

# FACULTAD DE NEGOCIOS

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN**

**“DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR  
EL NIVEL DE VENTAS DE LA EMPRESA SERVICIOS  
INVERSIONES GINO GAS S.A, TRUJILLO – AÑO 2018”**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.



**Autores:**

Br. Cristian Alberto Vilca Laos

Br. Giancarlo Carbajal Espinoza

**Asesor:**

Dr. Carlos Alberto Pastor Casas

Trujillo - Perú

2019

## DEDICATORIA

Esta investigación está dedicada a Dios, por las constantes bendiciones en nuestras vidas y familias, y que nos brindan la inspiración espiritual para seguir adelante.

Así mismo, a nuestros padres por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en las diferentes etapas de nuestras vidas, sobre todo en los momentos difíciles, y por ayudarnos con los recursos necesarios para estudiar y así también nos han dado todo lo que somos como personas, formándonos con valores, principios, carácter, empeño, perseverancia y coraje, para conseguir nuestros objetivos.

## AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a todas las personas que han hecho posible el éxito de este trabajo de investigación.

Queremos agradecer también a nuestros maestros y asesor, quienes nunca desistieron al enseñarnos, aun sin importar que muchas veces falláramos, y nos ayudaron a seguir adelante, a ellos que continuaron depositando su esperanza en nosotros.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
ÍNDICE DE FIGURAS	6
RESUMEN	8
ABSTRACT	9
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	26
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	29
<b>CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	35
REFERENCIAS	61
ANEXOS	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nro. 01: Balance General.....	Pág. 27
Tabla Nro. 02: Estado de Ganancias y pérdidas.....	Pág. 28
Tabla Nro. 03: Análisis ROA.....	Pág. 29
Tabla Nro. 04: Análisis ROE .....	Pág. 30
Tabla Nro. 05: Análisis ROI .....	Pág. 31
Tabla Nro. 06: Rentabilidad de Ventas .....	Pág. 32
Tabla Nro. 07: Nivel de satisfacción del cliente .....	Pág. 33
Tabla Nro. 08: Evolución de ventas.....	Pág. 35
Tabla Nro. 09: Detalle de productos defectuosos por mes.....	Pág. 35
Tabla Nro. 10: Satisfacción de los empleados .....	Pág. 36
Tabla Nro. 11: Plan de Capacitación del año 2018.....	Pág. 37
Tabla Nro. 12: Definiciones de Modelo de Negocio .....	Pág. 39
Tabla Nro. 13: Matriz SEPTE .....	Pág. 40
Tabla Nro. 14: Matriz de evaluación de factores externos.....	Pág. 41
Tabla Nro. 15: Definición y valoración de oportunidades y amenazas.....	Pág. 42
Tabla Nro. 16: Matriz de evaluación de factores Internos.....	Pág. 43
Tabla Nro. 17: FODA .....	Pág. 44
Tabla Nro. 18: Focus Group sobre los principales problemas de venta .....	Pág. 44
Tabla Nro. 19: Las causas sobre problemas de venta .....	Pág. 45
Tabla Nro. 20: Estrategias para contrarrestar .....	Pág. 45
Tabla Nro. 21: Tablero de Control .....	Pág. 48

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura Nro. 01: Análisis ROA .....	pag.29
Figura Nro. 02: Análisis ROE .....	Pág. 30
Figura Nro. 03: Análisis ROI .....	pág. 31
Figura Nro. 04: Rentabilidad de ventas .....	pág. 32
Figura Nro. 05: Nivel de satisfacción de los clientes.....	pág. 33
Figura Nro. 06: detalle de productos defectuosos por mes.....	pág. 35
Figura Nro. 07: Productos defectuosos.....	pág. 35
Figura Nro. 08: Nivel de satisfacción de los empleados.....	pág. 36
Figura Nro. 09: Nivel de capacitación de los empleados.....	pág. 37
Figura Nro. 10: Perfil de los Trabajadores.....	pág. 37
Figura Nro. 11: Modelo de Negocio.....	pág. 38
Figura Nro. 12: Perspectivas y Objetivos.....	pág. 44

## RESUMEN

La presente investigación se realizó con el propósito de diseñar un modelo de Balanced Scorecard para mejorar el nivel de ventas de la empresa Servicios Inversiones Gino Gas S.A., siendo esta de tipo descriptiva no experimental de corte transversal ya que la investigación fue realizada sin la alteración o manipulación de la variable y en un periodo determinado, identificando y analizando el estado de las 4 perspectivas en el las que se basa el estudio.

