	95.0%	75.0%
Nov-20	-	95.0%	95.0%	75.0%
Dic-20	-	95.0%	95.0%	75.0%

El indicador de desempeño del personal, está medido tomando en consideración el rendimiento de los colaboradores en función al cumplimiento de metas asignados a cada uno de ellos.

Ficha de Indicador

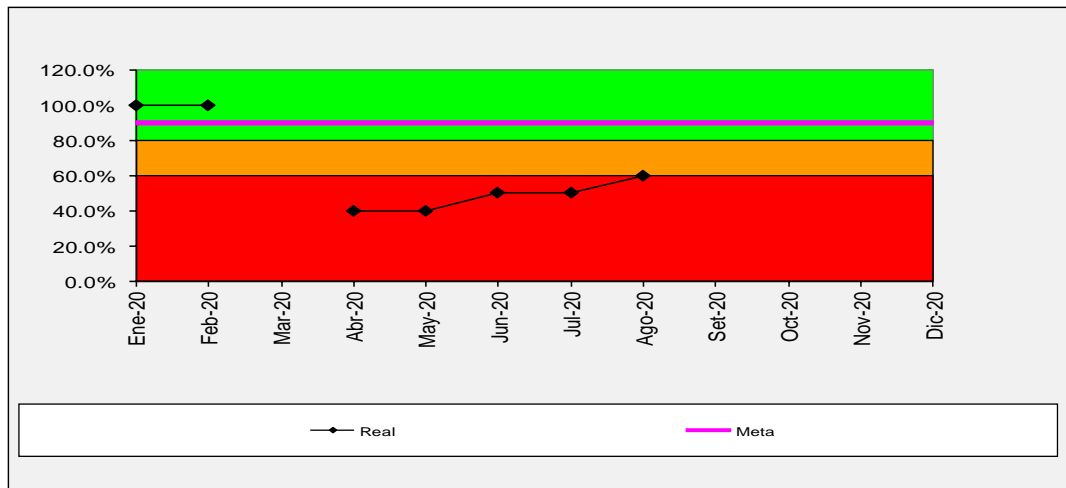


I10. Retención del personal

Formula / Cálculo:	$[(\text{número actual de colaboradores}) / (\text{número de colaboradores al iniciar el período})] * 100$				
Área responsable:	Gestión del talento humano	Tipo:	C	Unidad:	%
Fuente auditable:	Reporte comercial				
Objetivo:	Mejorar la gestión del talento humano	Perspectiva:	Aprendizaje - RRHH		
Meta:	90.0%	Estrategias:	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de los procesos de reclutamiento - Evaluación periódica del clima laboral - Desarrollo de programas de capacitación 		
Recursos:	S/1,800.00				

F. Control	Ago-20
Real	60.0%
Meta	90.0%
Verde (A partir de)	80.0%
Ám bar	[20.1%-59.9%]
Rojo (desde - menor a)	60.0%
0%	0%

Tasa de retención de clientes



Serie Principal				
Fecha	Real	Meta	Verde	Rojo
Ene-20	100%	90.0%	80.0%	60.0%
Feb-20	100%	90.0%	80.0%	60.0%
Mar-20	40%	90.0%	80.0%	60.0%
Abr-20	40%	90.0%	80.0%	60.0%
May-20	40%	90.0%	80.0%	60.0%
Jun-20	50%	90.0%	80.0%	60.0%
Jul-20	50%	90.0%	80.0%	60.0%
Ago-20	60%	90.0%	80.0%	60.0%
Set-20		90.0%	80.0%	60.0%
Oct-20		90.0%	80.0%	60.0%
Nov-20		90.0%	80.0%	60.0%
Dic-20		90.0%	80.0%	60.0%

El indicador tasa de retención del personal, se mide para conocer el porcentaje de colaboradores que continúan trabajando en la empresa.

Una vez establecidos los indicadores de control más importantes y relevantes en función a la actividad desarrollada por la empresa Xploring Solutions S.A.C, a continuación, se presenta el diseño de un Sistema de indicadores de gestión, en el que se establecen los siguientes ítems:

- **Las fuentes de la información:** se determinará la fuente que proveerá la información pertinente para su cálculo. Esta fuente será lo más específica posible, de manera que cualquier persona que requiera hacerle seguimiento al indicador tenga al alcance los datos de manera rápida y confiable.
- **Frecuencia de la medición:** serán un número de mediciones razonables y se distribuirán de manera racional a lo largo del período en vigencia, para de esta manera poder tomar decisiones activas y a tiempo. Por lo general se realizan de forma mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual.
- **Presentación de la información:** la información se presentará de manera que pueda ser evaluada y utilizada dentro de la fórmula establecida para el cálculo del indicador y entregada en el momento que se requiera.
- **Asignación de los responsables de la recolección:** el responsable de la recolección es la persona que se encargará de recoger la información cuando se requiera y aplicarla al indicador que corresponda.

SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN														
Xploring Solutions S.A.C.														
Indicadores									Planes de Acción					
Título	Tipo IND	Unidad	Área Resp.	Peso	Anteri	Variaci	Estado (Valor Indicador)	Nivel de Cumplimiento (0 - 100%)	Datos Planes de Acción					
									2020	Meta	Título	Resp.	Anterior	Variación
● I1. Crecimiento en ventas	C	%	Gerencia administrativa	8%	●	↔	2%	80%	2.5%					
● I2. Rentabilidad de la inversión	C	%	Gerencia administrativa	15%	●	↔	8%	30%	15%					
● I3. Índice de satisfacción del cliente	C	%	Marketing	10%	●	↔	93%	65%	100%					
● I4. Crecimiento de clientes	C	%	Marketing	5%	●	▲	5%	100%	5%					
● I5. Cumplimiento de entregas	C	%	Marketing	10%	●	▼	90%	50%	100%					
● I6. Calidad del servicio en las ventas	C	%	Marketing	10%	●	▲	98%	90%	100%					
● I7. Cumplimiento de objetivos estratégicos	D	%	Gerencia operativa	8%	●	↔	35%	0%	100%					
● I8. Rotación de inventario	C	%	Gerencia operativa	15%	●	▲	70%	100%	50%					
● I9. Desempeño del personal	C	%	Gestión del talento humano	9%	●	▼	90%	75%	95%					
● I10. Retención del personal	C	%	Gestión del talento humano	10%	●	▼	60%	0%	90%					
				100%	Desempeño =>			58%						

