



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y MARKETING

“ESTUDIO SOBRE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN LAS MICROEMPRESAS TRUJILLANAS, COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING AL AÑO 2016”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Administración y Marketing

AUTORES:

Bach. Ana Patricia Ruiz Padilla
Bach. Carlos Eduardo Mejía Robles

ASESOR:

Mg. Eduardo La Torre Lau

TRUJILLO – PERÚ

2016

DEDICATORIA

*A mi madre por su infinito amor
Y apoyo incondicional en todos
Los aspectos de mi vida*

*A mi padre por estar siempre
A mi lado, comprenderme y darme sabios consejos*

*A mi novio por su amor incondicional, comprensión
y apoyo en todos los aspectos de mi vida*

DEDICATORIA

A mi madre, Rex y familia en general.

AGRADECIMIENTOS

*Al profesor Juan Miguel Deza
Por su constante apoyo y guía*

*Al profesor José Benites
Por instruirme y guiarme en
Esta etapa de mi vida*

*A mis padres por haberme dado
Absolutamente todo*

AGRADECIMIENTOS

A mi padre por su apoyo económico.

*Al asesor designado por brindarnos el tiempo debido
para la realización de esta tesis.*

*Y a las demás personas entre amigos y desconocidos
que hicieron posible esto.*

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	4
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	6
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	8
CAPÍTULO 1. DATOS PRELIMINARES.....	9
CAPÍTULO 2. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	12
MARCO TEÓRICO.....	17
HIPÓTESIS.....	43
METODOLOGÍA.....	46
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	49
DISCUSIÓN.....	63
CONCLUSIONES.....	64
RECOMENDACIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍAS.....	66
REFERENCIAS.....	68
ANEXOS.....	69

RESUMEN

El presente estudio sobre el uso de Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance ScoreCard (BSC) como herramienta para la planificación y toma decisiones estratégicas de marketing al año 2016 brinda una ayuda significativa en el aumento de sus ingresos para la expansión y crecimiento de la microempresa.

Se realizaron 32 encuestas a diferentes microempresas de la localidad trujillana con el fin de dar a conocer la importancia, uso y significado que contribuye esta herramienta como también una breve inducción al personal que desconocía ciertos términos acerca de este tema.

Este estudio ha permitido determinar el uso del CMI en las microempresas trujillanas como herramienta en la planificación de marketing, después de la realización del análisis se puede observar que estas actúan de forma empírica con respecto a su planificación de marketing, no toman propiamente dicho el alcance económico para llegar a su consumidor final sin considerar esta importante herramienta. Así como también el estudio nos ha mostrado su importancia para determinar ciertas decisiones en el marketing de tal manera que pueda elevar su competitividad en el sector.

ABSTRACT

This study on the use of Balanced Scorecard (BSC) or Balanced Scorecard (BSC) as a tool for planning and making strategic marketing decisions to 2016 provides significant help in increasing their income for expansion and growth microenterprise.

32 surveys were conducted at different micro enterprises in the town Trujillo in order to raise awareness of the importance, use and significance contributing this tool as a brief induction to personnel who know certain terms on this subject.

This study has allowed to determine the influence of the WCC in Trujillo's microenterprises as a tool in planning and making strategic marketing decisions, after conducting the analysis we can see that they act empirically regarding your marketing planning, not they take proper economic reach to the final consumer without considering this important tool. As well as the study has shown its importance in determining certain marketing decisions so that it can increase its competitiveness in the sector.

I. DATOS PRELIMINARES.

I.1. Facultad

Facultad de Negocios

I.2. Carrera profesional

Administración y Marketing

I.3. Título de la investigación

“ESTUDIO SOBRE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, EN LAS
MICROEMPRESAS TRUJILLANAS, COMO HERRAMIENTA EN LA
PLANIFICACIÓN DE MARKETING, 2016”

I.4. Autor(es)

- Bach. Ruiz Padilla, Ana Patricia
pattyruiz93@gmail.com
- Bach. Mejía Robles, Carlos Eduardo
c.edu93@gmail.com

I.5. Asesor

- Mg. Eduardo La Torre Lau

I.6. Tipo de investigación

I.6.1. Según el propósito.

La Investigación es descriptiva/básica.

I.6.2. Según el diseño de investigación.

La Investigación es No experimental

I.7. Localización

I.7.1. Institución donde se desarrollará el proyecto.

- a. El trabajo de campo o aplicación: Microempresas Trujillanas
- b. Las tareas de gabinete: «Carrera Profesional de Administración y Marketing»

I.7.2. Distrito, Provincia, Región.

«Trujillo», «Trujillo», «La Libertad»
Universidad Privada del Norte
«Trujillo», «Trujillo», «La Libertad»

I.8. Alcance

El presente trabajo de tesis, implica una investigación descriptiva/básica, enmarcada en el ámbito de las ciencias sociales que considera principalmente la gestión de herramientas en marketing en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

El hecho de llevar acabo esta investigación nos permite demostrar nuestra competencia personal de análisis de problemas en la gestión empresarial, determinando posiciones competitivas y comportamientos organizacionales basados en la aplicación de herramientas para la toma de decisiones de empresa y marketing en las microempresas trujillanas, quienes son nuestra unidad de estudio.

I.9. Recursos y Presupuesto

I.9.1. Humanos.

Responsables: Bach. Ana Patricia Ruiz Padilla
Bach. Carlos Eduardo Mejía Robles
Persona para digitación 01
Persona para procesamiento de datos y análisis 02
Encuestadores 02

I.9.2. Materiales.

01 Millar de Papel Bond A-4
03 Unidades de CD-R
6 lapiceros

2 laptops

I.9.3. Servicios.

Pasajes y gastos de transporte (movilidades).

Impresiones

Anillado

Fotocopias

Imprevistos

I.10. Presupuesto

El Costo total del proyecto, considerando los costos de los bienes y servicios utilizados en el desarrollo del mismo ascienden a:

TABLA 1. PRESUPUESTO DE TRABAJO

RECURSOS MATERIALES	
1 millar de hojas bond	s/ 14.00
6 lapiceros	s/3.00
2 laptops Alquiladas por hora	s/ 1250
1 USB	s/32.00
RECURSOS HUMANOS	
Encuestadores	s/ 280.00
Digitadores	s/ 150.00
Procesamiento	s/ 250.00
Tiempo Laboral empleado	s/ 1040.00
RECURSOS - SERVICIOS	
Movilidad	s/ 180.00
Impresiones	s/ 149.60
Anillado	s/15.00
Fotocopias	s/2.80
Imprevistos	s/200.00
TOTAL	s/. 3566.40

I.11. Financiamiento

El financiamiento de la tesis ha sido con recursos propios.

I.12.Cronograma

TABLA 2. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6
Elaboración del cuestionario	X					
Aprobación del cuestionario	X					
Trabajo de campo (aplicación de cuestionarios)		X	X	X		
Digitación de cuestionarios				X		
Procesamiento de datos Excel				X		
Análisis de la información					X	
Resultados de investigación					X	X

II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.

1. Problema de Investigación.

1.1 Realidad Problemática.

En el mundo

(Lantares, 2015) El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, fue creado por dos profesores de la Universidad de Harvard en 1990, Robert S. Kaplan y David P. Norton.

Desde su creación, esta herramienta empresarial, como muchas otras, ha contribuido a la gestión estratégica en la toma de decisiones, lo cual en el tiempo ha ido desarrollándose y aplicándose en las distintas áreas de las empresas.

Esta herramienta ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo de la empresa. Además, contempla la evolución de la compañía desde

una perspectiva más amplia, permite planificar estrategias de mediano y largo plazo, además de generar información necesaria para tomar también decisiones rápidas y evitar así situaciones indeseadas.

(Iruzubieta, 2003) El reto más importante que enfrentan los negocios para su crecimiento es el desafío de lograr desarrollar nuevos clientes en nuevos mercados, alcanzando con ello un lugar en el mercado mundial, denominado actualmente globalización.

Es aquí donde se inicia a poner en práctica la herramienta del marketing, que brinda el conocimiento necesario para desarrollar conductas y metodologías de negocios, y así lograr alcanzar resultados exitosos por medio de alianzas estratégicas, obteniendo como resultado el desarrollo de los negocios sin fronteras, alcanzando el beneficio de diversificar riesgos, al crear productos y servicios que se intercambien tanto en el mercado local, como en el mercado global

El mayor logro que se alcanzará al implementar negocios sin fronteras es el desarrollo de una estrategia de negocios enfocada a elaborar productos y servicios en el mercado local con proyección al mercado global, para lograr tener éxito en el mundo entero, dicha estrategia toma en cuenta elementos como el producto, el precio, la plaza y la promoción, como parte de un proceso que consiste, como primer paso, en la Exportación Pasiva, que consiste en las estrategias de control, que los gerentes pondrán en práctica para estandarizar los procesos de planeación y toma de decisiones a nivel mundial.

Los gerentes y altos cargos la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a mediano y largo plazo. Así mismo, saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando Integral resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de indicadores de control, económico financieros, de marketing y ventas, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión más clara del desarrollo de la estrategia. De esta manera, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

(Lantares, 2015) Hoy en día las grandes corporaciones y empresas en el mundo hacen uso de esta herramienta (CMI) que les resulta muy útil e indispensable en

el monitoreo de la gestión empresarial, logrando corregir a tiempo las desviaciones que surgen y tomando a tiempo las decisiones más adecuadas.

En el Perú

(Aguirre, 2008), Para que las micro, pequeñas y medianas empresas nacionales puedan afrontar los radicales cambios que le impone el nuevo entorno operativo de la era de la información, basado en las funciones cruzadas, los vínculos con proveedores y clientes, la segmentación de clientes, la escala global y los empleados de nivel, se hace necesario, entre otros factores, una eficiente administración de estos, a través de una metodología de gestión dinámica y proactiva que permita alinear la visión y las estrategias de la compañía con los resultados operativos. El reto de la competitividad es apremiante, y como es obvio estas empresas requieren contar con mecanismos que les permitan desarrollar estrategias y establecer indicadores de desempeño con el fin de obtener productividad y eficiencia en sus procesos, mejorar sus vínculos con los mercados, acceder a la innovación y la tecnología, modernizar la gestión de sus recursos humanos y, consecuentemente, lograr la rentabilidad deseada.

Actualmente existen muy pocas experiencias acerca de la implantación de esta metodología en micro, pequeñas y medianas empresas en el ámbito nacional. En diversos sectores industriales de las grandes empresas, se ha implantado esta herramienta, pero solo como instrumento de medición de desempeño para la toma de decisiones; este estudio pretende identificar un indicador empresarial que hace uso de esta herramienta de gestión estratégica, que vincule el planeamiento estratégico con el control operativo. Así, servirá para que empresas de diversos rubros creen un modelo similar, manteniendo los lineamientos generales pero aplicando cambios específicos que se adapten a sus respectivos rubros. Respecto a las estrategias de marketing usadas por microempresas en el Perú, no encontramos información suficiente como referencia en la realidad problemática del proyecto. (Elaboración Propia de los autores).

En Trujillo

En la ciudad de Trujillo, aún no se ha determinado la incidencia del uso del CMI ni de estrategias de marketing en las microempresas. Esto nos lleva a plantearnos la interrogante de cuántas microempresas trujillanas hacen uso del

Cuadro de Mando Integral en la toma de decisiones gerenciales y/o marketing, es por ello que se realizará un estudio acerca de la influencia del CUADRO DE MANDO INTEGRAL dentro de las microempresas trujillanas como herramienta para la toma y planificación de estrategias de marketing. (Elaboración propia de los autores)

1.2 Formulación del problema.

1.2.1 Problema principal

¿Cuál es el uso del cuadro del mando integral en la planificación de marketing en las microempresas trujillanas al año 2016?

1.3 Justificación del problema.

La elaboración de este trabajo tiene un fundamento teórico debido a que el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es la herramienta que necesita la gestión integral de una empresa, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva. Porque esta herramienta proporciona la información que necesitan los directivos y funcionarios para tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales.

La aplicación del Cuadro de Mando Integral en las empresas se justifica en la medida que esta herramienta permite identificar cuáles son los elementos estratégicos que deben definirse para cumplir la misión y alcanzar la visión de la empresa y además porque permite expresar las estrategias empresariales en objetivos específicos cuyo logro es medible a través de indicadores de desempeño.

La metodología del BSC, permitirá integrar los aspectos de la gerencia estratégica de marketing, en este caso, y la evaluación del desempeño de la empresa; lo que facilitará la optimización de la gestión empresarial.

Creemos que en Trujillo, sobre todo a nivel de medianas y pequeñas empresas, la herramienta de BSC, o Cuadro de Mando Integral, no es aplicada por las organizaciones, a nivel empresarial y mucho menos a nivel de Marketing. Es por eso que queremos realizar este estudio para probar nuestra creencia y transformar nuestra hipótesis en resultados de una tesis que la justifiquen.

1.4 Limitaciones.

- No se cuenta con estudios anteriores sobre el uso del CMI aplicado a la gestión de Marketing, en las microempresas trujillanas.
- Existe poca información y/o conocimiento acerca de CMI para medianas y pequeñas/micro empresas.
- Falta de información de los competidores, ya que información de mercado, información económica es escasa, debido a que nos encontramos dentro de la clasificación de pequeñas y medianas empresas.
- Puede existir desconocimiento de las personas a entrevistar en las empresas sobre la herramienta de CMI. Lo que afectaría los resultados del estudio al no obtener información relevante.
- Predisposición por parte de las microempresas a estudiar.