La recopilación de la información se hizo a través de cuestionarios y análisis documental. Se analizaron los estados financieros, así como la utilización de indicadores financieros, las encuestas fueron aplicadas a 16 clientes, mientras que la encuesta para los empleados fue aplicada a 12 colaboradores.

El análisis de la información permitió conocer que la empresa tiene una baja rentabilidad, es por ello que en el periodo en estudio obtuvo perdida, por otro lado, tuvieron productos defectuosos todos los meses, y no siguieron el plan de capacitación programado, en cuanto a la satisfacción de los clientes estuvo en un nivel alto con el 41% y la satisfacción laboral también con un 51%. El diseño propuesto ayudará a una mejor gestión y mejoramiento del nivel de ventas de la empresa.

*Palabras clave:* Balanced Scorecard, nivel de ventas

## ABSTRACT

*The present investigation was carried out with the purpose of designing a scorecard balance model to improve the level of sale of the company Inversiones Gino Gas investments, this being a non-experimental descriptive cross-section since the research was carried out without alteration or manipulation of the variable and in a determined period, identifying and analyzing the state of the 4 perspectives on which the study is based.*

*The information was collected through questionnaires and documentary analysis. The financial statements were analyzed, as well as the use of financial indicators, the surveys were applied to 16 clients, while the survey for employees was applied to 12 employees.*

*The analysis of the information allowed to know that the company has a low profitability, that is why in the period under study lost, on the other hand, they had defective products every month, and did not follow the programmed training plan, in terms of customer satisfaction was at a high level with 41% and job satisfaction also with 51%. The proposed design will help to better manage and improve the level of sales of the company.*

*Keywords: Balance Scorecard, sales level.*

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Remontándonos hasta la antigüedad Kaplan & Norton (2000) en su libro denominado “El cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard”, afirma que es la medición del resultado en la organización del futuro donde el balanced scorecard complementa indicadores financieros que influyen en los resultados del futuro teniendo en cuenta la visión y estrategia organizacional para ello los autores proponen las cuatros perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y crecimiento con la finalidad de crear valor buscando el posicionamiento del mercado en la aplicación de indicadores como son la productividad, calidad e innovación de procesos para ello generara enfocarse en las personas ya que son la clave del éxito. (pp. 2 -5)

En la actualidad siendo una época de emprendimiento y globalización en el país de Chile se viene realizando en el Hospital de Alta Complejidad de Talca la implementación de un diseño del Balanced Scorecard (cuadro de mando integral que impone y controla el cumplimiento de metas) para dar cuenta de una buena gestión.” Este año recién analizamos el cumplimiento del Balanced Scorecard del 2018 y nos faltan mínimas décimas para alcanzar el 90% y un hospital autogestionado debe cumplir con un 75%. Muy pronto saldrán los rankings nacionales y estaremos bien posicionados en Chile”, señaló Lillo (2019).

En Perú Haapsalo, S. (2015) ha encontrado que muchas empresas han demostrado que la fuerza de ventas es un factor determinante de la competitividad, en particular en el sector farmacéutico. Su investigación refleja que la fuerza de ventas es de vital importancia para la competitividad de un laboratorio farmacéutico, ya que son ellos la imagen del laboratorio, es decir, son quienes demuestran y persuaden a los clientes a

comprar un determinado producto frente a otro de la competencia, sobre todo en una industria como la que se está analizando, donde existen muchos productos sustitutos. A nivel local, en nuestra región, la competencia en todos los sectores, financiero, comercio, servicios, enfrentan límites en el precio y recursos, absorbiendo la tendencia mundial. Lamsa, A., & Hautala, T. (2004) encontraron que la tendencia es el fortalecimiento de la fuerza de ventas en todo ámbito. la influencia de capacitación, encontrado que el nivel de capacitación influye significativamente en la fuerza de ventas y su efectividad, percibida por la administración principalmente como alcance presupuestal, debido a que como primer punto, el 62% de los vendedores tienen menos de 3 meses, como segundo punto, la capacitación recibida es pobre o casi nula o así lo percibe el 75% que percibe el bajo apoyo a la misma; como tercer punto el conocimiento que la mayoría de vendedores 49.9% aplica al momento de ejercer sus ventas proviene de fuentes empíricas o en transcurso de su experiencia en la compañía. La venta de gas licuado de petróleo (GLP) en la actualidad es un negocio muy competitivo, que requiere una constante actividad de ventas, visitas a los clientes y sobre todo una amplia cobertura. La atención a zonas lejanas de los centros urbanos es una ventaja competitiva pues los pequeños negocios no tienen la capacidad ni infraestructura de distribución quedando limitados a una acción local. Sin embargo, la atención a los lugares alejados requiere un desempeño eficiente de la fuerza de ventas para no incurrir en sobrecostos logísticos, tener una adecuada rotación de inventario, y una adecuada proyección de ventas y ganancias. (Morris, Díaz, & Marco, 2010)