Se observa que el desempeño actual de la empresa, a agosto de 2020 es del 58%, tomando en consideración los indicadores evaluados

DISCUSIÓN

El objetivo principal de la presente investigación fue determinar cómo influye el sistema de indicadores de gestión en el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, en ese sentido se abordaron dos objetivos específicos: Realizar el diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, y Diseñar el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C.

Respecto al primero de ellos, se aplicó una encuesta a los nueve socios para conocer la situación actual de la empresa respecto al desempeño organizacional, obteniendo como resultado que el comportamiento organizacional en la empresa es inadecuado, de acuerdo con el 48% de los encuestados (Tabla 1). Ello en función de que la motivación en la empresa también es inadecuada según el 44.4%, la comunicación de igual manera con el 44.4%, y las relaciones interpersonales en el trabajo de acuerdo al 55.6% de los mismos. Asimismo, la estructura organizacional de la empresa es inadecuada conforme al 51.9% de los socios (Tabla 2). Evaluado el funcionamiento de la organización, las condiciones de trabajo y el estímulo al desarrollo organizacional. Al evaluar el estilo de dirección, considerando el liderazgo, la participación, la solución de conflictos, y los equipos de trabajo, que ayudan a desarrollar puntos fuertes para mejorar la capacidad general de desempeño de la organización, se obtuvo que este es regular, de acuerdo con el 44.4% de los encuestados. Para estos resultados (en base a la encuesta), se tomaron en cuenta las 3

dimensiones planteadas por Segredo et al. (2015), en donde desarrollaron un instrumento que contribuya a identificar el nivel de desempeño de las organizaciones a partir del clima organizacional. Esto demuestra que es necesario evaluar el desempeño a través de 3 dimensiones; comparando lo que menciona De la Garza Carranza, Zavala Berbena, y López Lemus (2017), en su estudio realizado, “*Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional*”, ellos señalan que hablar de desempeño organizacional hoy en día es una tema muy complejo dado que considera muchos indicadores, siendo multidimensional.

Además, se realizó la matriz de evaluación de factores internos (EFI), identificando los factores que a criterio se determinó que tienen mayor importancia para el desarrollo de los objetivos y estrategias a largo plazo. Se obtuvo un puntaje de 2.49, el cual indica una necesidad de desarrollar el sector selectivamente. Ahí radica la importancia de realizar una Matriz Efi, debido a que afirma lo que nos menciona David (2013), en su libro “conceptos de administración” que la matriz EFI es una síntesis de las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en la organización, y constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas.

Asimismo, se desarrolló la matriz PEYEA para determinar la postura estratégica de la organización, obteniendo que la empresa se encuentra en un perfil defensivo, caracterizado por ser una empresa con deficiencias en el desempeño organizacional, gestión de procesos y que no cuenta con un control de indicadores. Este resultado se ve reflejado en lo que nos menciona Fred David (2001) en su libro “*Conceptos de*

Administración Estratégica” donde indica que la Matriz Peyea permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas y dos externas.

A ello se suma el diagrama de Ishikawa realizado, donde también se muestran las causas raíz: falta de indicadores de gestión, los trabajos empíricos realizados, los desfases en el cumplimiento de entregas, la capacidad operativa limitada y un deficiente desempeño laboral, validándose así lo que menciona (Zapata y Villegas, 2006) en su artículo” *Reglas de consistencia entre modelos de requisitos de un método*” que un diagrama bien organizado sirve como vehículo para ayudar a las organizaciones a tener una concepción común de un problema complejo, con todos sus elementos y relaciones claramente visibles a cualquier nivel de detalle requerido.

Respecto al segundo objetivo específico de la investigación, se diseñó el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C., cuyas bases se fundamentan en la opinión participativa de los socios de la empresa, quienes gustosamente opinaron y eligieron algunos aspectos fundamentales del planeamiento estratégico como la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos más prioritarios de implementar para mejorar el desempeño organizacional. En ese sentido, se tomaron en cuenta las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard: Financiera, Enfoque al cliente, Procesos internos, Aprendizaje - RR.HH., de acuerdo con lo propuesto por Kaplan y Norton (2002), quienes señalan que el Cuadro de mando

integral (CMI) o Balanced ScoreCard es aquella herramienta, cuyos objetivos se derivan de la visión y estrategia de la empresa, teniendo en cuenta las cuatro perspectivas, antes mencionadas. Realizando una comparación con lo que menciona Baque Villanueva, Mendoza Alcívar, y Bustillo Mena (2019), en su investigación presentada a la revista internacional Educación, Política y Valores, denominada *“Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria”*, se demuestra que el BSC (Balances SocreCard), es una herramienta muy útil para mejorar el sistema de indicadores en una organización, ya que es posible recopilar los datos necesarios y con ello evaluar la calidad de los procesos en función de los mismos. (p.25)

Al realizar la prospectiva, se trabajaron 3 escenarios; el primero de ellos en un escenario **favorable**, tomando en cuenta un incremento anual promedio del 15% sobre las ventas, basadas en la tendencia y mayor demanda por software integrados de recursos humanos para dar flexibilidad a las funciones laborales empresariales. En este escenario, se obtuvo una tasa interna de retorno (TIR) del 75%, mayor al costo de oportunidad del capital (COK), obteniendo un VAN que asciende a S/ 68,784.19, evaluado en un periodo de 5 años.