1.5 Objetivos.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar el uso del cuadro del mando integral en la planificación de marketing en las microempresas trujillanas.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Determinar la importancia del uso del CMI, como herramienta para la toma de decisiones en marketing y elevar el nivel de competitividad en el mercado o sector.
- Determinar los elementos internos presentes en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento
- Determinar los elementos externos que influyen en las microempresas Trujillanas.
- Determinar el grado de conocimiento del Balance ScoreCard o CMI en las microempresas de Trujillo.

2 MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes.

INTERNACIONALES

(silva, 2013), en la Universidad de Chile, el autor Pedro Escobedo Silva, realizó una investigación sobre “EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL”, que tiene como objetivo principal: “Estudiar los Sistemas de Planificación Estratégica, debido a que son estos los que tienen la misión de dar el puntapié inicial al ciclo de Control de Gestión y toma de decisiones en las Empresas”. Esta tesis tiene como conclusión general: Las empresas hoy en día están utilizando las Herramientas de Control de Gestión, en particular el Cuadro de Mando Integral, para desarrollar sus Sistemas de Planificación Estratégica. Mediante el desarrollo de esta investigación es posible percatarse que el Cuadro de Mando Integral no es sólo una herramienta de moda para analizar la situación de una compañía o para ajustarse a las buenas prácticas de gestión del mercado, sino que es un elemento que permite implementar y difundir la estrategia al interior de las organizaciones, apoyando la congruencia de objetivos, sobre todo porque ayuda a mitigar los problemas de alineamiento vertical y horizontal. Esta disminución de los problemas de alineamiento se produce debido a que el CMI explicita los objetivos que son importantes para la organización, asigna responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos, genera compromisos de parte de actores, no sólo personas sino que también áreas, responsables de los objetivos. Con lo anterior se pueden plantear ciertas iniciativas, incentivos y mejoras, además de efectuar una rendición de cuentas sobre los compromisos adquiridos”.

(Soto, 2011), en la ciudad de México, la autora IVONNE SOTO MUCIÑO, realizó un estudio sobre PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA UNA MICROEMPRESA ECOTURÍSTICA, cuyo objetivo principal es: Elaborar una propuesta de un plan de marketing estratégico que permita determinar estrategias de mercado, con el fin de ampliar la participación de una microempresa ecoturística en el nicho de mercado y de esta forma incrementar la venta de paquetes ecoturísticos.

Su conclusión final es: La evolución de los medios digitales y el uso cada día más común de las redes sociales ha hecho que los jóvenes desarrollen una nueva habilidad para comunicar sus gustos y preferencias, es por ello que las empresas enfocadas a este sector del mercado deben prepararse para seguir en sintonía con sus clientes, es decir, hacer frente a los nuevos retos que el mercado esté presentando, adaptarse para tener armas para competir y seguir creciendo. La evolución del marketing no solo se enfoca al medio digital, sino también al marketing tradicional, se ha transformado de masas a un público más específico, las empresas deben implementar estas nuevas tendencias para el mercado cambiante de nuestros días, es importante tener información, es decir, conocer mejor a los clientes potenciales, realizar un estudio al detalle de las necesidades personales de clientes concretos. Es así que la propuesta de este trabajo fue diseñar un plan de marketing estratégico para determinar las estrategias de mercado factibles para la microempresa ecoturística Vista Tours.

NACIONALES.

(Orellana, 2013), en la ciudad de Trujillo, Perú, el autor Orellana Maluff, Rodrigo Alejandro. Realizó un estudio sobre LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN COMERCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN DEL GRUPO AUTONORT EN LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013

El cual tiene como objetivo principal: Verificar si la implementación de CMI mejorará los procesos de comercialización del Grupo Autonort en el año 2013, pasando de un crecimiento de sus ventas de 3.1% en agosto a uno de 4% a septiembre.

Concluyendo que: Se cumple con el objetivo general y los específicos planteados en el desarrollo del proyecto de implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort en la ciudad de Trujillo – 2013.

La alta dirección del Grupo Autonort se manifiesta satisfecha por el trabajo realizado, por ser de alto análisis, compromiso, inteligencia y de gran impacto para su gestión corporativa de largo plazo, de acuerdo a su visión institucional. La innovación es esencial para mejorar los procesos de comercialización del Grupo Autonort, debido a que el sector automotriz es dinámico, manifiesta criterios heterogéneos de acuerdo a las necesidades de comodidad y confort

últimamente demandados por los “nuevos clientes”, y es por ello que los sistemas de información implementados permitirán tener un mayor conocimiento de lo que demanda el mercado.

(Soriano, 2015), en la ciudad de Trujillo el autor JOSE LUIS SORIANO COLCHADO realizo una investigación, cuyo título es: “APLICACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING PARA INCREMENTAR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS UPAO”, esta tesis tiene por objetivo general: Elaborar un plan estratégico de marketing que permita incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO.

Cuya conclusión es: Según el resultado del análisis de situación, se tiene como fortalezas: la calidad de los productos alimenticios, capacidad financiera de la institución, ubicación estratégica de la caseta de ventas, el respaldo institucional, la infraestructura y la tecnología de punta. Las oportunidades están dadas por el crecimiento poblacional estudiantil, aumento de las ventas por descuento de planilla para los trabajadores de la institución, capacidad de diversificación de productos alimenticios, ventas en el mercado externo y la expansión de puntos de venta en el mercado interno. En cuanto a las debilidades, se tiene la falta de personal en producción y ventas, bajas remuneraciones del personal, limitación en un solo punto de venta, ventas por transferencias gratuitas, talleres de panadería y lácteos separados administrativamente y falta de productos complementarios. Y para las amenazas, se tiene el cierre de la planta de producción, renuncia de los técnicos de producción, contratos de trabajo limitados y el aumento de competidores internos y externos.

Para el desarrollo de las estrategias de marketing; primero se debe mantener una comunicación con los clientes a través del correo corporativo, dándoles a conocer nuestros productos con sus respectivos precios; ofrecer descuentos por ventas al por mayor, recoger testimonios de los clientes, procurar que los clientes nos recomienden y hacer uso de las redes sociales; creando una cuenta en facebook como medio de publicidad.

(Velasquez, 2011) En la ciudad de Trujillo, Perú, la autora ZAIRA ZULAY VELÁSQUEZ PESANTES, realizo un estudio sobre: CREACIÓN DEL ÁREA DE MARKETING PARA LA IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO EN LA EMPRESA INTERNACIONAL DE TRANSPORTE

ITTSA DE TRUJILLO. Teniendo como objetivo principal: Creación e implementación del área de marketing en la empresa de transportes Ittsa.

Cuya conclusión es: Para insertarse en el mercado seleccionado, es necesario que la empresa cuente con un área especializada, siendo ésta la de Marketing, encargada de ver estrategias para generar el incremento de rentabilidad y beneficios para el crecimiento de la empresa. El Área de marketing, es un departamento de apoyo que impulsa las ventas de la empresa, analizando el mercado objetivo al cual se está dirigido, detectar un nuevo nicho de mercado, posibles clientes, perfiles de los consumidores, estrategias de ventas, estrategias de comercialización, estrategias de distribución y estrategias de comunicación. Nuestra iniciativa está enfocada en mejorar los ingresos de la empresa ITTSA, mediante la introducción de estrategias de posicionamiento; para ello se busca implementar un Área de Marketing especializada en los temas relacionados y que se comprometa con las acciones, cumpliendo con los objetivos trazados y que realice un efecto integrador con las demás áreas corporativas. Por consiguiente, se hace una reestructuración en la Estructura Orgánica y en el ámbito físico, incluyendo campo de acción funcional estableciendo sus labores en el Manual Organizacional de Funciones (MOF) y su campo de acción. Al tener el Órgano de apoyo establecemos las estrategias de posicionamiento más eficaces para la empresa, ajustándolas a la realidad corporativa y definiendo su campo de acción. Finalmente podemos determinar que la introducción del Área de Marketing en la empresa determinaría ganancias sustanciales a la empresa en un exhaustivo análisis de escenarios hasta en un 50%, generando valor a la misma y a sus accionistas.

2.2 Bases Teóricas.

Citando a (Koontz & O'Donnell, 1990), la gestión integral de las empresas es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. Gestionar es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos, implica amplias y fuertes interacciones fundamentalmente entre el entorno, las estructuras, el proceso y los productos que se deseen obtener.

Según (Steiner, 1998), en términos generales los conceptos de administración, gerencia y gestión, son sinónimos a pesar de los grandes esfuerzos y discusiones por diferenciarlos. En la práctica se observa que el término *management* traducido como administración pero también como gerencia. En algunos países la administración está más referida a lo público y la gerencia a lo privado.

Según, (Koontz H. y., 1998) En los libros clásicos se toman como sinónimos administración y gerencia. En el glosario del Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), corporación internacional sin fines de lucro, con personalidad jurídica otorgada por los Estados de Colombia y Chile, por ejemplo, aparece gestión como equivalente a administración. Lo esencial de los conceptos administración, gestión y gerencia está en que los tres se refieren a un proceso de "planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar".

Queremos destacar que en los textos de administración así como en sus funciones prácticas no aparece la palabra ejecución, pues si somos esquemáticos podríamos decir: unos hacen y otros administran. El gerente busca que los grupos y personas logren objetivos específicos en desarrollo de la misión de la organización. A pesar de la esencia común a los tres conceptos, algunas personas le dan un alcance diferente a la administración, la gerencia y la gestión. A la gerencia, muchos expertos le están dando una connotación más externa, más innovadora y de mayor valor agregado en contraste con la administración que la consideran más interna, más de manejo de los existente o de lo funcional. Algún conferencista hacía un símil con la famosa alusión bíblica: "Al administrador le dan tres denarios y conserva tres denarios. Al gerente le dan tres y devuelve más".

(Gonzalez, s.f.)El profesor Augusto Uribe de la Universidad Pontificia Bolivariana defiende esa concepción de gerencia. La define como "El manejo estratégico de la organización". Para ello el gerente se encuentra con dos variables: política y tecnología, y requiere de los siguientes instrumentos: visión sistémica de la organización, información, creatividad e innovación.

Se plantean dos niveles de la gestión: El lineal o tradicional donde es sinónimo de administración: Por gestión se entiende el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado". Se asume como dirección y gobierno, actividades para hacer que las cosas funcionen, con capacidad para generar procesos de transformación de la

realidad. Con una connotación más actualizada o gerencial la gestión es planteada como "una función institucional global e integradora de todas las fuerzas que conforman una organización. En ese sentido la gestión hace énfasis en la dirección y en el ejercicio del liderazgo.

2.2.1. PROCESO DE GESTIÓN INTEGRAL:

Analizando a (Koontz & O'Donnell, 1990) los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la gestión integral como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la gestión es: La planeación para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse, La organización para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo y para establecer y reconocer las relaciones necesarias. La ejecución por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo. El control de las actividades para que se conformen con los planes.

Planeación: Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante. Las actividades importantes de planeación son las siguientes: Aclarar, amplificar y determinar los objetivos; Pronosticar; Establecer las condiciones y suposiciones bajo las cuales se hará el trabajo; Seleccionar y declarar las tareas para lograr los objetivos; Establecer un plan general de logros enfatizando la creatividad para encontrar medios nuevos y mejores de desempeñar el trabajo; Establecer políticas, procedimientos y métodos de desempeño; Anticipar los posibles problemas futuros; Modificar los planes a la luz de los resultados del control.

Organización. Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo, será distribuir o señalar las necesarias actividades de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo esta guiado por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas del grupo y las instalaciones físicas disponibles. Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados se logre o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en él numero o en la calidad de los miembros administrativos se procuraran tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. Las actividades importantes de organización son las siguientes: Subdividir el trabajo en unidades operativas (dptos.); Agrupar las obligaciones operativas en puestos (puestos reg. X dpto.); Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas; Aclarar los requisitos del puesto; Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado; Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la gestión; Proporcionar facilidades personales y otros recursos; Ajustar la organización a la luz de los resultados del control.

Ejecución. Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción está dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorarse lo mismo que su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación a esto se le llama ejecución. Las actividades importantes de la ejecución son las siguientes: Poner en practica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión; Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo; Motivar a los miembros; Comunicar con efectividad; Desarrollar a

los miembros para que realicen todo su potencial; Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho;
Satisfacer las necesidades de los empleados a través de esfuerzos en el trabajo; Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

Control. Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados y habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se emprenda una acción correctiva. Las actividades importantes de control son las siguientes: Comparar los resultados con los planes generales; Evaluar los resultados contra los estándares de desempeño; Idear los medios efectivos para medir las operaciones; Comunicar cuales son los medios de medición; Transferir datos detallados de manera que muestren las comparaciones y las variaciones; Sugerir las acciones correctivas cuando sean necesarias; Informar a los miembros responsables de las interpretaciones; Ajustar el control a la luz de los resultados del control.

Interrelación entre las funciones. En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear. La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el gerente tal vez está actuando con todo propósito y fuerza. A

la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción. La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío debe haber algo que controlar. En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos de organizar se utilizan en planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la gestión afecta a las otras y todas están relacionadas para formar el proceso de gestión integral

2.2.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL:

Analizando a (Porter, En competencia, 1997) para llegar a la competitividad empresarial, las empresas tienen que demostrar eficiencia, economía, efectividad, productividad. La eficiencia está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido. La economía está relacionada con los términos y condiciones bajo los cuales las entidades adquieren recursos, sean éstos financieros, humanos, físicos o tecnológicos (sistemas de información computarizada), obteniendo la cantidad requerida, al nivel razonable de calidad, en la oportunidad y lugar apropiado y al menor costo posible. La eficacia o efectividad, se refiere al grado en el cual una entidad, programa o proyecto logra sus objetivos y metas u otros beneficios que pretendían alcanzar, previstos en la legislación o fijados por otra autoridad.