En los departamentos de La Libertad y Cajamarca, donde opera Gino Gas S.A., en provincias como Otuzco, Sánchez Carrión, Huamachuco, Gran Chimú, Julcán, y sus respectivos distritos son zonas muy demandantes de gas donde la competencia es limitada. Para atender esta demanda tanto en la Libertad como en Cajamarca, no se

puede llevar los balones de gas a ofrecer sin tener los compradores, pues es costoso, puede ser que ellos todavía no los requieran, o tengan inconvenientes, por lo que se recurre a la fuerza de ventas y preventas, a fin de planificar la distribución y maximizar la logística e inventario, asimismo es necesario recoger los balones para volver a comercializarlos. Todo ello requiere de una plataforma de vendedores y mucho trabajo de ellos sobre su mercado.

**Se han encontrado algunas investigaciones sobre la problemática en mención, a nivel internacional:**

Solórzano (2014) en sus tesis “Propuesta de Implementación del Balanced Scorecard para medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la Ciudad de Cuenca – Ecuador, Año 2014”, llega a los siguientes resultados aplicando las cuatros perspectivas el 70% de clientes prioritarios satisfechos, el 50% se incrementó sus ingresos en la ventas de productos, cuatrimestralmente se reponen sus productos terminados debe obtener mayor rotación el inventario para evitar tener gastos de almacenaje y el 5% es el número total de empleados debidamente capacitado entonces la autora concluye que el Balance Scorecard (Cuadro de Mando Integral) permite visualizar de manera íntegra los objetivos estratégicos establecidos en la empresa, es necesario aplicarlo por áreas o unidades para poder tener un mejor control y cumplir con las estrategias planteadas. La Empresa “Editorial Don Bosco” al tener seis áreas se ha tomado en consideración a la Unidad Comercializadora LNS como muestra y hemos propuesto la implementación del Balanced Scorecard que servirá como modelo para la futura aplicación en las demás áreas con la finalidad de aportar y ayudar al alcance de las cuatro perspectivas. (p.59)

Guajardo (2017) en su investigación titulada “Aplicación Modelo Balanced Scorecard en superintendencia del medio ambiente, optimización del modelo de Gestión de fiscalización” en la cual el propósito del investigador es diseñar un instrumento de gestión basado en el Balanced Scorecard que permita contar con una herramienta de medición del grado de logro de las definiciones estratégicas del área de fiscalización. La investigación fue de tipo descriptiva por lo cual el desarrollo de la misma, se realizó un diagnóstico de la DFZ en donde se consideró un análisis interno y externo, para la elaboración del Balanced Scorecard se tomó como base el modelo modificado de Paul Niven, el mismo que utiliza 4 perspectivas. Finalmente, el autor concluye en que una de las perspectivas más relevantes para el área, es la de desarrollo y aprendizaje pues esta se encuentra relacionada con el factor más importante de la DFZ, el factor humano, de tal manera que se logre el nivel de compromiso y mejora que requiere el modelo definido, permitiendo con ello, adoptar las acciones necesarias para que el área alcance los objetivos propuestos y con ello la misión definida (Pag. 62)

Por otro lado, en un enfoque nacional Mendoza (2015). En su tesis “Aplicación de Balanced Scorecard en el Proceso de Gestión de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L”, llega a los siguientes resultados 10% se incrementó el volumen de ventas, el 95% se mejoró el nivel de cumplimiento de entrega del producto, 90% aumentó la captación de clientes con productos novedosos y el 85% se mejoró la satisfacción personal. La Autora concluye que la propuesta del Balanced Scorecard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la generación de valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo. (pp. 113-114)