Respecto al escenario **desfavorable**, se tomó en cuenta un incremento anual promedio menor al 5% sobre las ventas, en un supuesto de que la empresa no se adapta a los otros requerimientos integrales de los clientes, se obtiene una TIR del

1%, menor al Costo de oportunidad de la inversión, obteniendo un VAN que asciende a S/ -9,114.73, también evaluado en un periodo de 5 años.

Para finalizar **en el escenario realista**, se consideró el flujo de caja proyectado; tomando en cuenta un incremento anual promedio del 10% sobre las ventas, basado en el supuesto del crecimiento de clientes histórico de la empresa. En este escenario, se obtuvo una Tasa interna de retorno (TIR) del 46%, mayor al Costo de oportunidad del capital (COK), obteniendo un VAN que asciende a S/ 28,461.48, evaluado en un periodo de 5 años. Todos estos resultados nos demuestra lo que menciona Georghiou et al (2011) en el artículo “Enfoque de sistemas en la prospectiva”, que la prospectiva nos permite analizar el futuro de una organización, , con el objeto de identificar y poner en marcha las acciones a desarrollar desde el presente hacia el futuro

De lo descrito anteriormente; en el **escenario realista** y el escenario favorable, se comprueba que el sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa, es viable y rentable. Sin embargo, el escenario **pesimista**, a pesar de un crecimiento menor, dicha propuesta evaluada en un periodo de 5 años no es rentable. Ya en el diseño de los indicadores de control, se plasmó cada uno de ellos tomando en cuenta su prioridad, validados por los socios de la empresa, y en función a los objetivos estratégicos establecidos: Implementar un sistema de indicadores de gestión, Incrementar la rentabilidad,

Fortalecer la gestión de procesos, Mejorar la satisfacción del cliente, Mejorar la gestión del talento humano, Fortalecer el desempeño organizacional, y Optimizar los recursos de la empresa. Además, se alinearon de acuerdo a cada perspectiva del Balances ScoreCard, y con información relevante de cada ficha de indicador: fórmula de cálculo, área responsable, unidad de medida, meta, y fuente auditable.

Una vez implementado el tablero de control, en base a los datos y resultados cuantitativos obtenidos hasta el mes de agosto de 2020, se determinó que el nivel de desempeño en el año 2020 es del 58%, contrastando con los resultados previamente evaluados en el diagnóstico situacional que también refirman el deficiente desempeño organizacional de la empresa, sin embargo, con dicha propuesta se prevé una mejora significativa dado un mejor control de los mismos; reflejándose en los indicadores de gestión, evaluadas previamente que demuestran la viabilidad y rentabilidad del mismo, ello también se basa en los resultados obtenidos por autores como Cortés (2015), quien en su tesis titulada “*La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*” señala que los sistemas de indicadores de gestión es una herramienta muy útil a la hora de aumentar y mejorar el desempeño de los empleados, ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven a cabo sus actividades y que además las hagan con gusto, lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa.

De lo anterior, la investigadora sostiene que toda empresa para mejorar su desempeño organizacional si o si debe contar con un sistema de indicadores de gestión. Para ello,

partiendo de un diagnóstico situacional y diseñando un plan estratégico, teniendo como base la prospectiva, con el diseño de escenarios a 5 años. Considero que toda empresa debe contar con un tablero de control de mando; ya que metodológicamente es ahí donde se identifican los indicadores en función de cada objetivo, meta y estrategia y se puede efectuar de manera amigable un seguimiento de los resultados de la gestión.

CONCLUSIONES

- El sistema de indicadores de gestión mejora significativamente el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo 2020.
- Se realizó el diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo 2020, determinando que el nivel de desempeño organizacional fue deficiente con un 42.6%, a ello se suma la parte cuantitativa mostrando un nivel de desempeño del 58%.
- Se diseñó el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C., partiendo de un planeamiento estratégico, en la que se establecieron objetivos, plasmados a las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard.

RECOMENDACIONES

- La gerencia general de la empresa Xploring Solutions S.A.C., debe continuar con la implementación del sistema de indicadores propuesto en la presente investigación, para mejorar la gestión y el control del desempeño organizacional.
- Desarrollar un plan de acción, por parte de la gerencia administrativa de la empresa, en función a aquellos indicadores que presentan un deficiente desempeño en la empresa Xploring Solutions S.A.C., como el índice de retención del personal, y cumplimiento de objetivos estratégicos; según el tablero de control).

REFERENCIAS

- Alfaro, C., & Gómez, J. (2016). Un sistema de indicadores para la medición, evaluación, innovación y participación orientado a la administración pública. *Revista Methaodos*, 4(2), 274-290.
- Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., Vargas Hernández, J. G., Casas Cárdenas, R., & Palomares Salceda, F. (2016). Aprendizaje y Desempeño Organizacional Bajo el Enfoque de las Teorías Organizacionales. *Revista de Economía & Administración*, 13(1), 83-94.
- Alvarado Contreras, A., & Vera Roalcaba, S. y. (2017). *Desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para optimizar la formación académica de la UNJBG-Tacna*. Tacna: Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann.
- Baque Villanueva, L. K., Mendoza Alcívar, M. A., & Bustillo Mena, S. F. (2019). Diseño de un sistema de mejoras continuas, basado en la metodología de indicadores de gestión del Balanced Scorecard, para los Cursos de Nivelación Universitaria. *Educación, Política y Valores*, 6, 1-26.
- Blanco Illescas, F. (2015). *El conjunto Integrado de Gestión*. México: Lumisa.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. España: McGraw-Hill Interamericana.
- Costa, A. (2015). *Liderazgo y dirección de empresas en el Siglo XXI*. Cataluña: Universitat Oberta de Catalunya.
- De La Cruz, N. (2013). La Motivación, Comunicación y Actitudes de los Empleados como Elementos Fundamentales en la Organización. *Perspectivas Psicológicas*, 91-95.
- De la Garza Carranza, M. T., Zavala Berbena, M. A., & López Lemus, J. A. (2017). Competencias del emprendedor y su impacto en el desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 19(33), 53-74.
- Denise Schäfer, J., Antonini Bortoluzzi, D., Maria Maier, S., & João Lunkes, R. (2018). El desempeño organizacional como instrumento de gestión. *Estudios y perspectivas en turismo*, 27(3), 666-678.