Analizando a (Porter, En competencia, 1997), toda empresa que opera en un sector posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa. Dejado a sus propios medios, cada departamento funcional inevitablemente seguirá los enfoques dictados por

su orientación profesional y las motivaciones de quienes están a su cargo. Sin embargo la suma de estos enfoques departamentales rara vez llega a ser la mejor estrategia. La importancia que hoy se da a la planeación estratégica en las empresas de todo el mundo refleja el hecho de que existen beneficios significativos por obtener mediante un proceso explícito de formulación de una estrategia para asegurar por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas a un grupo de objetivos comunes.

Analizando a (Kucynski & Zevallos, 2001), dicen que la competitividad es la capacidad relativa para vender más y mejor los productos y servicios en un mundo cada día más integrado. Una empresa pesquera extractiva será competitiva, cuando sea capaz de crecer lo suficiente para aumentar significativamente la prosperidad de su propietario, socios o accionistas. Es decir cuando se incremente el valor de mercado de las acciones o participaciones si fuera el caso. Existen algunos consensos que las políticas del área de finanzas, como las que mejor estimulan o favorecen el crecimiento productivo y por ende la competitividad de las empresas en general. Una empresa pesquera extractiva puede ofrecer ventajas y desventajas debido a la calidad de su infraestructura física, las capacidades y los valores directivos y trabajadores. Por tanto son estos elementos los que deben trabajarse adecuadamente por obtener ventaja sobre las otras empresas y ser competitivas.

Comparando los estudios de (Steiner, 1998) y (Porter, En competencia, 1997), se determina que la competitividad es la capacidad de una empresa u organización de cualquier tipo para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permiten disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúan. Se entiende por ventaja comparativa aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos". Para (Porter, Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia, 2008), esa ventaja tiene que ver en lo fundamental con el valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores y que exceda al costo de esa empresa por crearlo. La competitividad es un concepto relativo,

muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán unos indicadores distintos para medirla. Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto; como competitividad interna y como competitividad externa. La competitividad interna está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de la eficiencia de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia pero por lo general se le confiere menos importancia que al análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente. Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vincular como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Estas respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para desbrozar el camino hacia la competitividad.

Según (Porter, 2008) en definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que ha desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de "cadena de valor" identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades.

2.2.3. ESTRUCTURA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

(Lantares, 2015) Cuatro son las perspectivas o puntos de vista que componen normalmente un Cuadro de Mando Integral y, desde las cuales se observa y recopila la información que será medida después. Aunque las que citamos a continuación son las más frecuentes, no son las únicas, ni siempre son las mismas: pueden variar en función de las características concretas de cada negocio.

Eso sí, para un buen aprovechamiento del Cuadro de Mando Integral, no se recomienda utilizar más de siete indicadores en cada perspectiva. Es conveniente no recargar excesivamente el CMI para que resulte operativo y realmente funcional.

1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los empleados.

2. Perspectiva de procesos internos

Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de gestión de clientes. Indicadores: selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: porcentaje de productos nuevos, porcentaje productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.
- Procesos relacionados con el medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de gestión ambiental, seguridad e higiene en el trabajo y Responsabilidad Social Corporativa.
- Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright (marcas registradas), entre otras.

3. Perspectiva del cliente

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos. Con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes integrándolos en una propuesta de valor, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

La Perspectiva de clientes, como su nombre indica, está enfocada a la parte más importante de una empresa: sus clientes, puesto que sin consumidores no existe ningún tipo de mercado. Por consiguiente, se

deberán cubrir las necesidades de los compradores entre las que se encuentran los precios, la calidad del producto o servicio, tiempo, función, imagen y relación. Cabe mencionar que todas las perspectivas están unidas entre sí. Esto significa que para cubrir las expectativas de los accionistas también se deben cubrir las de los consumidores para que compren y se genere una ganancia. Algunos indicadores de esta perspectiva son: satisfacción de clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, reclamos resueltos sobre el total de reclamos, e incorporación y retención de clientes.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

4. Perspectiva financiera

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la compilación y consistencia de la

información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

"Este comentario es exagerado pues existe una herramienta llamada presupuesto que se realiza anualmente y se ajusta cada tres meses, presentando estados financieros proyectados con margen de error de 5 a 10%. Lo que es posible, es utilizar el CMI como una herramienta adicional para ver de mejor forma las estrategias utilizadas en el presupuesto proyectado." (Corella, 2015)

Esta perspectiva abarca el área de las necesidades de los accionistas. Esta parte del BSC se enfoca a los requerimientos de crear valor para el accionista como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la compañía y rentabilidad de la misma.

Valor Económico Agregado (EVA), Retorno sobre Capital Empleado (ROCE), Margen de Operación, Ingresos, Rotación de Activos son algunos indicadores de esta perspectiva. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Metodología DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido (en la mayoría de los casos). (Corella, 2015)

GRÁFICA 1. ESQUEMA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: (Lantares, 2015)

2.2.5. Implementación del CMI

Según, (Lantares, 2015), La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

2.2.7. CARACTERÍSTICAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En libro de, (Kaplan & Norton, 2001) El concepto de cuadro de mando deriva del concepto denominado "tableau de bord" en Francia, que traducido de manera literal, vendría a significar algo como tablero de mandos o cuadro de instrumentos.

A partir de los años 80, es cuando el Cuadro de Mando pasa a ser, además de un concepto práctico, una idea académica, ya que hasta entonces el entorno empresarial no sufría grandes variaciones, la tendencia del mismo era estable, las decisiones que se tomaban carecían de un alto nivel de riesgo.

Para entonces, los principios básicos sobre los que se sostenía el Cuadro de Mando ya estaban estructurados, es decir, se fijaban unos fines en la entidad, cada uno de éstos eran llevados a cabo mediante la definición de unas variables clave, y el control era realizado a través de indicadores.

Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los cuadros de mando:

La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.

La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer *un sistema de señales* en forma de Cuadro de Mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Beneficios

Según, (Organizational Performance Management, 2012), El Balanced Scorecard induce una serie de resultados que favorecen la administración de la compañía, pero para lograrlo es necesario implementar la metodología y la aplicación para monitorear, y analizar los indicadores obtenidos del análisis. Entre otros podemos considerar las siguientes ventajas:

- Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
- Comunicación hacia todo el personal de los objetivos y su cumplimiento.
- Redefinición de la estrategia en base a resultados.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis.
- Mejoría en los indicadores financieros.
- Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.

2.3. MICROEMPRESAS

(Rodríguez, 2015) Una micro empresa o microempresa es una empresa de tamaño pequeño. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede decirse que una microempresa cuenta con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma. La creación de un micro empresa puede ser el primer paso de un emprendedor a la hora de organizar un proyecto y llevarlo adelante. Al formalizar su actividad a través de una empresa, el emprendedor cuenta con la posibilidad de acceder al crédito, contar con aportes jubilatorios y disponer de una obra social, por ejemplo.

Es importante resaltar el hecho de que dentro del sector de la micro empresa nos encontramos con lo que se da en llamar microemprendimiento que no es más que la puesta en marcha de un negocio de aquella tipología donde el propio emprendedor es el dueño y administrador del mismo y en el que, además de haber llevado a cabo una baja inversión, no tiene empleados. El propietario e incluso sus familiares son los que ponen en pie y desarrollan aquella empresa.

En este sentido, bajo dicha denominación se encontrarían a su vez tres tipos diferentes de microemprendimiento: el de expansión, el de transformación y el de supervivencia.

La micro empresa puede enmarcarse dentro de las pequeñas y medianas empresas (pymes). Se trata de compañías que no tienen una incidencia significativa en el mercado (no vende en grandes volúmenes) y cuyas actividades no requieren de grandes sumas de capital (en cambio, predomina la mano de obra). A la hora de poder determinar las principales ventajas que tiene una micro empresa, sin duda

alguna, habría que resaltar su flexibilidad. Y es que esta permite no sólo que no cuente con una estructura rígida que impida el acometer decisiones y acciones rápidamente sino también que se adapte perfectamente al mercado y a las tendencias del mismo.

No obstante, también aquella tiene sus inconvenientes. En concreto, entre los más destacables se encuentran el hecho de que esté limitada a un mercado muy reducido ya que no cuenta con los recursos, humanos ni materiales, para poder llevar a cabo una gran producción. De la misma forma, también hay que subrayar que la falta de financiación es otra de sus desventajas lo que trae consigo que no pueda invertir demasiado en tecnología ni en desarrollarse ampliamente para poder llegar a unos objetivos mucho más altos.

Más allá de que la característica principal de las microempresas es su tamaño acotado, este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico. Esto ocurre ya que la microempresa puede ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, la gastronomía a pequeña escala y la consultoría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de micro empresas. Con el tiempo, un micro empresa exitosa puede convertirse en una pyme de mayor envergadura.

(INEI, 2013) En el Perú, al 30 de junio de 2013 existen 1 millón 713 mil 272 unidades empresariales, de los cuales el 99,6% son micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) considerando la nueva categorización empresarial establecida por la Ley N° 30056 “Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial”, promulgada el 1 de julio de 2013. Según esta Ley, las micro, pequeñas y medianas empresas se establecen según sus niveles de ventas anuales fijados en Unidades Impositivas Tributarias (UIT). Así son micro empresas las que alcanzan ventas hasta un monto máximo de 150 UIT, son pequeñas empresas las que tienen ventas anuales superiores a este valor y hasta el monto máximo de 1 700 UIT y son medianas empresas las que alcanzan ventas anuales superiores a 1 700 UIT hasta 2 300 UIT. Considerando que el valor de la Unidad Impositiva Tributaria del 2012 fue de 3 650 nuevos soles, fijado por el Decreto Supremo N° 233-2011-EF, los ingresos registrados en el 2012 por las micro, pequeñas y medianas empresas, significan el 20,7% de las ventas totales del país. De cada diez empresas cuatro son micro empresas comerciales Según el segmento empresarial, el 96,2% de las unidades registradas son micro empresas, el 3,2%

pequeñas empresas, el 0,2% medianas empresas y el 0,4% grandes empresas. Según actividad, el 44,4% de micro empresas se dedican a la comercialización de bienes, mientras que el 16,2% son micro empresas que prestan servicios administrativos, de apoyo y servicios personales. En términos de ventas, en el sector comercio y de reparación de vehículos, la microempresa participó con el 6,2%, la pequeña empresa con el 14,9%, la mediana empresa aportó el 4,1% y las grandes empresas concentraron el 74,8% del total. Es decir, por cada 100 nuevos soles obtenidos por la venta de mercancías en establecimientos comerciales, 75 nuevos soles fueron en la gran empresa y el resto (25 nuevos soles) en las micro, pequeña y mediana empresa. La cuarta parte de empresas industriales son fábricas textiles y de prendas de vestir Las unidades económicas cuyos trabajadores fabrican textiles y prendas de vestir representan el 26,7% del total de empresas manufactureras. Otras actividades industriales que concentran el mayor número de empresas son las que se dedican a la elaboración de productos alimenticios (15,8%), metal mecánica (11,3%), imprentas (11,1%) y a la fabricación de muebles (8,6%). En total la industria manufacturera registra 151 mil 832 empresas, la mayoría micro y pequeñas empresas (99,0%). Mayoría de pequeñas y medianas empresas están agrupadas en sociedades Al 30 de junio de 2013 se registran 55 mil 290 pequeñas empresas, de las cuales el 60,8% se agrupan en sociedades, un 35,6% son empresas individuales de responsabilidad limitada o personas naturales y el 3,6% tienen otro tipo de organización jurídica. Del mismo modo, la mayor parte de medianas empresas (78,5%) y grandes empresas (85,7%) son sociedades anónimas cerradas, sociedades anónimas abiertas o sociedades comerciales de responsabilidad limitada, entre otros. Las microempresas corresponden en su mayoría a personas naturales (76,1%); es decir, de cada cuatro micro empresas, tres no tienen personería jurídica. El 13,4% están organizadas como sociedades, el 6,5% están constituidas como empresas individuales de responsabilidad limitada y el 3,9% tienen otro tipo de organización. Se precisa que la micro empresa que agrupa a 1 millón 648 mil 981 unidades económicas, representa el 96,2% del número total de empresas y logra sólo el 5,6% de las ventas totales. Los departamentos de Arequipa, La Libertad y Piura, después de Lima, concentran la mayor cantidad de empresas e ingresos por ventas Considerando la ubicación geográfica de la sede principal de la empresa (no necesariamente de operaciones productivas), Lima concentró a 798 mil 497 empresas, lo que representó el 46,6% del número total de empresas. Le siguieron en importancia, los departamentos de Arequipa, La Libertad y Piura con 5,6%, 5,1% y

4,2% respectivamente. Igualmente, los ingresos por ventas, después de Lima, fueron los más altos a nivel nacional.

(INEI, 2015) En el año 2014, se registraron 1 883 531 unidades económicas que representan un incremento de 5.91% respecto al año 2013.