Por el lado local, Pérez & Vásquez (2016). En sus tesis “Aplicación del Balanced Scorecard como una Herramienta de Gestión que contribuya a la competitividad de la Empresa Servitroq S.R.L en el Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo- Año 2016” llega a los siguientes resultados 57% están de acuerdo que se optimizan los recursos disponibles, el 71% están de acuerdo que existe un compromiso de los trabajadores con las metas planteadas, el 43% aceptan que si reciben incentivos por las ventas realizadas en el mes, el 60% es la calificación del producto de manera regular y el 60% mencionan que el precio en cuanto a la calidad del producto es bueno. Las autoras concluyen que al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión, quedó demostrado el cumplimiento de los objetivos al demostrar que mejoró el nivel de competitividad de la Empresa al permitirle poder implementar el plan estratégico para que cumpla sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados, para ello también se diseñaron diversas iniciativas estratégicas por cada objetivo planteado. (pp.118 – 119)

Terreros (2017). Implementación de un Balanced Scorecard para mejorar la oportunidad de información de Productividad Hora Medico en el “Hospital Daniel Alcides Carrión”. Llega a la conclusión que el uso de un Balanced Scorecard influyó positivamente en la mejora de la oportunidad de información de productividad hora medico en donde se comparó los años 2015 y 2016, obteniendo un incremento del 1.97 a 2.42 consultas médicas por hora y se mejoró la oportunidad de información de productividad hora medico en el Hospital Daniel Alcides Carrión a través de la Herramienta BSC (Balanced Scorecard), donde se observó que el año 2015 solo se alcanzó un 33% de envío de reportes de Productividad Hora Medico, para el año 2016 se mejoró la oportunidad de información en un 58% de reportes enviados en tiempo

oportuno al MINSA y entregados a las autoridades correspondientes para sus análisis y mejoras de su Hospital. (p.95).

Asimismo, Cortez & Zelada (2016) en su investigación “Aplicación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa Full Music año – 2015” donde se pretende Determinar si el Balanced Scorecard dentro de las perspectivas del aprendizaje y procesos internos, mejora la gestión operativa de la empresa Full Music. La población que se encontró sujeta al estudio fue un total de 5 colaboradores. Las técnicas aplicadas para la investigación fue la entrevista y el análisis documental. Luego de analizada la información obtenida los autores concluyeron en que efectivamente la aplicación del balanced Scorecard, dentro de la gestión operativa ha permitido a la empresa alcanzar las metas planteadas en las perspectivas de aprendizaje y procesos internos, de tal manera que repercute de manera positiva en la situación actual de la empresa en estudio.

## **1.2.Bases Teóricas**

### **A. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)**

#### **A.1. Definición**

Amo (2001). Define al Balanced Scorecard como una metodología de gestión que ayuda a las entidades a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados. (pp. 10 - 11).

Niven (2013). Considera que el Balanced Scorecard es una herramienta de eficacia probada en creación de valor en todas las áreas de una organización y definida como

una metodología que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de las cuatro perspectivas. (p.14)

Por otro lado, Apaza (2007) señala que el balanced Scorecard es un modelo gestionado específicamente para planes de acción que permitan a las organizaciones trazar estrategias para el alcance de sus objetivos.

El autor además señala objetivos variados, donde destaca lo siguiente:

- Asignación de recursos.
- Clasificación de estrategias.
- Alineamiento organizativo.
- Sistemas de Fijación.

Ojeda (2013) destaca que el balanced scorecard permite de canalizar los conocimientos y habilidades de toda organización, orientándolas al logro de sus objetivos, de tal manera que les brinde una visión general del desempeño de la entidad, pues vincula indicadores financieros con indicadores clave, los mismos que se encuentran directamente relacionados con procesos internos de la empresa y fortalecimiento del capital intelectual.

## **A.2. Importancia**

Vogel (2018) considera que en el Perú está en constante crecimiento ya que la herramienta mayor utilizada es Balanced Scorecard la metodología que ayuda a las empresas a trasladar su Plan Estratégico a la acción.

### **Cuatro Perspectivas del Balanced Scorecard**

Según el autor Oteo (2000) considera cuatro perspectivas:

- **Perspectiva Financiera**

Considera que el objetivo es responder a las expectativas de los accionistas, su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de

rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad de la empresa. (p.133)

Membrado (2013) señala que esta perspectiva permite medir las consecuencias económicas de la gestión señalando los objetivos estratégicos que se van cumpliendo, estableciendo un vínculo que permita establecer objetivos de crecimiento (p. 126).