- Fred David (2001). *Conceptos de Administración Estratégica*. (DecimoCuarta Edición). Mexico.
- Gorla, N., Somers, T., & Wong, B. (2010). Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. *Journal of Strategic Information Systems*, 207-228.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta Edición ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kaplan, A., & Norton, I. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Moposita Moposita, V. M., & Bayas Llumitaxi, M. Y. (2019). *Un sistema de indicadores de gestión en la actividad administrativa y financiera de la cooperativa de ahorro y crédito "Sumak Samy" Ltda., agencia Guaranda, provincia Bolívar, periodo 2018*. Guaranda: Universidad Estatal de Bolívar.
- Robbins, H., & Coutler, A. (2000). *Administración* (Sexta edición ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Romero Muñoz, F. G. (2019). *Diseño de un sistema de indicadores de gestión para La Acuicultura Nacional*. Temuco, Chile: Universidad Católica de Temuco.
- Saavedra Moreno, C., & Bermeo Andrade, H. P. (2015). Mejorar el desempeño organizacional no siempre es cuestión de agregar más recursos. *Revista El Hombre y la Máquina*(46), 50-58.
- Sánchez Tovar, Y., Zerón Felix, M., & Mendoza Cavazos, G. (2015). Estudio de comportamiento estratégico e desempeño organizacional em as pyme do centro de tamaulipas no México. *Dimensión Empresarial*, 13(1), 41-55.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Administración*, 33-40.
- Santos Jiménez, N. (2000). *Indicadores de Gestión Empresarial*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. doi:<https://doi.org/10.15381/idata.v3i2.6668>
- Segredo, A., Rigñack, L., García, R., Perdomo, I., León, P., & García, A. (2015). Evaluación del clima organizacional el instituciones de la Habana. *Educación Médica Superior*, 532-542.

Cortés, V. (2015). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño organizacional en empresas copelec*. Chillan, Chile: Universidad del Bío-Bío

David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Person.

ANEXOS

ANEXO N° 1. Cuestionario para determinar los fundamentos estratégicos de la empresa

El presente cuestionario está dirigido a los socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C., para definir la misión, visión, valores y objetos estratégicos en base a propuestas realizadas a partir de los resultados del diagnóstico situacional. Se les agradece marcar la alternativa correcta.

¿Cuál de las siguientes alternativas considera que se adapta más a la misión de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- a. Brindamos consultoría para la gestión de trabajadores, procesamiento de planillas y asistencia, para hacer de tu negocio más eficiente y ágil.
- b. Somos una empresa tecnológica que brinda soluciones en recursos humanos para una mejor gestión del personal, procesamiento de planillas y asistencia.
- c. Acompañamos a las empresas e instituciones a través de la gestión de del talento humanos.

¿Cuál de las siguientes alternativas considera que se adapta más a la visión que pretende alcanzar de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- a. Ser el líder local en brindar soluciones tecnológicas para que las organizaciones gestionen su capital humano.
- b. Ser una empresa líder en el norte del Perú, reconocida por brindar soluciones tecnológicas en recursos humanos.
- c. Hacer la vida más sencilla en la gestión de personal de las empresas, de toda la Región Norte del Peru al año 2025

¿Cuál de los siguientes valores considera fundamentales implantar en la empresa Xploring Solutions S.A.C.? Puede escoger más de uno

- a. Trabajo en equipo
- b. Compromiso
- c. Calidad
- d. Lealtad

- e. Confidencialidad
- f. Agilidad
- g. Otros: _____

¿Cuál de los siguientes objetivos estratégicos considera necesarios priorizar en la empresa Xploring Solutions S.A.C., y en qué porcentaje? Coloque 1 al más importante y 7 al menos importante

- Incrementar la rentabilidad _____%
- Fortalecer la gestión de procesos _____%
- Mejorar la gestión del talento humano _____%
- Mejorar la satisfacción del cliente _____%
- Optimizar los recursos de la empresa _____%
- Fortalecer el desempeño organizacional _____%
- Implementar un sistema de indicadores de gestión _____%

¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar la perspectiva *Financiera* de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- Rentabilidad de la inversión
- Liquidez
- Incremento de ventas
- Flujo de caja
- Otros: _____

¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar la *el Enfoque en el cliente* de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- Índice de satisfacción del cliente
- Cumplimiento de entregas
- Calidad de servicio
- Porcentaje de quejas
- Otros: _____

¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar los *Procesos Internos* de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- Tiempos de entrega
- Conformidad de pedidos
- Control de actividades
- Cumplimiento de objetivos
- Otros: _____

¿Qué indicador (es) le parece que va a permitir mejorar el *Aprendizaje y Crecimiento* de la empresa Xploring Solutions S.A.C.?

- Evaluación del desempeño
- Rotación del personal
- Clima organizacional
- Relaciones laborales
- Otros: _____

Instrumento validado y adaptado de (Kaplan & Norton, 2002)

ANEXO N° 2. Cuestionario del desempeño organizacional

El presente cuestionario está dirigido a los socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C., se les agradece proceder a contestar los siguientes ítems detallados a continuación. La información obtenida será confidencial y utilizada en un estudio de investigación.