TABLA 3. CUADRO ESTADÍSTICO DE INCREMENTO DE LAS MICROEMPRESAS A NIVEL NACIONAL

Segmento empresarial	2013	2014	Estructura porcentual 2014	Var % 2014/13
Total	1 778 377	1 883 531	100,00	5,91
Micro empresa	1 689 366	1 787 857	94,92	5,83
Pequeña empresa	71 442	77 503	4,11	8,48
Mediana y gran empresa	11 195	11 380	0,60	1,65
Administración pública	6 374	6 791	0,36	6,54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

2.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Según (Espinoza, 2015), El diseño de las estrategias de marketing es uno de los principales aspectos a trabajar dentro del marketing. Las estrategias de marketing definen como se van a conseguir los objetivos comerciales de nuestra empresa. Para ello es necesario identificar y priorizar aquellos productos que tengan un mayor potencial y rentabilidad, seleccionar al público al que nos vamos a dirigir, definir el posicionamiento de marca que queremos conseguir en la mente de los clientes y trabajar de forma estratégica las diferentes variables que forman el marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

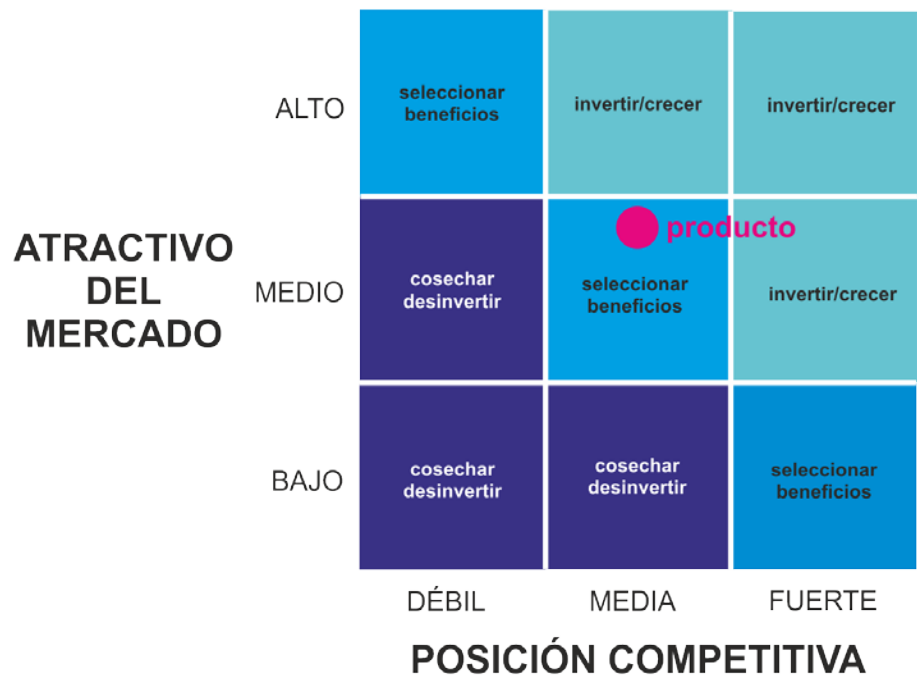
2.4.1. Estrategias de marketing:

- Estrategia de Cartera: No todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que necesitamos tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos, de esta forma podremos priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que hemos fijado.

Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar nuestras estrategias de marketing, podemos utilizar la matriz McKinsey-General Electric también denominada matriz atractivo-competitividad. En primer lugar y dependiendo de la cantidad de productos de los que dispongamos en nuestra cartera, debemos decidir si trabajaremos por productos de una forma individual, agrupándolos por líneas de productos o si nuestra cartera es tan amplia que debemos trabajar dividiéndola por unidades de negocio.

La matriz McKinsey está formada por dos ejes. En el eje de la X encontramos la “posición competitiva” mientras que en el eje Y está ubicado el “atractivo de mercado”. En el eje de “posición competitiva” debemos valorar la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte.

GRÁFICA 3. MATRIZ MC KINSEY



(Espinoza, 2015)

Por otra parte, en el eje de “atractivo del mercado” como bien indica su nombre, analizaremos el atractivo de mercado en el que opera el producto, para posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto.

Tal y como podemos observar en la imagen de la matriz existen tres áreas que corresponden a tres estrategias de marketing de cartera:

Invertir/Crece: Esta zona de la matriz tiene prioridad absoluta a la hora de destinar nuestros recursos. Al realizar nuestra inversión obtendremos un rápido crecimiento por tanto destinaremos la mayor cantidad posible de nuestra inversión.

Seleccionar/Beneficios: En este área se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Si finalmente hemos decidido invertir, existen dos estrategias: 1- invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra o 2- invertir una mayor cantidad de nuestra partida presupuestaria puesto que observamos que existe potencial de crecimiento.

Cosechar/Desinvertir: se aconseja observar esta área a corto plazo, retirar las inversiones, recoger beneficios e intentar vender para eliminar el stock.

- **Estrategias de marketing de Segmentación** En pleno siglo XXI considerar al mercado como una unidad y dirigirte a él con la misma oferta es un error. Quizá funcionara en los años 20 cuando la economía de escala era el caballo ganador de las empresas. En aquellos años había muy pocas opciones para los consumidores y no tenían dónde elegir. La siguiente frase de Henry Ford es un ejemplo del antiguo paradigma: “el cliente puede elegir el auto del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. (Espinoza, 2015)

Hoy en día existe un escenario completamente diferente, incluso podríamos decir que nos encontramos completamente en el otro extremo. Hemos pasado de la escasez de oferta y opciones, a la saturación. Además el mercado está compuesto por clientes diferentes, con necesidades diferentes. Por tanto si queremos optimizar nuestros presupuestos de marketing es necesario dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares. De esta forma podremos ofrecer una

propuesta de valor diferente y que se adapte a cada grupo objetivo. La estrategia de segmentación es una de las principales estrategias de marketing.

Existen cuatro variables para segmentar el mercado: *Geográfica*: países, ciudades, *Psicográfica*: personalidad, clase social, estilo de vida. *Demográfica*: ingresos, educación, genero, edad, profesión. *Conductual*: nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso.

A continuación puedes observar las diferentes estrategias de segmentación que puedes seguir:

- **Estrategia Indiferenciada:** a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.
- **Estrategia Diferenciada:** nos dirigimos a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un costo mayor, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.
- **Estrategia Concentrada:** nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos.

➤ **Estrategias de marketing sobre Posicionamiento**

Citando a (Espinoza, 2015), El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- **Beneficio:** esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
- **Calidad/Precio:** ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.

- Atributos: se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.
 - Uso/Aplicación: otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.
 - Categorías: posicóinate como líder en una categoría de productos.
 - Competidor: comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.
- **Estrategia Funcional:** La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, distribución y comunicación) tienen que ser totalmente coherentes entre si y deben complementarse unas con otras.

El marketing mix está formado por las siguientes variables:

- Producto: packaging, marca, imagen, garantía, servicios posventa...
- Precio: modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago.
- Plaza: embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de venta y transporte.
- Promoción: publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas.

2.5 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS.

- ✓ **Mercado potencial:** Aquel al que puede dirigirse la oferta comercial de la empresa o conjunto de posibles clientes de la misma.
- ✓ **Mercado disponible:** conjunto de consumidores que además de tener interés en una oferta de mercado, tienen ingreso y acceso a ella; es el conjunto de consumidores dispuestos a comprar un producto.
- ✓ **Mercado objetivo:** el mercado objetivo es al cual orientarás tu producto.

- ✓ **Metodología:** Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica, un estudio o una exposición doctrinal.
- ✓ **Posicionamiento:** Se llama posicionamiento al lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor.
- ✓ **Segmentación:** La segmentación de mercado es el proceso, como su propio nombre indica, de dividir o segmentar un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.
- ✓ **Valor Económico Agregado (EVA):** El eva mide si la utilidad es suficiente para cubrir el costo de capital empleado en la generación de utilidad, es decir, se fundamenta en que los recursos empleados por una empresa o unidad estratégica de negocio debe producir una rentabilidad superior a su costo, pues de no ser así es mejor trasladar los bienes utilizados a otra actividad. Su resultado les da a los accionistas, inversionistas e interesados elementos de juicio para visualizar si se generó valor en determinado lapso. (Canto & Mejía, 2007)
- ✓ **Retorno Sobre Capital Empleado (ROCE):** El ROCE es un indicador de rentabilidad que pretende expresar el retorno que el inversor obtiene sobre los capitales empleados en un negocio; es decir, por ejemplo, si los capitales empleados son 200, y el beneficio anual obtenido en el negocio son 50, ello implica que el ROCE es el 25%. (Martinez, 2014)
- ✓ **Retorno Sobre la Inversión (ROI):** (Haime Levy, Planeación financiera en la empresa moderna., 2004) El índice de retorno sobre la inversión (ROI por sus siglas en inglés) es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión, es decir, la relación que existe entre la utilidad neta o la ganancia obtenida, y la inversión. (Crece Negocios, 2012)
- ✓ **Fidelización:** En el marketing actual, se entiende que la fidelización es establecer sólidos vínculos y mantenimiento a largo plazo de las relaciones con los clientes. (Cabrera S. , 2013)
- ✓ **Metodología DuPont:** Sistema financiero que mide la eficiencia de la empresa en el aprovechamiento de los recursos involucrados en ella. (Haime Levy, Planeación financiera en la empresa moderna., 2004).
- ✓ **Efectividad:** grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita. (Perez Quintero, 2013)

- ✓ **Eficiencia:** es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.
- ✓ **KPI's:** conocido también como indicador clave o medidor de desempeño o indicador clave de rendimiento. Es una medida del nivel del desempeño de un proceso. El valor del indicador está directamente relacionado con un objetivo fijado de antemano y normalmente se expresa en porcentaje. Los indicadores clave de desempeño son mediciones financieras o no financieras utilizadas para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos; reflejan el rendimiento de una organización y generalmente se recogen en su plan estratégico.

3 Hipótesis.

3.1 Formulación de la hipótesis.

El cuadro del mando integral es usado como herramienta en la toma de decisiones en la planificación de marketing en las microempresas trujillanas, 2016.

3.2 Variables

3.2.1. Variable dependiente:

- ✓ La planificación de marketing

3.2.2. Variable independiente:

- ✓ Cuadro de Mando Integral (CMI)

3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
INDEPENDIENTE: Cuadro de Mando Integral	Sistema de supervisión y control empresarial, cuya principal función reside en monitorizar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar la actuación de la empresa. Además es un instrumento que facilita la implantación de la estrategia de marketing adoptada por la organización.	Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de clientes (participación) • Niveles de recordación y conocimiento del producto. • Niveles de Satisfacción • Optimización de los plazos de entrega • Fidelización (retención de clientes) • Rentabilidad por cliente
		Perspectiva financiera	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de crecimiento (Ingresos) • Estrategia de Inversiones (ROI) • Estrategia de Productividad(Costes)
		Perspectiva interna del negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en la eficiencia • Reducción de los costes unitarios • Reducción de residuos • Aumento de la utilización de la capacidad de los empleados • Aumento de la productividad • % de productos defectuosos • Cantidad de residuos reciclados
		Perspectiva de innovación y aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Número de nuevos productos • % en las ventas de nuevos productos • Inversión en capacitación • Número de habilidades

			<p>estratégicas aprendidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • I + D como % de las ventas • Número de sugerencias de los empleados.
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
DEPENDIENTE: La planificación de marketing	Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa así como desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.	EFFECTIVIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Cant idad total de ingresos percibidos por la venta de productos. • Cant idad total de ventas por líneas o productos. • % de clientes distinguidos por sexo, edad, educación, nivel de ingresos. • # de alianzas corporativas con relación a años anteriores.
		EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Cost os totales. • Cost os por productos. (localización, transporte, intermediarios vendedor, servicio) • % costos por tipo de cliente (corporativo – no corporativo). • Cost os por segmentos de mercado • % de costos en relación a meses/años anteriores
		EFFECTIVIDAD / EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> • % Utilidades totales. • % Utilidades por producto o línea de producto. • %

			<p>Utilidades por zonas geográficas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilidades por vendedor y cliente (Qué tan rentable es el vendedor para la empresa) % Utilidad • Utilidades frente a costos por cliente Utilidad • Utilidades frente a segmentación. % Utilidad • Utilidad por cliente corporativo – no corporativo frente a años anteriores. % Utilidad
--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia de los autores

4 Materiales y métodos.

4.1 Tipo de diseño de investigación.

- ✓ **Transeccional o transversal:** Descriptivo / Explicativo.

4.2 Material de estudio.

4.2.1 Unidad de estudio.

Se estudiará a las microempresas trujillanas a fin de determinar el uso de los indicadores del CMI en la toma de decisiones de marketing.

4.2.2 Población.

Tabla 4. Segmentación geográfica

País	Perú
Región	La Libertad
Provincia	Trujillo
Distrito	Trujillo

Tabla 5. Segmentación demográfica

Tamaño Empresa	Ámbito Geográfico
Micro	Trujillo

4.2.3 Muestra

4.2.3.1. Prueba Piloto:

(Enrique S., 2013) El pre-test o prueba piloto de una encuesta es una actividad que forma parte del diseño de un cuestionario de investigación. Una vez que el instrumento ha sido diseñado, suele elegirse una pequeña muestra (que puede variar a una cantidad mínima de los casos, dependiendo del tipo de estudio, la dificultad del instrumento o los perfiles de las personas a entrevistar) para probar su funcionamiento en el campo.

La utilización del pre-test o prueba piloto resulta de mucho interés para el aseguramiento de la validez de la encuesta, es decir, que ésta mida lo que tiene que medir. En la prueba, las investigadoras/es pueden percatarse de si la redacción de las preguntas es adecuada para una buena comprensión de las mismas por parte de las personas entrevistadas. Igualmente, sirve para detectar valores inesperados de las variables, flujos de presuntas erróneos, considerar si la duración del cuestionario es la adecuada o para superar otras dificultades que pueden presentarse en el proceso de comunicación.

➤ Prueba piloto y aplicación y análisis.

Primera actividad: Pilotaje de la encuesta.

Se realizó en 10 microempresas seleccionadas al azar. El día 03 de Mayo del año 2016, se llevó a cabo el pilotaje con un grupo de microempresas, (bodegas, boticas, bazares, pequeños negocios, etc.). El procedimiento utilizado fue la explicación del Balance Score Card (Se le explico a los microempresarios el concepto de CMI y cuál era su objetivo, así mismo se procedió a preguntar si lo aplicaban o no en su organización).