- **Perspectiva Enfoque al Cliente**

Se considera llegar al cliente como satisfacerlo y retenerlo mediante la adquisición de nuevos productos innovadores que necesitan en la vida diaria. (p.133)

Asimismo, Choque (2011) menciona que en la perspectiva al cliente se evalúan a los consumidores, así como las expectativas que estos tienen sobre los negocios tomándose en cuenta los componentes que generan valor.

Por otro lado, Carrión (2007) afirma que mediante esta perspectiva se pretende identificar los objetivos relacionados a los consumidores, mejorando la capacidad competitiva de la empresa, permitiendo conseguir los objetivos financieros (p. 439)

- **Perspectiva de Procesos Internos**

Se basa en identificar los objetivos directamente proporcionados con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes. Considerando los procesos de producción, comercialización y el servicio de posventa, centrándose en la mejora de aquellos procesos existentes. (p.133)

Rivera (2010) menciona que en esta perspectiva se identifican los procesos críticos para conseguir los objetivos de los accionistas, permitiendo centrar los indicadores de los procesos a aquellos que influirán de manera directa sobre los objetivos de los accionistas y clientes. (p.31)

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Se basa en el desarrollo y crecimiento del personal dentro de la organización, el talento humano es el que desempeña como alcanzar nivel de excelencia y lograr realizar los objetivos estratégicos. (p.134)

Baca et al. (2014) menciona que en esta última perspectiva la organización deberá establecer las condiciones que se requiere para la mejora de la misma, esto dependerá de tres factores fundamentales:

- Personas
- Sistemas
- Procedimientos

Por lo tanto, la organización deberá mantener a su personal ampliando y actualizando su capacitación, empleando sistemas y tecnologías de información teniendo en cuenta la integración de sus procedimientos rutinarios (p. 49).

Según la autora Fernández (2019). Menciona como se diseña e implementa el Balance Scorecard: (pp.19-21)

### **A.3. Diseño del Balanced Scorecard**

- Análisis de la situación Actual
- Establecer objetivos e indicadores financieros

- Descomposición de objetivos en cada perspectiva
- Creación del Mapa estratégico
- Identificación y diseño de nuevas iniciativas (actividades)

#### **A.4. Fases de la Implementación del Balance Scorecard**

Fernández señala que una vez que se ha decidido poner en práctica esta metodología en la organización, es importante que antes de iniciar el proceso se tenga conocimiento de los pasos que son necesarios para llevar a cabo con éxito la implementación:

##### **Fase 1: Evaluación de la Situación Actual**

- Análisis de la Matriz FODA.
- Análisis de Mercado.
- Análisis Económico – Financiero.
- Análisis Operativo.

##### **Fase 2: Planificación de los Objetivos**

- Concretar Objetivos de Largo Plazo.
- Estrategias de Mediano Plazo.

##### **Fase 3: Proceso Estratégico**

- Visión – Misión.
- Objetivos.
- Estrategias.

##### **Fase 4: Desarrollo del Mapa Estratégico**

- Aplicar las 4 Perspectivas.
- Cada una de ellas con su Objetivo General.
- Cada una de ella con sus Indicadores de Medición.

- Metas.

#### **Fase 5: Implantación del Balance Scorecard**

- Aplicarlo a las diferentes áreas de la entidad.

#### **Fase 6: Control y Seguimiento**

- Constatar los resultados.
- Verificar la conformidad de los indicadores financieros.

### **A.5. Perspectiva Financiera**

#### **a) Rentabilidad**

Se dice que una empresa es rentable cuando tiene la capacidad de generar beneficio, es decir, la capacidad que tiene para generar altos ingresos con gastos mínimos, para hallar los coeficientes de rentabilidad se hace uso de razones de rentabilidad, índices, Saldaña (2009).