Las respuestas indicadas responden a la siguiente escala: 1 = nunca, 2 = a veces, 3 = siempre

	1	2	3
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL			
I1. El trabajo que realizo me gusta.			
I2. En la empresa, las personas que trabajan bien reciben reconocimiento.			
I3. Los trabajadores manifiestan orgullo de pertenecer a la institución en la que laboran.			
I4. La imagen que proyecta la empresa a la sociedad es de reconocimiento y prestigio.			
I5. La información en la empresa llega de forma clara.			
I6. La información requerida para cumplir con las actividades fluye de forma rápida.			
I7. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo son cordiales.			
I8. Existe armonía en las relaciones entre el jefe y el equipo de trabajo.			
I9. La institución se preocupa por el desarrollo de valores, actitudes y relaciones de las personas dentro de la organización.			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			
I10. Los trabajadores conocen la misión de la institución.			
I11. Existe una asignación justa de tareas según el contenido de trabajo que corresponde desarrollar dentro de la organización.			
I12. Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laborar de forma regular.			
I13. El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable.			

I14. Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas.			
I15. Existe satisfacción con el ambiente físico en el que se trabaja en la institución.			
I16. En la solución a los problemas y conflictos dentro de la organización se tienen en cuenta las opciones más creativas que aportan los trabajadores.			
ESTILO DE DIRECCIÓN			
I17. Cuando aparece un problema determinado se sabe quién debe resolverlo.			
I18. Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.			
I19. Cuando hay un reto para la organización todas las áreas participan activamente.			
I20. Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos.			
I21. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.			
I22. Cuando existe un problema todos se interesan por resolverlo.			
I23. Se estimula la participación de las personas para encontrar soluciones creativas a los problemas.			
I24. El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente.			
I25. Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos.			

Instrumento validado y adaptado de Segredo, Alina; Rigñack, Liliams; García, Rosa; Perdomo, Irene; León, Pablo; García, Ana (2015)

Gracias por su participación

ANEXO N° 3. Análisis FODA de la empresa Xploring Solutions S.A.C.

<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Precios competitivos – Equipo de trabajo interdisciplinario – Experiencia en el mercado – Ubicación céntrica – Flexibilidad de atención a los clientes – 15 años de experiencia en el sector – Hardware y software con respaldo y de marcas reconocidas en la industria 	<ul style="list-style-type: none"> – Capacidad operativa limitada – Únicamente cuenta con presencia local – Ausencia de indicadores de gestión – Bajo desempeño organizacional – Falta de infraestructura propia – Bajo posicionamiento de mercado – Deficiente gestión del talento humano
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none"> – Incremento de la demanda de software en recursos humanos para empresas – Desarrollo de nuevas tecnologías – Obligación de sistematizar facturaciones y emisión de comprobantes de pago – Facilidad para obtener financiamiento de los bancos – Compromiso y predisposición de la alta gerencia para realizar mejoras en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> – Desaceleración económica a causa de la pandemia e la Covid19 – Inmovilización y cuarentenas – Existencia de oferta automatizada de servicios tecnológicos y de desarrollo de software – Ingreso de nuevos competidores a nivel local, nacional e internacional – Servicios informáticos sustitutos más económicos – Inseguridad ciudadana – Fenómenos naturales que azotan la ciudad y afectan la economía.

ANEXO N° 4. *Matriz de consistencia*

TÍTULO: Sistema de indicadores de gestión para mejorar el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020					
PROBLEMA	HIPÓTESIS	OBJETIVOS	VARIABLES	METODOLOGÍA	POBLACIÓN
¿Cuáles son los componentes del sistema de indicadores de gestión que van a permitir la mejora del desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020?	<p>GENERAL: El sistema de indicadores de gestión mejora significativamente el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020.</p> <p>ESPECÍFICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> La situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020, es deficiente. 	<p>GENERAL: Determinar cómo mejora el sistema de indicadores de gestión en el desempeño organizacional de la empresa Xploring Solutions S.A.C., Trujillo, 2020.</p> <p>ESPECÍFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar el diagnóstico de la situación actual del desempeño organizacional en la empresa Xploring 	<p>VARIABLE 1: Sistema de indicadores de gestión</p> <p>VARIABLE 2: Desempeño organizacional</p>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Diseño: Pre Experimental</p> <p>G₁ O₁ X O₂</p> <p>Técnica: Análisis documental, Observación, Encuesta</p>	<p>POBLACIÓN Constituida por los 9 socios de la empresa Xploring Solutions S.A.C., distribuidos en sus diferentes áreas.</p> <hr/> <p>MUESTRA Constituida por los 9 socios de la empresa Xploring</p>

<ul style="list-style-type: none"> • El diseño del sistema de indicadores de gestión es necesario para la empresa Xploring Solutions S.A.C. 	<p>Solutions S.A.C., Trujillo, 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar el sistema de indicadores de gestión para la empresa Xploring Solutions S.A.C. 	<p>Instrumento:</p> <p>Registro de indicadores</p> <p>Lista de chequeo</p> <p>Cuestionario</p>	<p>Solutions S.A.C., siendo un muestreo no probabilístico por conveniencia.</p>
--	--	---	---

ANEXO N° 5. Indicadores de gestión alineados a las perspectivas del Balances

Scorecard.