Observaciones: De las 10 microempresas seleccionadas solo 1 dijo conocer y aplicar el Cuadro de mando integral en su negocio.

Resultados: para determinar los valores de P y Q. Aplicamos la estadística de las 10 microempresas seleccionadas como prueba piloto solo 1 equivalente al 10% dijo utilizar el BSC está nos da una probabilidad de éxito de 10%, mientras que el 90% no conoce ni aplica esta herramienta en su organización lo que nos da una probabilidad de fracaso del 90% (P=10; Q=90)

- **TAMAÑO DE LA MUESTRA**

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron se utilizó, el promedio maestro, así como el resultado de la prueba piloto, con universo finito como proceso para la selección de la muestra:

Tabla 6. Muestra Empresarial Informativa

Segmento empresarial	2013	2014	Estructura porcentual 2014	Var % 2014/13
Total	1 778 377	1 883 531	100,00	5,91
Micro empresa	1 689 366	1 787 857	94,92	5,83
Pequeña empresa	71 442	77 503	4,11	8,48
Mediana y gran empresa	11 195	11 380	0,60	1,65
Administración pública	6 374	6 791	0,36	6,54

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Directorio Central de Empresas y Establecimientos.

Fuente: INEI, 2015

- **CÁLCULO DE LA MUESTRA:**

$$n = (Z^2pqN) / ((N-1) e^2 + Z^2pq)$$

- 5,1% pertenece a la libertad en el año 2014, dándonos un total de: **91 181** microempresas.
- La tasa de crecimiento estimada para el 2015 es 5,91%, esto nos da: **96 561** microempresas.
 - Nivel de confianza (Z) = 95% para (P=10; Q=90)
 - Grado de error (e) = +/- 5%

$$n = \frac{0.95^2 \cdot 0.1 \cdot 0.9 \cdot 96561}{(96561 - 1) \cdot 0.05^2 + (0.95^2 \cdot 0.1 \cdot 0.9)}$$

$$n = \frac{7843.167}{241.4 + 0.081225}$$

$$n = \frac{7843.167}{241.481225}$$

$$n = 32.47$$

- Tamaño de la Muestra = **32 empresas**.

4.3 Técnicas, procedimientos e instrumentos.

4.3.1 Instrumento de recolección de información.

- Prueba Piloto
- Cuestionario estructurado con preguntas cerradas y de opción múltiple.

4.3.2 De análisis de información.

- Guía de entrevista.

5. RESULTADOS Y ANÁLISIS

RESULTADO FILTRO

GRAFICO N° 4. EMPRESAS QUE CONOCEN Y APLICAN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.



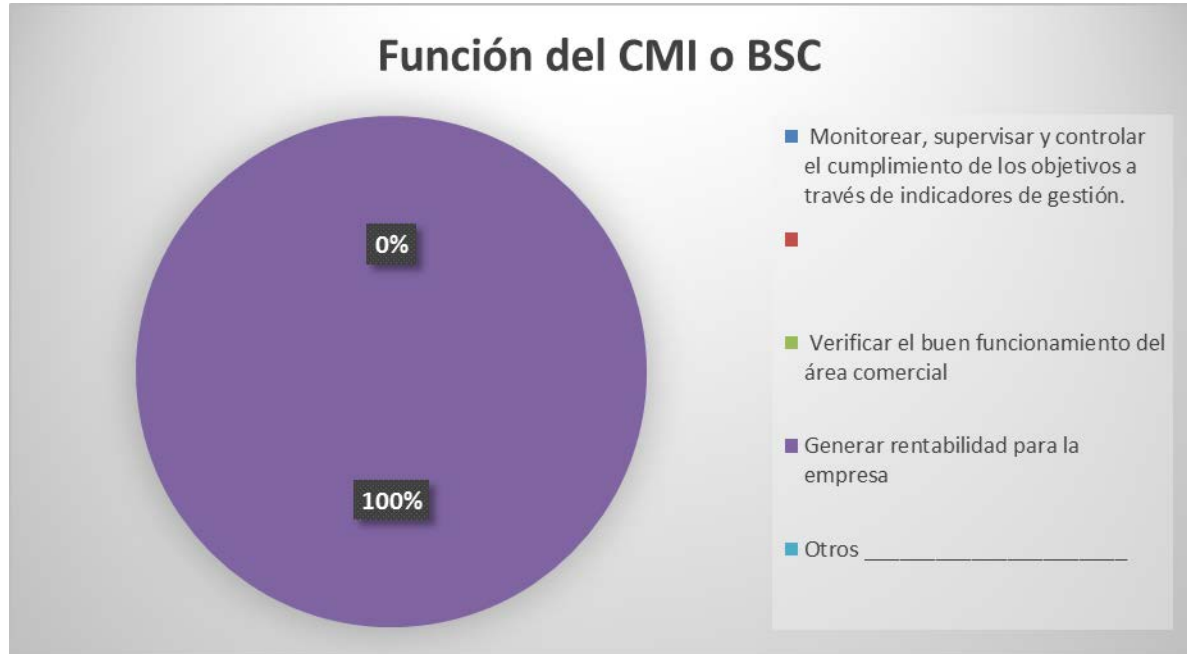
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Como muestra el gráfico anterior del total de empresas encuestadas, el 36% no sabe qué es o para qué se utiliza la herramienta BSC en la toma de decisiones. Mientras que el 29% no conoce de la existencia del Cuadro de Mando Integral; esto haría que casi el 65% del total de empresas encuestadas no tiene idea de que existe una herramienta que los puede ayudar en la toma de decisiones para el desarrollo de sus negocios.

Mientras que 28% del total, sí conoce de la existencia de esta herramienta, sin embargo no la aplica en su planificación estratégica y solo un 7% conoce y aplica la herramienta BSC para la toma de decisiones, por lo tanto se pierden de las ventajas que esta herramienta proporciona, como la integración de las áreas del negocio y la alineación de los objetivos de los colaboradores a los objetivos generales de la empresa.

RESULTADO 1

GRÁFICO N° 5 FUNCIONES DEL BSC QUE UTILIZAN EN LAS EMPRESAS.



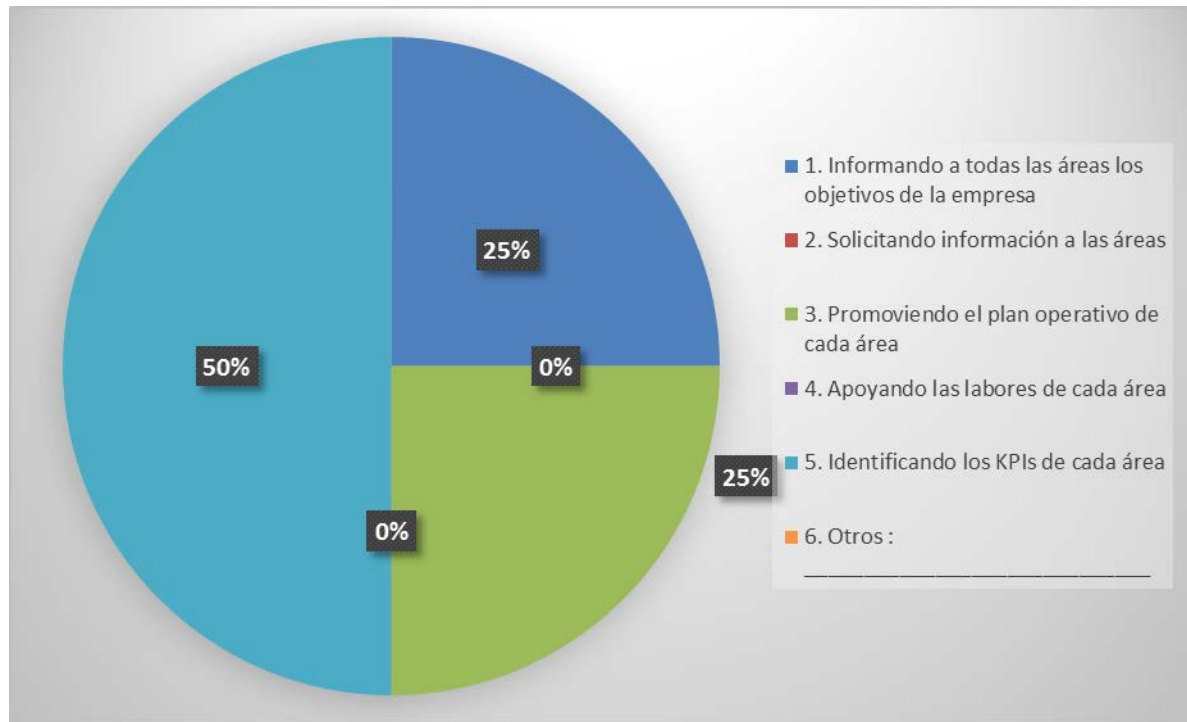
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta pregunta ha sido realizada solo a las empresas que conocen y aplican el Cuadro de Mando Integral, a fin de conocer cuál es el uso de que le dan a esta herramienta, es decir solo al 7% que nos proporcionó una respuesta afirmativa en la pregunta anterior.

De esta pregunta podemos observar que el 100% de las respuestas nos muestran que las empresas que aplican el BSC, lo usan de forma general, solo para “generar rentabilidad a la empresa”.

RESULTADO 2

GRÁFICO N° 6. PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS ÁREAS DE UNA EMPRESA EN LA GESTIÓN DEL BSC



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

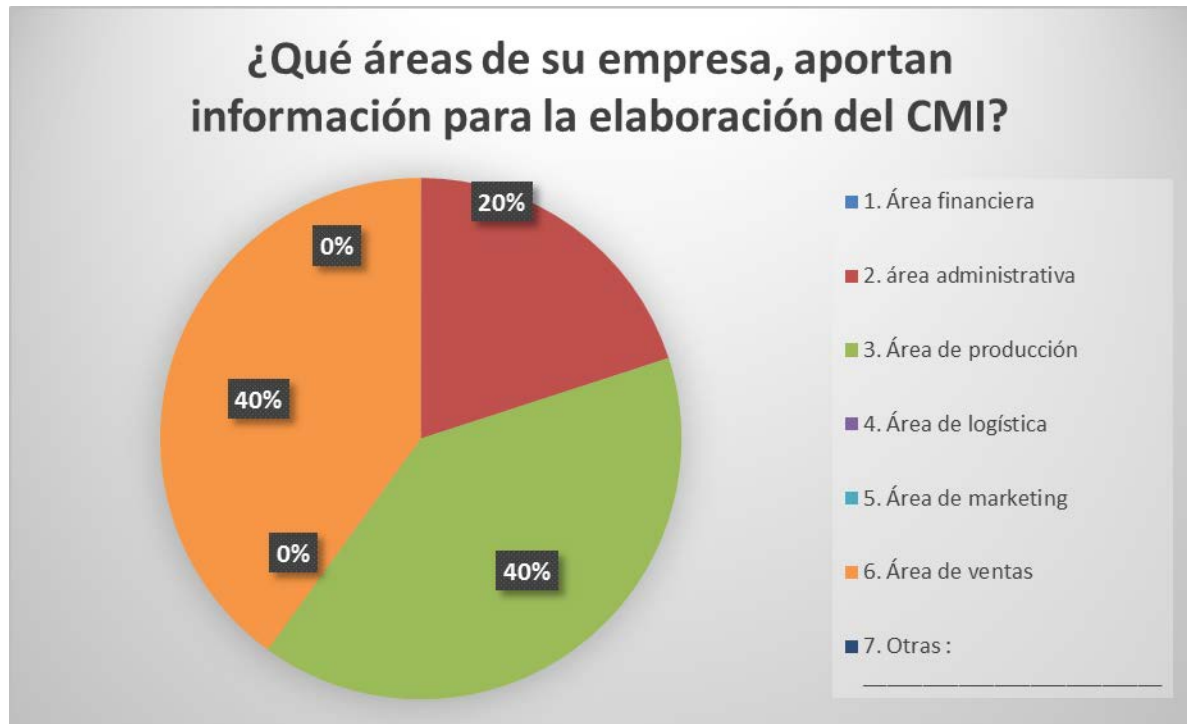
Esta pregunta ha sido realizada solo a las empresas que conocen y aplican el Cuadro de Mando Integral, a fin de conocer cuál es el uso de que le dan a esta herramienta, es decir solo al 7% que nos proporcionó una respuesta afirmativa en la primera pregunta.

La encuesta muestra que un 25% de las respuestas involucran la participación de las áreas “informando a todas las áreas los objetivos generales de la empresa”. Mientras que un 50% afirma que involucra a todas las áreas de la empresa en la gestión mediante la identificación de los KPI en cada una de las áreas de la empresa. Y tan solo 25% se encarga de promover el plan operativo en las áreas de la empresa.

Como se puede observar por los resultados obtenidos anteriormente, las empresas que aplican el BSC para la toma de decisiones, lo está aplicando de forma incorrecta o no le está sacando el máximo provecho a esta herramienta, pues se enfocan solo en la parte comercial y dejan de lado los demás aspectos de la planificación.