#### **b) Rentabilidad de Ventas:**

La rentabilidad de ventas mide la capacidad de la empresa en obtener rentabilidad en ventas, para la determinación se aplica la siguiente formula:

$$\text{Margen de contribución} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

#### **- Rentabilidades de los activos (ROA):**

Mide la rentabilidad de los activos de la empresa, se determina mediante la aplicación de la siguiente formula:

$$\text{ROA} = \text{Utilidad Neta} / \text{Activo Total}$$

- **Rendimiento del capital (ROE)**

Mide el rendimiento del capital, es decir, la rentabilidad que se obtiene sobre fondos propios, para la determinación del indicador se aplica la siguiente formula:

$$\text{ROE} = \text{Beneficio neto} / \text{Fondos propios medios}$$

- **Retorno de la Inversión (ROI)**

Mide el retorno de la inversión, aplicándose la siguiente formula se obtiene el indicador ROI:

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión}) \times 100}{\text{Inversión}}$$

**B. Nivel de Ventas**

**B.1. Definición**

Bravo (2016). Define a venta como “todo acto a título oneroso que conlleve la transmisión de propiedad de los bienes gravados. (p.5)

Harold, eat. (2015) Destaca la idea de los clientes de adquirir más bienes y servicios si aplican la estrategia de ventas agresivas para el alto nivel de ventas da como resultado un incremento de ganancias. (p.34)

**B.2. Fuerza de ventas**

La fuerza de ventas son las personas encargadas de generar una demanda efectiva del producto, es decir que se efectivice la compra de este.

Las empresas para determinar el tamaño de su fuerza de ventas deben, primero, calcular la carga de trabajo diaria asignada a los vendedores, expresada en número de visitas diarias a realizar, esto lleva implícito el tiempo que se le dedica a atender a cada clientes, carga administrativa, traslados, etc.; segundo determinar la cantidad de visitas

mensuales a realizar a cada cliente o tipos de clientes, por ejemplo a grandes clientes realizar dos visitas mensuales, al resto de los clientes realizar una visita mensual; se determina la cantidad de vendedores necesarias con base en la cantidad de visitas a realizar al total de clientes o prospecto de la empresa dividido las visitas diarias que puede hacer un vendedor de acuerdo a la carga de trabajado determinada. (García, 2016)

### **B.3. Estructura de la fuerza de ventas**

Hay un número de formas en que una organización puede estructurar la fuerza de ventas, pero hay tres enfoques amplios que se mencionan en la literatura de negocios:

1) la fuerza de ventas basada en la geografía, 2) la fuerza de ventas basada en productos, y 3) la fuerza de ventas basada en el cliente (Fill, 2002; Avlonitis & Stathakopoulos, 2008)

La fuerza de ventas basada en la geografía es el método más común y sencillo de organizar una fuerza de ventas. En este tipo de fuerza de ventas, los vendedores son responsables de todas las actividades necesarias para vender todos los productos a todos los clientes potenciales en la región o área en la que se encuentra el territorio. Este método de asignación es utilizado por las nuevas compañías, en situaciones donde los clientes tienden a comprar una gama de productos, donde hay poca diferencia en la extensión geográfica de los productos o cuando los recursos son limitados.

Bajo la fuerza de ventas basada en productos, la organización cuenta con diferentes equipos de ventas, cada uno con una línea de productos en particular. Esto es de uso frecuente por las compañías con las líneas grandes y diversas de los productos. También las organizaciones con productos altamente técnicos y complejos, que

requieren conocimientos especializados y técnicas particulares de venta, prefieren esta forma de estructura de fuerza de ventas.

Finalmente, la organización de una fuerza de ventas por tipo de mercado o cliente es una actividad complementaria al concepto de marketing (Fill, 2002). Esta forma de organización de la fuerza de ventas ha aumentado de popularidad, ya que permite que los productos con muchas aplicaciones que se venden en muchos mercados diferentes y por lo tanto diferentes clientes.

Fill, C. (2002) también escribe que estos tres enfoques de diseño de fuerza de ventas no son mutuamente excluyentes, y la mayoría de las empresas principales utilizan una combinación de ellos para satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para ello, el autor desarrolló un marco conceptual y un conjunto de hipótesis para postular que el control gerencial de las actividades de marketing actúa como una variable de proceso entre el nivel de integración vertical del modo de operación y el éxito firme en mercados internacionales. Además, las hipótesis propuestas fueron probadas mediante análisis de regresión con datos de una muestra de operadores turísticos de Turquía.

Haapsalo S. (2015) encontró que la elección del modo de operación es una decisión crítica que impacta el desempeño de las empresas de servicios en los mercados internacionales, de manera que las empresas que utilizan modos de operación más integrados verticalmente obtienen un mayor rendimiento de ventas como resultado de sus altos niveles de control sobre las actividades de marketing. Por lo tanto, el escritor destaca la importancia del control gerencial en las actividades de marketing como un factor que debe ser considerado en la revisión y evaluación de modos alternativos de operación en los mercados extranjeros.