Perspectiva	Indicador	Fórmula
Financiera	I1. Crecimiento en ventas	$[(\text{ventas del periodo actual} - \text{ventas del periodo anterior}) / (\text{ventas del periodo anterior})] * 100\%$
	I2. Rentabilidad de la inversión	$[(\text{utilidad neta}) / (\text{patrimonio})] * 100\%$
Enfoque en el cliente	I3. Índice de satisfacción del cliente	$[(\text{Total de puntos obtenidos en la encuesta}) / (\text{Total de puntos posibles})] * 100$
	I4. Crecimiento de clientes	$[(\text{número de clientes del periodo actual} - \text{número de clientes del periodo anterior}) / (\text{número de clientes del periodo anterior})] * 100\%$
	I5. Cumplimiento de entregas	$[(\text{número de pedidos entregados en el plazo establecido}) / (\text{número total de pedidos solicitados})] * 100$
	I6. Calidad del servicio en las ventas	$[(\text{número total de ventas realizadas con conformidad}) / (\text{número total de ventas realizadas})] * 100$
Procesos internos	I7. Cumplimiento de objetivos estratégicos	$[(\text{número de objetivos del Plan estratégico cumplidos}) / (\text{número de objetivos del Plan estratégico})] * 100\%$
	I8. Rotación de inventario	$[(\text{costo de mercaderías vendidas en el periodo}) / (\text{valor del inventario promedio})] * 100\%$

Perspectiva	Indicador	Fórmula
Aprendizaje- RRHH	I9. Desempeño del personal	$[(\text{número de trabajadores que cumplen las metas de evaluación}) / (\text{número total de trabajadores evaluados})] * 100\%$
	I10. Retención del personal	$[(\text{número de clientes al final del período} - \text{número de clientes obtenidos en el período}) / (\text{número de clientes al iniciar el período})] * 100$

Instrumento validado y adaptado de (Kaplan & Norton, 2002)

ANEXO N° 6. Perfil de la Empresa

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La empresa XPLOING SOLUTIONS S.A.C. sobre la cual vamos a realizar el informe.

3.2.1. Denominación y referencia de la XPLOING SOLUTIONS S.A.C

- Empresa : XPLOING SOLUTIONS S.A.C
- Ruc 20482615237
- Número de Trabajadores : 9 socios
- Página web : www.Xps.pe
- Creación : 06/07/2010
- Ciuu 6399
- Sector : OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN N.C.P.
- Dirección : JR. INDEPENDENCIA N°156 Dpto 201
- Teléfono : 44 - 428810

3.2.2. Situación geográfica

- Región : La Libertad
- Provincia : Trujillo
- Distrito : Trujillo
- Localidad : Trujillo

1.1.3. Equipo Directivo y/ Gerencia:

SOCIOS:

- PAREDES GUARNIZ ERIKAYOVANA - 50%
- PORTILLA CARRASCAL RICHARD CRISTHIAN – 50%

1.1.4. Logo



Visión

- Hacer la vida más sencilla en la gestión de personal de las empresas, de toda la Región Norte del Perú al año 2025

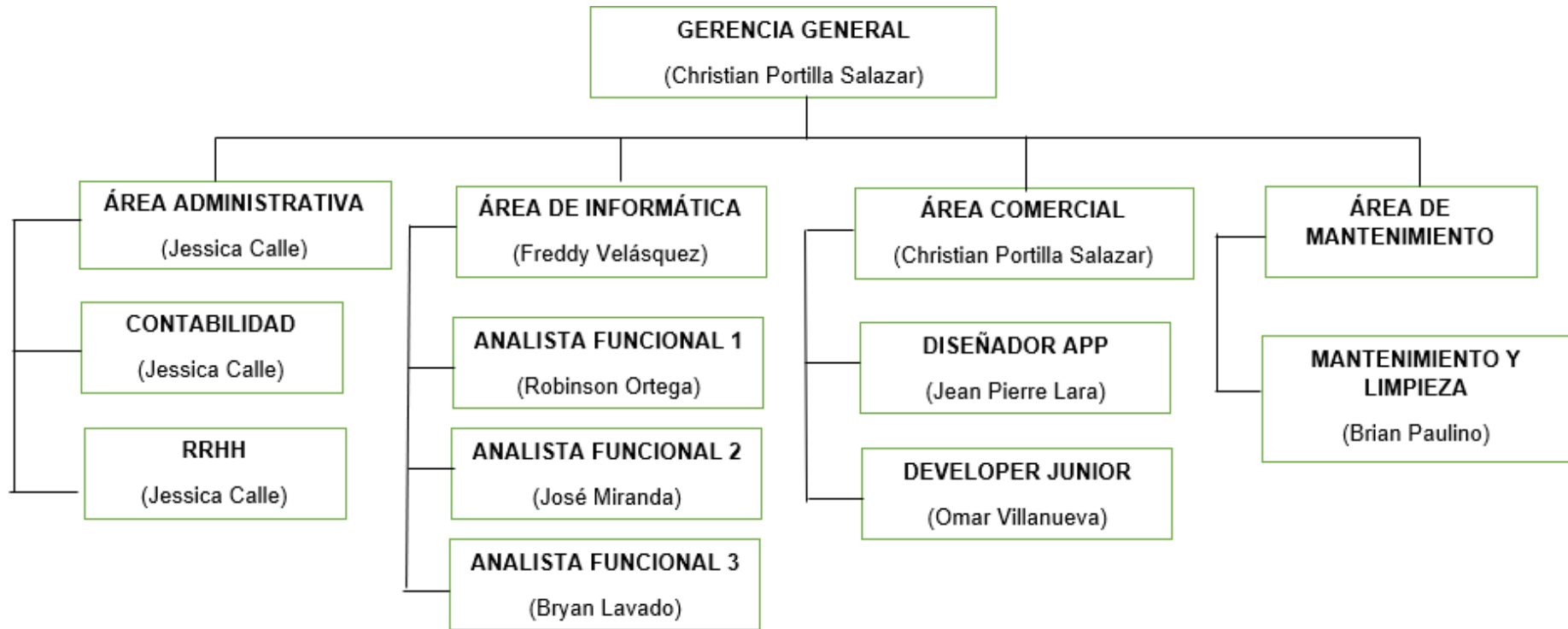
Misión

- Brindamos consultoría para la gestión de trabajadores, procesamiento de planillas y asistencia, para hacer de tu negocio más eficiente y ágil.