RESULTADO 3

GRÁFICA N°7. ÁREAS DE LAS EMPRESAS QUE APORTAN INFORMACIÓN PARA LA ELABORACIÓN DEL BSC.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

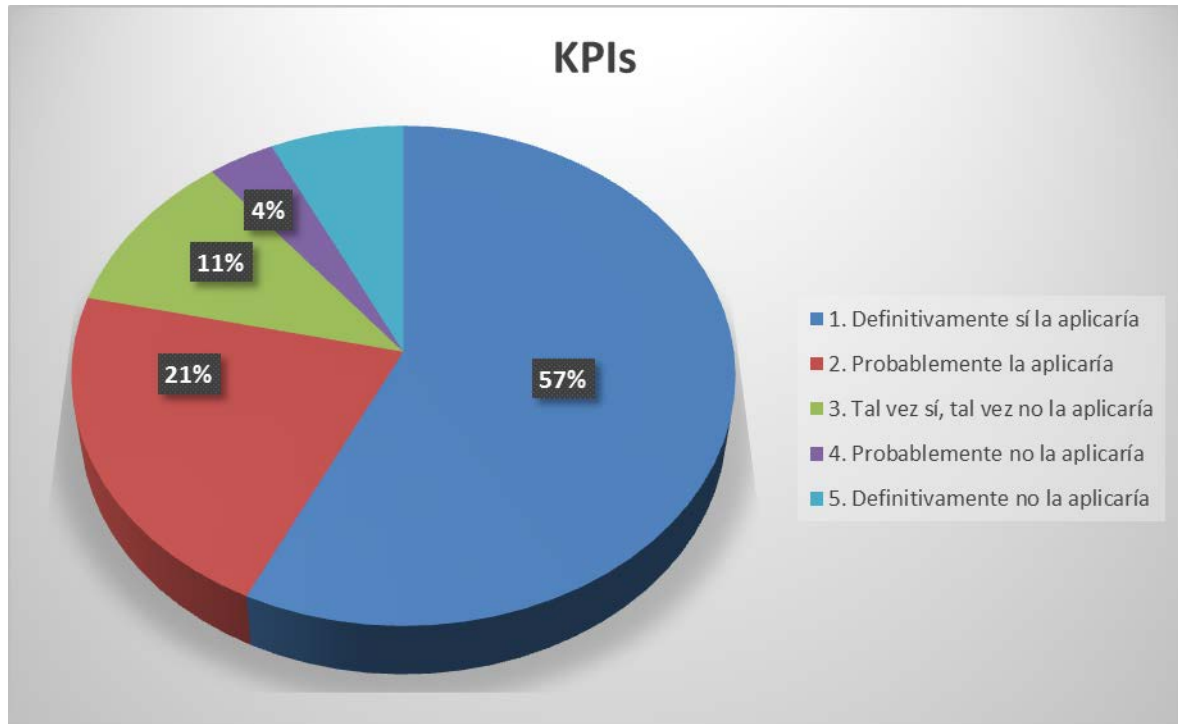
Esta pregunta ha sido realizada solo a las empresas que conocen y aplican el Cuadro de Mando Integral, a fin de conocer cuál es el uso de que le dan a esta herramienta, es decir solo al 7% que nos proporcionó una respuesta afirmativa en la primera pregunta.

Como se puede observar en los resultados de anteriores el 40% de las respuestas, muestra que las empresas encuestadas afirma que el área de Ventas es el principal proveedor de información relevante para la elaboración Cuadro de Mando Integral.

De igual forma un 40% respondió que es el área de producción y un 20% que era el área administrativa quien provee la información para la elaboración del BSC.

RESULTADO 4

GRÁFICA N° 8. PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE APLICARÍAN EL BSC DENTRO DE SU EMPRESA



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta pregunta ha sido realizada a todas las empresas que se entrevistó en la primera pregunta, sin considerar que tipo de respuesta dieron. (100%)

Después de explicarle a los encargados de las diferentes empresas cuál es la principal función del Cuadro de Mando Integral y las ventajas que traería para el desarrollo de sus empresas, se realizó esta pregunta para conocer cuántas de ellas están interesadas en la aplicación de nuestras herramientas para ayudar en la toma de decisiones.

Del total de empresas entrevistadas, ahora el 57% de ellas afirma que definitivamente aplicaría el cuadro de mando integral como una herramienta para la toma de decisiones, pero tenemos un 21% que probablemente lo aplicaría, y otro 11% que tal vez sí o tal vez no lo aplicaría. De igual forma un 4% dice que probablemente no lo aplicaría.

Estas respuestas parcialmente negativas, se deben a que la mayoría de pequeñas empresas son empíricas, por lo tanto no tienen los conocimientos para la aplicación de nuevas herramientas, existe un miedo a la actualización de los procesos del negocio o creen que esto les generaría un mayor costo económico.

RESULTADO 5

GRÁFICA N° 9. RAZONES POR LAS QUE LAS EMPRESAS NO APLICAN EL BSC



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta pregunta ha sido realizada a las microempresas que respondieron de forma dubitativa o negativa a la pregunta anterior lo cual suma el 22% de las microempresas que respondieron que no saben ni conocen el cuadro de mando integral, para conocer cuál es la principal razón por la cual no aplican esta herramienta.

El 50% de las respuestas que dieron las microempresas fue que no aplican esta herramienta por desconocimiento, y tendrían que conocer o saber de qué se trata para considerar el uso de esta herramienta. Y el otro 50% considera que no es necesario su uso en estos momentos. Como se mencionó anteriormente el desconocimiento es la principal razón por la que estas empresas no utilizan el cuadro de mando integral.

RESULTADO 6

GRÁFICA N° 10. PERSPECTIVA DEL CLIENTE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Dentro de la perspectiva de cliente, se tomaron en cuenta varios indicadores KPI como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones de Marketing, obteniendo los siguientes resultados.

El 25% opina que considera al volumen de clientes (participación) como el principal indicador en la perspectiva del cliente, mientras que un 21% cree que la fidelización del cliente es el principal indicador y un 18% considera que el nivel de satisfacción del cliente con los productos de la empresa es un indicador importante en el uso del BSC.

RESULTADO 7

GRÁFICA N° 11. PERSPECTIVA FINANCIERA



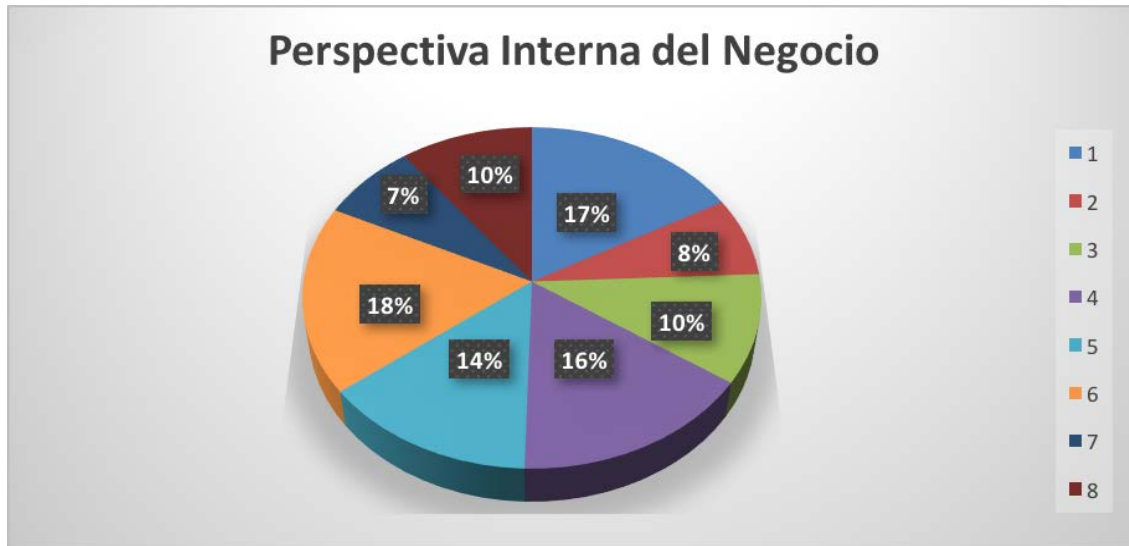
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Dentro de la perspectiva financiera, se tomaron en cuenta varios indicadores KPI como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones de Marketing, obteniendo los siguientes resultados.

En la perspectiva financiera, un 35% de las empresas considera que los ingresos, como estrategia de crecimiento es el principal indicador en la toma de decisiones, seguido por la estrategia de costos con un 33% y la estrategia de inversiones (ROI) con un 32%.

RESULTADO 8

GRÁFICA N° 12. PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Dentro de la perspectiva interna del negocio, se tomaron en cuenta varios indicadores KPI como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones de Marketing, obteniendo los siguientes resultados.

Un 18% de las empresas encuestadas considera que el aumento en la productividad es el principal indicador para la toma de decisiones. Mientras que 17% considera que es las mejores en la eficiencia, seguido muy de cerca por las mejoras en el ámbito laboral (nivel de satisfacción de los trabajadores) con un 16%.

RESULTADO 9

GRÁFICA N° 13. PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Dentro de la perspectiva innovación y aprendizaje, se tomaron en cuenta varios indicadores KPI como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones de Marketing, obteniendo los siguientes resultados.

En esta perspectiva, las empresas consideran que el número de nuevos productos es el principal indicador con un 25%, seguido por el porcentaje de venta de nuevos productos con un 23% y por la inversión en capacitación al personal con un 21%.

Mientras que indicadores como el porcentaje de I+D, el número de sugerencias mensuales de los trabajadores y el número de habilidades estratégicas aprendidas quedan con valores de 11%, 8% y 12% respectivamente.

RESULTADO 10

GRAFICO N° 17

GRÁFICA N° 14. EFECTIVIDAD DE INDICADORES DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estos indicadores están orientados a verificar la efectividad de las estrategias de Marketing y la cuantificación de los resultados en base a los siguientes indicadores.

El 36% de las empresas considera como un indicador de efectividad a la cantidad total de ingresos por ventas de productos, mientras que un 26% lo considera como la cantidad total de ventas por líneas de productos.

RESULTADO 11

GRÁFICA N° 15. EFICIENCIA DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estos indicadores están orientados a verificar la eficiencia de las estrategias de Marketing y la cuantificación de los resultados en base a los siguientes indicadores.

Un 24% de las empresas encuestas considera que el costo por producto (localización, transporte, intermediarios, vendedores, servicios) como un indicador de eficiencia, mientras que un 23% considera que deberían ser los costos totales y un 21% considera que la eficiencia está relacionada al porcentaje de los costos en relación a los meses/años anteriores.

RESULTADO 12

GRÁFICA 16. VERIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING BAJO EL CONTRASTE DE EFECTIVIDAD/EFICIENCIA.



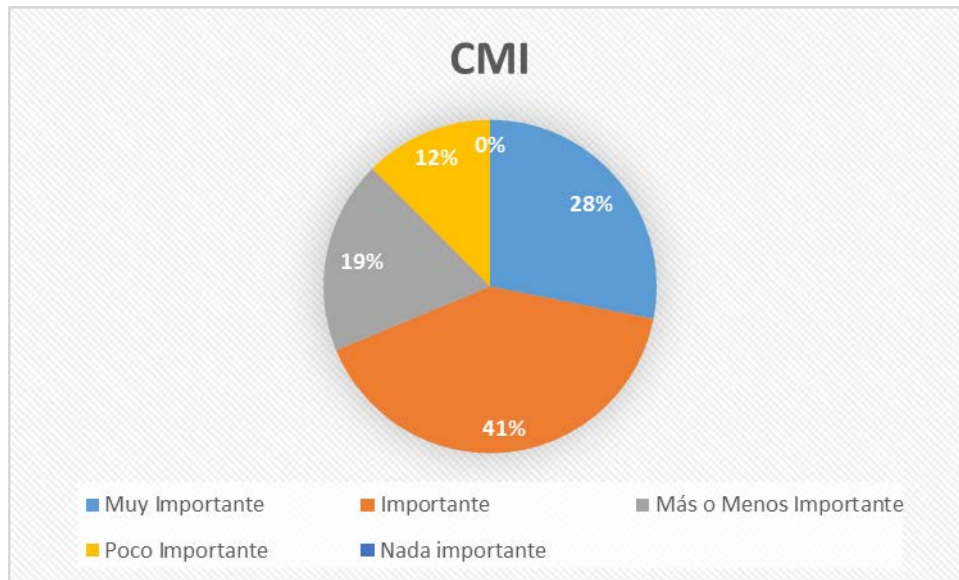
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Estos indicadores están orientados a verificar la efectividad/eficiencia de las estrategias de Marketing y la cuantificación de los resultados en base a los siguientes indicadores.

Un 24% considera que la efectividad/eficiencia está relacionada con el porcentaje de utilidades totales, y un 20% considera que se debe al porcentaje de utilidades por producto o línea de producto.

RESULTADO 13

GRÁFICA N° 13. CONSIDERACIÓN DE LA IMPORTANCIA DEL CMI.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.

Esta pregunta fue hecha al 100% de las microempresas entrevistadas, luego de conocer más sobre esta herramienta, el 69% de las respuestas fueron positivas, un 19% se muestra indeciso puesto que tienen dudas a considerar el uso del BSC mientras que solo un 12% no considera de importancia el uso del CMI dentro de su organización.

6. DISCUSIÓN

Mediante los antecedentes internacionales se puede determinar que el uso del cuadro de mando integral es una herramienta que permite el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, información que no se refleja en los resultados puesto que nos indican en un 80% que la concentración está en el área de ventas y el área de producción conjuntamente lo que nos hace entender que no hay una verdadera conexión con las demás áreas en el micro empresario.

De igual forma, en la investigación de Ivonne Soto, concluye que las empresas deben implementar estas nuevas tendencias para el mercado cambiante de nuestros días. Lamentablemente en Trujillo las microempresas siguen orientando a que la información más relevante es la obtenida por medio de las ventas y producción. Sin embargo un porcentaje mostrado en la gráfica n°8 (22%) se muestra reacio a implementar esta herramienta importante puesto que tiene un desconocimiento sobre el BSC y la considera innecesaria para el futuro de la empresa lo cual creemos que no le permitirá crecer al microempresario.