Jobber, D., & Lancaster, G. (2009) examinaron los efectos del moderador en la relación entre el rendimiento del comportamiento del vendedor y el rendimiento del resultado y el comportamiento de la organización de ventas. Con el fin de abordar sus objetivos de investigación, los investigadores utilizaron una muestra de 174 gerentes de ventas en las organizaciones de ventas austriacas. Los resultados indican que las capacidades de vendedor, el tipo de producto y el crecimiento de la industria actúan como variables de moderadores relevantes (Figura 2,2). Cada moderador parecía ser importante, aunque la importancia varió según las variables independientes y dependientes específicas que se utilizaron en el estudio.

#### Justificación

De acuerdo con Ventegodt, S., & Merrick, J. (2009), existen ejes de justificación, para justificar su realización respecto a su conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica en base a estos criterios la presente investigación se justifica por:

**Conveniencia:** Servirá para desarrollar y profesionalizar a una fuerza de ventas para hacerla más profesional, más productiva, más confiable y de esta manera asegurar la permanencia de la empresa en el futuro.

**Relevancia Social:** Permitirá el desarrollo social mediante la mejora y las previsiones de supervivencia de una empresa, beneficiando a sus accionistas, trabajadores, su contribución al fisco, a la pequeña empresa formal.

**Implicancias prácticas:** para el segmento de negocio es importante pues debido a la competencia la mejora en el desempeño de la fuerza de ventas es algo ininterrumpido para mantener la competitividad (entendido como defender la cuota de mercado y los clientes).

Con respecto al valor teórico: el desempeño de la fuerza de ventas de forma profesional y es un tema poco o totalmente desconocido en nuestra región y en general existe pocos estudios, si bien existe el marco teórico, la aplicación de esta a nuestra realidad muestra un gran vacío, de otro lado es importante estudiarlo por cuanto dado el crecimiento económico, y la constante amena de nuevos distribuidores de gas.

Utilidad Metodológica: la presente investigación tiene utilidad metodológica, pues permite configurar variables de estudio adaptadas a la realidad particular investigada, dimensionarlas y adaptar instrumentos de medición y análisis a fin de que estas variables se puedan medir y analizar y de esta manera tener una idea objetiva, científica y técnica sobre la realidad que se investiga.

### **1.3. Formulación del problema**

¿Cuál es el diseño del Balanced Scorecard que permita mejorar el nivel de ventas de la Empresa Servicios Inversiones Gino Gas S.A. Trujillo – Año 2018?

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Proponer el Diseño del Balanced Scorecard que mejore el Nivel de Ventas de la Empresa Servicios Inversiones Gino Gas S.A Trujillo – Año 2018

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Determinar la perspectiva financiera de la empresa de Servicios Inversiones Gino Gas S.A. Trujillo – Año 2018.
2. Determinar la perspectiva de enfoque al cliente de la empresa de Servicios Inversiones Gino Gas S.A., Trujillo – 2018.

3. Determinar la perspectiva de procesos internos de la empresa de Servicios Gino Gas S.A., Trujillo – 2018.
4. Determinar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa de Servicios Gino Gas S.A., Trujillo – 2018.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

Por ser una tesis descriptiva no amerita la formulación de hipótesis.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Según Carrasco (2008), la investigación aplicada tiene por objetivo ser efectivo, inmediato y concreto en un sector específico, y así también es de tipo descriptiva cuando estudia las particularidades, condiciones y atributos específicos de ciertos hechos de la realidad, en un momento preciso. Esta investigación se clasifica como una investigación aplicada, de tipo descriptiva; porque describe y muestra los hechos, situaciones y características relacionadas al objeto de esta investigación.

El diseño de la investigación, según Hernández, Fernández y Batista (2010), se refiere al plan o estrategia para conseguir la información necesaria en un estudio. A través del diseño, se identifica lo que debe hacerse para alcanzar los objetivos planteados.

La investigación comprende un diseño no experimental, que es aquel que se ejecuta sin la manipulación intencional de las variables. De corte transversal porque los datos se recolectaron en un período de tiempo determinado y específico; propositiva, porque se elaboró una propuesta como una solución al problema, acorde con la realidad existente. El esquema es:



### 2.2. Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)

#### Población – Muestra

**Población:** Nivel de ventas 12 colaboradores de Servicios Inversiones Gino Gas S.A.C. de la ciudad de Trujillo.

**Muestra:** La muestra estuvo compuesta por los 12 colaboradores de la empresa Servicios Inversiones Gino Gas SAC, así como 16 clientes recurrentes, ambos de la ciudad de Trujillo.