Valores

- **Trabajo en equipo:** Consiste en el esfuerzo de los colaboradores (socios) para la realización de los objetivos, implica también la coordinación y el aporte de cada miembro.
- **Calidad:** Un servicio de calidad implica que las expectativas del cliente sean satisfechas, en un sentido estricto, respecto a requerimientos solicitados por los mismos.
- **Confidencialidad:** Es la garantía de que la información será protegida para que no sea divulgada sin consentimiento de los clientes. Dicha garantía se lleva a cabo por medio de los principios éticos, limitando el acceso a ésta información
- **Agilidad:** Consiste en la flexibilidad, rapidez, cualidad física e intelectual de los colaboradores (socios) para atender las necesidades de los clientes.

Organigrama de la Empresa XPLORING SOLUTIONS S.A.C



Elaboración: JJRM – Vigente hasta el 2021

ANEXO N° 7. Carta autorización de uso de información de la empresa.

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA	
---	--

Yo.....*Richard Cristhian Portilla Carrascal*.....identificado con DNI....**44114404**.... en mi calidad de.....*Gerente General*..... del área de...*Administrativa*.... de la empresa/institución *Xploring Solutions SAC* con R.U.C N° 20482615237, ubicada en la ciudad de *Trujillo*.

OTORGO LA AUTORIZACIÓN,

A la señorita..... *Ruiz Merino Julissa Janet*.....identificado con DNI N°...**70090536**...., egresado de la (x)Carrera profesional o ()Programa de Postgrado de*Administración*..... para que utilice la siguiente información de la empresa: ...*Información documentaria, Ficha Ruc, Excel de registro de ventas, base de clientes, información de colaboradores*; con la finalidad de que pueda desarrollar su ()Trabajo de Investigación, (x)Tesis o ()Trabajo de suficiencia profesional para optar al grado de ()Bachiller, ()Maestro, ()Doctor o (x)Título Profesional.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

- (x) Ficha RUC
- () *Vigencia de Poder (Para informes de suficiencia profesional)
- () Otro (ROF, MOF, Resolución, etc. para el caso de empresas públicas válido tanto para Tesis, Trabajo de Investigación o Trabajo de Suficiencia Profesional).

* Nota: En el caso este formato se use como regularización o continuidad del trámite durante la coyuntura de emergencia – Covid19, se debe de omitir la "Vigencia de Poder" requerido para los informes de Suficiencia Profesional.

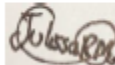
Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

- () Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa; o
- (X) Mencionar el nombre de la empresa.


XPLORING SOLUTIONS S.A.C.
Ing. Richard Cristhian Portilla Carrascal
GERENTE GENERAL

Firma y sello del Representante Legal
DNI: 44114404

El Egresado/Bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Investigación, en la Tesis son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, el Egresado será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; asimismo, asumirá toda la responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.



Firma del Egresado
DNI- 70090536

ANEXO N° 8. Declaración Sunat – Agosto 2020

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 621	IGV Renta Mensual			Copia para el Contribuyente (Pag. 1)
	RUC	20482615237		
	Razón Social	XPLORING SOLUTIONS S.A.C.	Periodo	202008
	Número de Orden	946734436	Fecha de Presentación	12/10/2020
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles

IGV VENTAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
GRAVADAS	Ventas Netas	100	37263.00	101	6707.00
	Descuentos concedidos y/o devoluciones de ventas	102		103	
	Ventas de bienes (Ley 27037 inc. 11.1, 11.2, 12.3 y 12.4)	160		161	
	Descuentos y Devoluciones (Ley 27037)	162		163	
	Exportaciones Facturadas en el periodo	106			
	Exportaciones Embarcadas en el periodo	127			
Ventas no Gravadas (Sin considerar exportaciones)		105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)		109			
Otras ventas (inciso ii), numeral 6.2, - art. 6 del Reglamento		112			
Total				131	6707.00

ANEXO N° 9. Declaración Sunat – Julio 2020

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 0621	IGV RENTA MENSUAL			Copia para el Contribuyente (Pag. 1)
	RUC	20482615237		
	Razón Social	XPLORING SOLUTIONS S.A.C.	Periodo	202007
	Número de Orden	941278794	Fecha de Presentación	25/08/2020
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles

IGV VENTAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
GRAVADAS	Ventas Netas	100	47,942.00	101	8,630.00
	Descuentos concedidos y/o devoluciones de ventas	102		103	
	Transferencias de bienes (Ley 27037 inc. 11.1, 11.2, 12.3 y 12.4)	160		161	
	Descuentos y Devoluciones (Ley 27037)	162		163	
	Exportaciones Facturadas en el período	106			
	Exportaciones Embarcadas en el período	127			
	Ventas no Gravadas (Sin considerar exportaciones)	105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)	109				
Otras ventas (inciso ii), numeral 6.2. - art. 6 del Reglamento	112				
Total				131	8,630.00

ANEXO N° 10. Declaración Sunat – Junio 2020

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 0621	IGV RENTA MENSUAL			Copia para el Contribuyente (Pag. 1)
	RUC	20482615237		
	Razón Social	XPLORING SOLUTIONS S.A.C.	Periodo	202006
	Número de Orden	938624656	Fecha de Presentación	05/08/2020
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles

IGV VENTAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
GRAVADAS	Ventas Netas	100	31,034.00	101	5,586.00
	Descuentos concedidos y/o devoluciones de ventas	102		103	
	Compras de bienes (Ley 27037 inc. 11.1, 11.2, 12.3 y)	160		161	
	Descuentos y Devoluciones (Ley 27037)	162		163	
	Exportaciones Facturadas en el período	106			
	Exportaciones Embarcadas en el período	127			
	Ventas no Gravadas (Sin considerar exportaciones)	105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)	109				
Otras ventas (inciso ii), numeral 6.2, - art. 6 del Reglamento	112				
Total				131	5,586.00