En cuanto a las investigaciones nacionales tenemos que Rodrigo Orellana realiza un análisis sobre Autonort, una empresa mediana, que busca mejorar los procesos de comercialización y que destaca favorablemente. Las microempresas que se han analizado mediante la perspectiva con el cliente, también buscan (10% de las empresas encuestadas) optimizar los plazos de entrega de los productos y a través de la perspectiva de innovación y aprendizaje (un 25% considera que es así basado en nuestros resultados) busca conseguir nuevas ventas de productos enlazando positivamente el crecimiento de las microempresas, lo que sería favorable en términos económicos puesto que si se tiene los procesos adecuados genera soluciones ante los problemas que puedan surgir, también responder competitivamente y ser más productivo. Es que aquí es donde los microempresarios tienen el desafío de conocer e identificar así como también resolver aquellas causas que impactan en su productividad y crecimiento económico.

El área de marketing en la empresa Ittsa, una empresa mediana, indica que la correcta implementación de ésta le generaría a la empresa ganancias sustanciales, pues nos hace ver que la necesidad de tener encargada el área especializada para la realización del BSC aportará información adecuada para generar crecimiento económico y que no se

desligue simplemente al área administrativo, área comercial o área de producción como nos mostraba el resultado 3.

7. CONCLUSIONES

1. Se determinó, a través del cuestionario aplicado a las microempresas seccionadas como muestra que El cuadro del mando integral es usado como herramienta en la toma de decisiones en la planificación de marketing solo por un 7% de las microempresas, y se basan en criterios de ventas y producción, dejando de lado los otros ítems.
2. Se determinó el uso del cuadro de mando integral, en las microempresas trujillanas, como herramienta en la planificación y toma de decisiones estratégicas de marketing. Después de realizar el análisis se concluye que según la muestra representativa, la mayoría de microempresas trujillanas actúa de forma empírica en la planificación de marketing, no toman en cuenta el alcance que tienen para llegar al consumidor final.
3. Se determinó la importancia del uso del CMI, como herramienta para la toma de decisiones en marketing y elevar el nivel de competitividad en el mercado o sector. En base al cuestionario aplicado se determinó que más del 50% de las empresas considera muy importante e importante, mientras que un 31% de la muestra no le da la importancia debida al Cuadro de Mando Integral y mantiene dudas al respecto del uso de esta importantísima herramienta.
4. Se determinó los elementos internos presentes en torno a las perspectivas: financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, definiendo que indicadores eran más representativos para las microempresas en cada una de las perspectivas, logrando así conocer los principales puntos a los cuales se orientan las microempresas trujillanas, de la misma forma se obtiene cuáles son los puntos en los que las microempresas deben centrar sus esfuerzos para mejorar sus puntos débiles, principalmente en la planificación del marketing.
5. Se determinó los elementos externos que influyen en las microempresas trujillanas, como la falta de apoyo de los gobiernos regionales, y del gobierno central, la falta de capacitación desde los altos mandos, el conformismo como idiosincrasia de este tipo de microempresas, que nos buscan medios de actualización para lograr un desarrollo más completo de sus actividades empresariales.

6. Se determinó que el 65% (gráfica n°4) de las microempresas encuestadas desconoce la existencia del BSC o CMI.

8. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los empresarios de las micro y pequeñas empresas contratar los servicios de empresas especializadas para lograr una capacitación en BSC, como herramientas para la planificación, estrategias de marketing y publicidad. Una empresa especializada en este tipo de herramientas en la ciudad de Trujillo.
2. Se recomienda a los microempresarios informarse sobre el beneficio del “empoderamiento”, para que de esta forma se transmita los conocimientos a sus colaboradores.
3. Se recomienda realizar una segunda investigación para probar que la implementación del CMI en una micro empresa no es un gasto, sino una inversión.
4. Fomentar el cambio en los microempresarios de tal manera que se globalicen y estén actualizados a las estrategias del marketing para que crezcan reditualmente.

Bibliografía

- (2013). “*EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL*”. Santiago de Chile: Univesidad de Chile.
- (7 de Noviembre de 2012). Obtenido de Crece Negocios:
<http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>
- Aguirre, L. C. (2008). *Aplicación del Banlance Score Card como metodologia de la gestión en pymes peruanas*. Lima: Revista Ingenieria.
- Cabrera, S. (Setiembre de 2013). <http://www.palermo.edu/>. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421
- Cabrera, S. (Setiembre de 2013). <http://www.palermo.edu/>. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421
- Canto, J. V., & Mejía, C. B. (Mayo de 2007). *PDF*. Obtenido de PDF:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol10_n1/a07.pdf
- Corella, D. P. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. San José, Costa Rica: Instituto para Universitario San Juan Bautista de Lasalle.
- Espinoza, R. (2015). *Estrategias de Marketing: conceptos y tipos*. Madrid: Blog de Marketing y ventas.
- Haime Levy, L. (13 de Setiembre de 2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-sistema-dupont-de-analisis-financiero/>
- Haime Levy, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF.
- INEI. (02 de Setiembre de 2013). www.inei.gov.pe. Obtenido de <https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np133-2013-inei.pdf>
- INEI. (Setiembre de 2015). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- INEI, D. C. (s.f.). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- Iruzubieta, G. (2003). *Publicidad y Marketing: un munda de estrategias y tendencias compartidas. Publicidad y Marketing*, 3.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. New York: Havard bussines School.
- Koontz, H. y. (1998). *Administración, una prospectiva global*. México 11ava: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Administración: Una perspectiva Global*. Los angeles : Mc. Graw Hill.
- Kucynski, P. P., & Zevallos, F. O. (2001). *Reto 2001: competir y crear empleo*. Lima: El comercio.
- Lantares. (2015). *Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber*. www.Lantares.com, 1.
- Martinez, F. L. (7 de Mayo de 2014). *El ROCE desde la perspectiva de un grupo de empresas*. Obtenido de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>

- Orellana, R. (2013). *Implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del grupo autonort*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Organizational Performance Management. (2012). BSC - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. *TiedComm*, 5.
- Perez Quintero, A. (12 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Calidad y Gestión de calidad: <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Porter, M. (1997). *En competencia*. Lawrence: Harvard Business School.
- Porter, M. (2008). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*. Lawrence: Harvard Business Review.
- Rodriguez, T. D. (2015). *Micro y Macro Empresas*. Lima: blogspot.pe.
- silva, P. E. (2013). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Santiago: Universidad de Chile.
- Soriano, J. (2015). *Aplicación Estratégica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Soto, I. (2011). *Plan de Marketing Estratégico para una microempresa Ecoturista*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Steiner, G. (1998). *El Economista*. New York: The New York Times.
- Velasquez, Z. (2011). *Creación del area de marketing para la implementación de estrategias de posicionamiento en la empresa internacional de transportes ittsa*. Trujillo: Universidad Privada del Norte.

Referencias

- (2013). "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL". Santiago de Chile: Univesidad de Chile.
- (7 de Noviembre de 2012). Obtenido de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/retorno-sobre-la-sobre-inversion-roi/>
- Aguirre, L. C. (2008). *Aplicación del Banlance Score Card como metodología de la gestión en pymes peruanas*. Lima: Revista Ingenieria.
- Cabrera, S. (Setiembre de 2013). <http://www.palermo.edu/>. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421
- Cabrera, S. (Setiembre de 2013). <http://www.palermo.edu/>. Obtenido de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=8789&id_libro=421
- Canto, J. V., & Mejía, C. B. (Mayo de 2007). *PDF*. Obtenido de PDF: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/vol110_n1/a07.pdf
- Corella, D. P. (2015). *Cuadro de Mando Integral*. San José, Costa Rica: Instituto para Universitario San Juan Bautista de Lasalle.
- Espinoza, R. (2015). *Estrategias de Marketing: conceptos y tipos*. Madrid: Blog de Marketing y ventas.
- Haime Levy, L. (13 de Setiembre de 2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-sistema-dupont-de-analisis-financiero/>
- Haime Levy, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. México: ISEF.

- INEI. (02 de Setiembre de 2013). *www.inei.gob.pe*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/np133-2013-inei.pdf>
- INEI. (Setiembre de 2015). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- INEI, D. C. (s.f.). Obtenido de <http://unstats.un.org/unsd/trade/events/2015/aguascalientes/9.-Panel%20III%20-%20Presentation%201%20-%20INEI%20Peru.pdf>
- Iruzubieta, G. (2003). Publicidad y Marketing: un munda de estrategias y tendencias compartidas. *Publicidad y Marketing*, 3.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *The Strategy-focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. New York: Havard bussines School.
- Koontz, H. y. (1998). *Administración, una prospectiva global*. México 11ava: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1990). *Administración: Una perspectiva Global*. Los angeles : Mc. Graw Hill.
- Kucynski, P. P., & Zevallos, F. O. (2001). *Reto 2001: competir y crear empleo*. Lima: El comercio.
- Lantares. (2015). Cuadro de Mando Integral: Todo lo que debes saber. *www.Lantares.com*, 1.
- Martinez, F. L. (7 de Mayo de 2014). *El ROCE desde la perspectiva de un grupo de empresas*. Obtenido de <http://www.pacolopez.biz/wp-content/uploads/2008/07/roce.pdf>
- Orellana, R. (2013). *Implementación de sistemas de información de gestión comercial para mejorar los procesos de comercialización del grupo autonort*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Organizational Performance Management. (2012). BSC - Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. *TiedComm*, 5.
- Perez Quintero, A. (12 de Abril de 2013). *Gestiopolis*. Obtenido de Calidad y Gestión de calidad: <http://www.gestiopolis.com/eficiencia-eficacia-y-efectividad-en-la-calidad-empresarial/>
- Porter, M. (1997). *En competencia*. Lawrence: Harvard Bussines School.
- Porter, M. (2008). *Cómo las Fuerzas Competitivas le dan forma a la Estrategia*. Lawrence: Harvard Business Review.
- Rodriguez, T. D. (2015). *Micro y Macro Empresas*. Lima: blogspot.pe.
- silva, P. E. (2013). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SUS EFECTOS EN EL ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL*. Santiago: Universidad de chile.
- Soriano, J. (2015). *Aplicación Estrategica de Marketing para incrementar las ventas de los productos alimenticios UPAO*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.
- Soto, I. (2011). *Plan de Marketing Estartegico para una microempresa Ecoturista*. Mexico: Instituto Politecnico Nacional.
- Steiner, G. (1998). *El Economista*. New York: The New York Times.

ANEXOS

Anexo N° 1

Tabla 7. Matriz de Consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADISTICA
¿Cuál es el uso del cuadro del mando integral en la planificación de marketing en las micro-empresas trujillanas al año 2016?	Determinar el uso del cuadro del mando integral en la planificación de marketing en las micro-empresas trujillanas.	El cuadro del mando integral es usado como una herramienta en la toma de decisiones en la planificación de marketing en las micro-empresas trujillanas.	Variable 1 PLANIFICACIÓN DE MARKETING	Para determinar el tamaño de la muestra, es decir, el número de encuestas que se realizaron, se tomó en cuenta la siguiente información de la cámara de comercio con data actualizada a julio 2015, la data que nos brindó PROIND acerca de las micro-empresas registradas a diciembre 2015 y el INEI con datos publicados hasta el 2015.	<p>TIPO DE DISEÑO DE INVESTIGACIÓN:</p> <p>Transecional o transversal: Descriptivo / Explicativo.</p> <p>TIPO DE INVESTIGACIÓN</p> <p>Según el propósito. La Investigación es descriptiva/explicativa</p> <p>Según el diseño de investigación. La Investigación es No experimental</p>		<p>CÁLCULO DE LA MUESTRA:</p> $n = \frac{(Z^2 pqN)}{((N-1)e^2 + Z^2 pq)}$ <p>Nivel de confianza (Z) = 95% para (p = 10 y q = 90)</p> <p>Grado de error (e) = +/- 5%</p> <p>Tamaño de la Muestra = 32 empresas</p>
	<p>Específicos</p> <p>Determinar la importancia del uso del CMI, como herramienta para la toma de decisiones en marketing y elevar el nivel de competitividad en el mercado o sector</p> <p>Determinar los elementos internos presentes en torno a las perspectivas: Financieras, Clientes, Procesos Internos, Formación y Crecimiento</p> <p>Determinar los elementos externos que influyen en las microempresas Trujillanas</p>	Si se logra implementar y sacar el máximo provecho a la información que proporciona el balanced scorecard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI); entonces, se facilitará la gestión integral en la toma de decisiones de marketing en las empresas trujillanas.	Variable 2 Cuadro de Mando Integral (CMI)				

Anexo 2.

Cuestionario N° _____

ESTUDIO SOBRE USO DEL CMI EN LAS MICROEMPRESAS TRUJILLANAS

Buenos días, tardes, soy..... Y esta vez estamos realizando un estudio para determinar el nivel de uso y manejo del CMI en microempresas trujillanas. Demás está decirle que las opiniones que usted no brinde serán netamente confidenciales y solo serán utilizados con fines estadísticos y analíticos para la tesis. Muchas gracias.

FILTRO	A TODOS																																																																																	
<p>a. ¿En su empresa conocen y aplican el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, como herramienta en la toma de decisiones?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sí, conoce (E: Continuar entrevista) 2. Sí, conoce y aplica (E: Continuar entrevista) 3. No (E: Pase a Preg. 6) 4. No sabe (E: Pase a Preg. 6) <p>1. CONOCIMIENTO SOBRE EL CMI</p> <p>1. ¿Cuál es la función del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard que aplica su empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorear, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión. 2. Verificar el buen funcionamiento del área comercial 3. Generar rentabilidad para la empresa. 4. Otro _____ (E: Especificar) <p>2. ¿De qué manera la empresa involucra la participación de todas las áreas en la gestión del CMI? (E: MARCAR CON UNA "X" LO QUE CORRESPONDA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 5px 0;"> <tr><td style="width: 80%;">1. Informando a todas las áreas lo objetivos de la empresa</td><td style="width: 20%;"></td></tr> <tr><td>2. Solicitando información a las áreas</td><td></td></tr> <tr><td>3. Promoviendo el plan operativo de cada área</td><td></td></tr> <tr><td>4. Apoyando las labores de cada área</td><td></td></tr> <tr><td>5. Identificando los KPI de cada área</td><td></td></tr> <tr><td>6. Otras</td><td></td></tr> </table> <p>3. ¿Qué áreas de su empresa, aportan información para la elaboración del CMI?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Área Financiera 2. Área administrativa 3. Área de Producción 4. Área Logística 5. Área de Marketing 6. Área de ventas 7. Otras _____ (E: Especificar) <p>B. IDENTIFICACION DE KPI's DE MARKETING</p> <p>4. El CMI es una herramienta que sirve para facilitar la toma de decisiones y elevar el nivel de competitividad de la empresa, basado en una serie de indicadores, llamados KPI's, de ser así ... ¿aplicaría usted esta herramienta en su empresa?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definitivamente sí la aplicaría 2. Probablemente la aplicaría 3. Tal vez sí, tal vez no la aplicaría 4. Probablemente no la aplicaría 5. Definitivamente no la aplicaría <p>E: LOS QUE RESPONDIERON 4 o 5, PREGUNTAR ...</p>	1. Informando a todas las áreas lo objetivos de la empresa		2. Solicitando información a las áreas		3. Promoviendo el plan operativo de cada área		4. Apoyando las labores de cada área		5. Identificando los KPI de cada área		6. Otras		<p>6. En cuanto al CMI, existen indicadores en cuatro dimensiones, le voy a mencionar cada una de ellas a fin de que me indique si ustedes consideran estos Indicadores como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones de marketing.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PERSPECTIVA DEL CLIENTE</th> <th colspan="2">¿Se considera como indicador?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Volumen de clientes (participación)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>2. Nivel de recordación y conocimiento del producto.</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>3. Niveles de satisfacción</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>4. Optimización de los plazos de entrega del producto</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>5. Fidelización (retención de clientes)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>6. Rentabilidad por cliente</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PERSPECTIVA FINANCIERA</th> <th colspan="2">¿Se considera como indicador?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Ingresos (estrategia de crecimiento)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>2. ROI (estrategia de inversiones)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>3. Costos (estrategia de productividad)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO</th> <th colspan="2">¿Se considera como indicador?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Mejoras en la eficiencia</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>2. Reducción de los costos unitarios</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>3. Reducción de residuos (mermas)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>4. Mejoras en el ámbito laboral (nivel de satisfacción)</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>5. Aumento de la utilización de la capacidad del personal.</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>6. Aumento de la productividad</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>7. Porcentaje de productos defectuosos</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>8. Cantidad de residuos reciclados</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin: 10px 0;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;">PERSPECTIVA DE LA INNOVACION Y APRENDIZAJE</th> <th colspan="2">¿Se considera como indicador?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Número de nuevos productos</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> <tr><td>2. Porcentaje de ventas de nuevos productos</td><td>SI</td><td>NO</td></tr> </tbody> </table>	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	¿Se considera como indicador?		1. Volumen de clientes (participación)	SI	NO	2. Nivel de recordación y conocimiento del producto.	SI	NO	3. Niveles de satisfacción	SI	NO	4. Optimización de los plazos de entrega del producto	SI	NO	5. Fidelización (retención de clientes)	SI	NO	6. Rentabilidad por cliente	SI	NO	PERSPECTIVA FINANCIERA	¿Se considera como indicador?		1. Ingresos (estrategia de crecimiento)	SI	NO	2. ROI (estrategia de inversiones)	SI	NO	3. Costos (estrategia de productividad)	SI	NO	PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO	¿Se considera como indicador?		1. Mejoras en la eficiencia	SI	NO	2. Reducción de los costos unitarios	SI	NO	3. Reducción de residuos (mermas)	SI	NO	4. Mejoras en el ámbito laboral (nivel de satisfacción)	SI	NO	5. Aumento de la utilización de la capacidad del personal.	SI	NO	6. Aumento de la productividad	SI	NO	7. Porcentaje de productos defectuosos	SI	NO	8. Cantidad de residuos reciclados	SI	NO	PERSPECTIVA DE LA INNOVACION Y APRENDIZAJE	¿Se considera como indicador?		1. Número de nuevos productos	SI	NO	2. Porcentaje de ventas de nuevos productos	SI	NO
1. Informando a todas las áreas lo objetivos de la empresa																																																																																		
2. Solicitando información a las áreas																																																																																		
3. Promoviendo el plan operativo de cada área																																																																																		
4. Apoyando las labores de cada área																																																																																		
5. Identificando los KPI de cada área																																																																																		
6. Otras																																																																																		
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	¿Se considera como indicador?																																																																																	
1. Volumen de clientes (participación)	SI	NO																																																																																
2. Nivel de recordación y conocimiento del producto.	SI	NO																																																																																
3. Niveles de satisfacción	SI	NO																																																																																
4. Optimización de los plazos de entrega del producto	SI	NO																																																																																
5. Fidelización (retención de clientes)	SI	NO																																																																																
6. Rentabilidad por cliente	SI	NO																																																																																
PERSPECTIVA FINANCIERA	¿Se considera como indicador?																																																																																	
1. Ingresos (estrategia de crecimiento)	SI	NO																																																																																
2. ROI (estrategia de inversiones)	SI	NO																																																																																
3. Costos (estrategia de productividad)	SI	NO																																																																																
PERSPECTIVA INTERNA DEL NEGOCIO	¿Se considera como indicador?																																																																																	
1. Mejoras en la eficiencia	SI	NO																																																																																
2. Reducción de los costos unitarios	SI	NO																																																																																
3. Reducción de residuos (mermas)	SI	NO																																																																																
4. Mejoras en el ámbito laboral (nivel de satisfacción)	SI	NO																																																																																
5. Aumento de la utilización de la capacidad del personal.	SI	NO																																																																																
6. Aumento de la productividad	SI	NO																																																																																
7. Porcentaje de productos defectuosos	SI	NO																																																																																
8. Cantidad de residuos reciclados	SI	NO																																																																																
PERSPECTIVA DE LA INNOVACION Y APRENDIZAJE	¿Se considera como indicador?																																																																																	
1. Número de nuevos productos	SI	NO																																																																																
2. Porcentaje de ventas de nuevos productos	SI	NO																																																																																

Anexo 3. CARTILLAS INFORMATIVAS PARA EL CUESTIONARIO

Buenos días, el CMI o cuadro de MANDO INTEGRAL es una herramienta empresarial que contribuye a una gestión estratégica en la toma de decisiones, lo cual en el tiempo ha ido desarrollándose y aplicándose en las distintas áreas de las empresas. Esta herramienta ofrece una amplia visión para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicadores financieros, y permite observar otras variables decisivas en el buen desarrollo/crecimiento de la empresa.

Buenos días. Para iniciar me gustaría indicarle lo que significa KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS) o mejor dicho INDICADOR CLAVE DE RENDIMIENTO y es un medidor cuantificable que refleja los factores críticos de éxito en la organización/empresa.

En cuanto al CMI, existen indicadores en 4 dimensiones, le voy a mencionar c/u de ellas a fin de que me indique si ustedes CONSIDERAN estos indicadores como fuente de monitoreo y control del plan y futura información en la toma de decisiones

- 1. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología.
- 2. Perspectiva de procesos internos:** Las métricas desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.
- 3. Perspectiva del cliente:** La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.
- 4. Perspectiva financiera:** Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas.

A estos indicadores propuestos, se complementan otros orientados a verificar la efectividad y eficiencia de las estrategias de marketing y la cuantificación de sus resultados, para ello quiero que me diga si consideran también estos indicadores.

Efectividad: grado de cumplimiento de los objetivos planificados o sea es el resultado o el producto de dividir el Real/Plan o lo que es lo mismo: los resultados obtenidos entre las metas fijadas o predeterminadas. Es el grado de cumplimiento de la entrega del producto o servicio en la fecha y momento en que el cliente realmente lo necesita.

Eficiencia: es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos. La eficiencia es medible ya sea a través de un indicador o un conjunto de ellos. Constituye una de las bases para lograr la competitividad y la actividad de marketing en la organización.

TABLAS

TABLA 8. Conocimiento y Aplicación del Cuadro De Mando Integral o BSC

Sí conoce	8
Conoce y Aplica	2
No	8
No sabe	14
TOTAL	32

TABLA 9. Funciones del Cuadro de Mando Integral o BSC

¿Cuál es la función del CMI o BSC que aplica su empresa?	
Monitorear, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos a través de indicadores de gestión.	0
Verificar el buen funcionamiento del área comercial	
Generar rentabilidad para la empresa	2
Otros _____	0
TOTAL	2

TABLA 10. Involucración de áreas en la gestión del CMI o BSC

¿De qué manera la empresa involucra la participación de todas las áreas en la gestión del CMI?	
1. Informando a todas las áreas los objetivos de la empresa	1
2. Solicitando información a las áreas	0
3. Promoviendo el plan operativo de cada área	1
4. Apoyando las labores de cada área	0
5. Identificando los KPIs de cada área	2
6. Otros : _____	0
TOTAL	4

TABLA 11. Aportación en la elaboración del CMI o BSC

¿Qué áreas de su empresa, aportan información para la elaboración del CMI?	
1. Área financiera	0
2. Área administrativa	1
3. Área de producción	2
4. Área de logística	0
5. Área de marketing	0
6. Área de ventas	2
7. Otras : _____	0
Total	5

TABLA 12. Aplicación del CMI o BSC

4. El CMI es una herramienta que sirve para facilitar la toma de decisiones y elevar el nivel de competitividad de la empresa, basado en una serie de indicadores, llamados KPIs, de ser así .. ¿ aplicarías esta herramienta en su empresa?	
1. Definitivamente sí la aplicarías	12
2. Probablemente la aplicarías	8
3. Tal vez sí, tal vez no la aplicarías	3
4. Probablemente no la aplicarías	1
5. Definitivamente no la aplicarías	2
Total	32

TABLA 13. Razones del porqué no aplicar el CMI o BSC

¿Cuál es la razón por la que no aplicarías la herramienta del CMI en su empresa?	
1. No la entiendo	1
2. No es necesario en estos momentos	3
3. Tendría que conocerla más poder aplicarla	1
4. Tendría que capacitarme sobre su uso	1
5. Otras razones	0
Total	6

TABLA 14. Perspectiva del Cliente

	SI	NO
1	26	6
2	14	18
3	22	10
4	10	22
5	20	8
6	14	18

TABLA 15. Perspectiva Financiera.

	SI	NO
1	30	2
2	27	5
3	28	4

TABLA 16. Perspectiva Interna del Negocio

	SI	NO
1	22	10
2	8	24
3	12	20
4	22	10
5	17	15
6	21	11
7	10	22
8	12	20

TABLA 17. Perspectiva de la Innovación y Aprendizajes

	SI	NO
1	23	9
2	22	10
3	20	10
4	10	22
5	9	23
6	8	24

TABLA 18. Efectividad de los indicadores.		
	SI	NO
1	32	0
2	22	10
3	14	18
4	19	13
TABLA 19. Eficiencia de las estrategias de marketing.		
	SI	NO
1	25	7
2	26	6
3	18	14
4	15	17
5	21	11
TABLA 20. Verificación de las estrategias de Marketing bajo el contraste de Efectividad/Eficiencia.		
	SI	NO
1	27	5
2	24	8
3	11	21
4	11	21
5	11	21
6	12	20
7	11	21

TABLA 21. Consideración de la importancia del CMI

Luego de conocer un poco más sobre el CUADRO DE MANDO INTEGRAL, ¿Qué tan importante considera usted esta herramienta como ayuda en la toma de decisiones en la gestión de marketing en su empresa?	
Muy Importante	10
Importante	14
Mas ó Menos importante	5
Poco Importante	3
Nadalimportante	0
TOTAL	32

TABLA 22. Razones para no considerar que el CMI sea ayuda en la toma de decisiones.

De las personas que respondieron la 4 y 5 en la PREGUNTA 9. ¿Por qué no considera que el CMI no sea de ayuda en la toma de decisiones?
Porque se requiere de mayor conocimiento.
Porque se necesita mayor inversión.
No lo cree necesario por el momento.

TABLA 23. LISTA DE LAS MICROEMPRESAS TRUJILLANAS SELECCIONADAS COMO MUESTRA

1. Grupo moned SAC
2. La Zona dulce
3. Look_at_me by cheska EIRL
4. Frigoristas EIRL
5. Bettos Pizza EIRL
6. Multiventas y negocios J&C EIRL
7. JSD Group SAC
8. Inversiones LaPortilla SAC
9. Inversiones D'Licias SAC
10. Inversiones y Negocios Nani EIRL
11. Rafo Alfaro Diseño e Interiores EIRL
12. KLC matices EIRL
13. CramGroup SAC
14. Sistemas Hidráulicos Sánchez Rivas EIRL
15. Liamont urban Spa SAC
16. Farmacia Virgen de la Puerta EIRL
17. TuSalud EIRL
18. Computers Color EIRL
19. Carlos Vásquez Figueroa EIRL
20. CompuCenter EIRL
21. Mangueras Hidráulicas EIRL
22. Perú-sana Export EIRL
23. Biomed Perú EIRL
24. Ferretería Industrial Kou SAC
25. Comercial Neil El dorado EIRL
26. Bazar toshi SAC
27. Mardysc EIRL
28. Bodega La Esquina EIRL
29. Todo todo Store EIRL
30. Librería Virgen del Carmen SAC
31. Farmacia Sánchez EIRL
32. Estudio Fotografico Lopez Jara EIRL