ANEXO N° 11. Declaración Sunat – Mayo 2020

SUNAT		IGV RENTA MENSUAL		Copia para el Contribuyente (Pag. 1)	
DECLARACIÓN PAGO 0621	RUC	20482615237			
	Razón Social	XPLORING SOLUTIONS S.A.C.	Período	202005	
	Número de Orden	938625326	Fecha de Presentación	05/08/2020	
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles	

IGV VENTAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
GRAVADAS	Ventas Netas	100	57,204.00	101	10,297.00
	Descuentos concedidos y/o devoluciones de ventas	102		103	
	Compras de bienes (Ley 27037 inc. 11.1, 11.2, 12.3 y 12.4)	160		161	
	Descuentos y Devoluciones (Ley 27037)	162		163	
	Exportaciones Facturadas en el período	106			
	Exportaciones Embarcadas en el período	127			
	Ventas no Gravadas (Sin considerar exportaciones)	105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)	109				
Otras ventas (inciso ii), numeral 6.2, - art. 6 del Reglamento	112				
Total				131	10,297.00

ANEXO N° 12. DATA HISTORICA: Estado de resultados al 31/12/2019

Estado de Resultados

Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 del2019		
Ventas netas o Ing. por servicios	461	687060
Desc. rebajas y bonif. concedidas	462	0
Ventas netas	463	687060
Costo de ventas	464	486393
Resultado bruto de utilidad	466	200667
Resultado bruto de pérdida	467	0
Gasto de ventas	468	66561
Gasto de administración	469	88231
Resultado de operación utilidad	470	45875
Resultado de operación pérdida	471	0
Gastos financieros	472	3317
Ingresos financieros gravados	473	0
Otros ingresos gravados	475	0
Otros ingresos no gravados	476	0
Enaj. de val. y bienes del act. F.	477	0
Costo enajen. de val y bienes a. f.	478	0
Gastos diversos	480	0
REI del ejercicio positivo	481	0
REI del ejercicio negativo	483	0
Resultado antes de part. Utilidad	484	42558
Resultado antes de part. Pérdida	485	0
Distribución legal de la renta	486	0
Resultado antes del imp. - Utilidad	487	42558
Resultado antes del imp. - Pérdida	489	0
Impuesto a la renta	490	0
Resultado de ejercicio - Utilidad	492	42558
Resultado de ejercicio - Pérdida	493	0

ANEXO N°13. Declaración pago -Octubre 2019

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 621	IGV Renta Mensual			Copia para el Contribuyente (Pag. 1)
	RUC	20482615237		
	Razón Social	XPLORING SOLUTIONS S.A.C.	Periodo	201910
	Número de Orden	927478560	Fecha de Presentación	21/11/2019
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles

IGV VENTAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
GRAVADAS	Ventas Netas	100	46999.00	101	8460.00
	Descuentos concedidos y/o devoluciones de ventas	102		103	
	Ventas de bienes (Ley 27037 inc. 11.1, 11.2, 12.3 y 12.4)	160		161	
	Descuentos y Devoluciones (Ley 27037)	162		163	
	Exportaciones Facturadas en el período	106			
	Exportaciones Embarcadas en el período	127			
Ventas no Gravadas (Sin considerar exportaciones)		105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)		109			
Otras ventas (inciso ii), numeral 6.2, - art. 6 del Reglamento		112			
Total				131	8460.00

IGV COMPRAS		IGV CUENTA PROPIA			
		BASE		TRIBUTO	
	Compras netas destinadas a ventas gravadas	107	33925.00	108	6107.00

ANEXO N° 11. Declaración pago-Noviembre 2019

SUNAT DECLARACIÓN PAGO 0621	PDT IGV - RENTA MENSUAL			Copia para el contribuyente (Pág. 1)
	RUC	20482615237		
	Razón Social	XPLOING SOLUTIONS S.A.C.		Periodo
	Número de Orden	928905291	Fecha de Presentación	19/12/2019
	Tipo de Declaración	Original	Tipo de Moneda	Soles

IGV VENTAS

	IGV CUENTA PROPIA			
	BASE		TRIBUTO	
Ventas Netas	100	127,949.00	101	23,031.00
Descuentos Concedidos y/o devoluciones de Ventas	102		103	
Ventas de bienes (ley 27037 inc. 11.1, 12.1, 12.3 y 12.4)	160		161	
Descuentos y devoluciones (ley 27037)	162		163	
Exportaciones	106			
Facturadas en el periodo				
Embarcadas en el periodo	127			
Ventas no Gravadas (Sin Considerar exportaciones)	105			
Ventas no Gravadas (Sin efecto en ratio)	109			
Otras ventas (inciso II), numeral 6.2 - art. 6 del Reglamento	112			
Total			131	23,031.00

IGV COMPRAS

	IGV CUENTA PROPIA			
	BASE		TRIBUTO	
Compras netas destinada a ventas gravadas exclusivamente	107	100,161.00	108	18,029.00
Compras netas destinada a ventas gravadas y no gravadas	110		111	
Compras netas destinada a ventas no gravadas exclusivamente	113			
Compras netas destinada a ventas gravadas exclusivamente	114		115	
Compras netas destinada a ventas gravadas y no gravadas	116		117	
Compras netas destinada a ventas no gravadas exclusivamente	119			
Compras internas no gravadas	120			
Compras importadas no gravadas	122			
TOTAL			178	18,029.00
CRÉDITO FISCAL ESPECIAL			172	
OTROS CRÉDITOS			169	
COEFICIENTE	173			

NAP

	IVAP		
	BASE	TRIBUTO	
Ventas Gravadas	340		341
Otros Créditos IVAP			182

RENTA

	RENTA			
	BASE		TRIBUTO	
Ingresos Netos	301	127,949.00	312	1,919.00