### 2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Para la recolección de la información el investigador aplico técnicas que le permitieron obtener información necesaria y relevante para el cumplimiento de los objetivos planteados, estos fueron:

De acuerdo a la perspectiva se aplica lo siguiente:

#### 2.3.1. Financiera

##### 2.3.1.1. Análisis Documental:

Se realizó un análisis financiero al balance General y al estado de ganancias y pérdidas, evaluándose la rentabilidad de ventas, el retorno del capital, la rentabilidad de los activos, y el retorno de la inversión.

#### 2.3.2. Enfoque al cliente

**Encuesta:** Se obtuvo una muestra de 16 clientes, a los mismos que se les aplicó una encuesta para conocer el nivel de satisfacción que tienen con el servicio brindado por Servicios Inversiones Gino Gas SA.

#### 2.3.3. Procesos Internos

##### Análisis Documental:

Se solicitó información acerca de quejas y reclamos relacionados al servicio que brinda Servicios Inversiones Gino Gas SA.

#### 2.3.4. Crecimiento y aprendizaje

##### Análisis Documental:

Se aplicó una encuesta a los 12 colaboradores, para conocer el nivel de satisfacción laboral, así como se realizó un análisis de cumplimiento al plan de capacitación programado para el año 2018.

## 2.4. Procedimiento

Para el procesamiento de la información recolectada se hará uso del procesador de datos SPSS 23, este nos permitirá tabular los datos e información obtenida, además de la creación de tablas y gráficos para realizar un adecuado análisis.

SATISFACCION AL CLIENTE SEGÚN LIKERT	
	PUNTAJE TOTAL
ALTO	272
MEDIO	248
BAJO	146

Elaboración propia

Fuente: Encuesta

SATISFACCION LABORAL SEGÚN LIKERT	
	PUNTAJE TOTAL
ALTO	249
MEDIO	144
BAJO	67

Elaboración propia

Fuente: Encuesta

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

#### 3.1. Determinar la perspectiva financiera de la empresa de Servicios Inversiones Gino

#### Gas S.A. Trujillo 2018

*Tabla Nro 1*

*Balance General*

**SERVICIOS E INVERSIONES GINO GAS SA  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018  
EXPRESADO EN SOLES**

<b>ACTIVO</b>		<b>Análisis Vertical (%)</b>	<b>PASIVO</b>		<b>Análisis Vertical (%)</b>
CAJA Y BANCOS			CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS - TERCEROS	1,259,683.00	
	1,508,952.00	0.92	<b>TOTAL, PASIVO</b>	<b>1,259,683.00</b>	<b>0.76</b>
CUENTAS POR COBRAR	7,869.00	0.005	<b>PATRIMONIO</b>		
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPOS	48,134.00	0.03	<b>CAPITAL</b>	5,600.00	<b>0.00</b>
DEPRECIACION INM. MAQUINARIA EQUIPOS	- 28,586.00	- 0.02	RESULTADO ACUMULADO POSITIVO	645,457.00	<b>0.39</b>
ACTIVO DIFERIDO	111,526.00	0.07	PERDIDA DEL EJERCICIO	- 262,845.00	<b>- 0.16</b>
			<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>388,212.00</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,647,895.00</b>	<b>1.00</b>	<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,647,895.00</b>	<b>1.00</b>

**Fuente:** Estados Financieros de la empresa – Ejercicio 2018.

**Elaboración:** Los Autores

Nota: No se maneja stock porque el producto rota día a día.

- **Análisis Vertical:** El análisis Vertical del balance general fue realizado para determinar el peso de cada cuenta dentro del balance general de Servicio e Inversiones Gino Gas SA, asimismo verificar si existe una distribución equitativa en los Activos, Pasivos y Patrimonio.

## ACTIVOS

- **Caja y Bancos:** Se encuentra representado por el 92% del total de activos de la empresa, siendo muy representativo, lo cual es un aspecto negativo, ya que el dinero no genera ningún tipo de rentabilidad.

## PASIVOS

- **Cuentas por pagar diversas – Terceros:** esta cuenta representa el 100% de los pasivos, lo que significa que la empresa tiene alto grado de endeudamiento, Asimismo, representa el 76% del total de pasivos y patrimonio.

Tabla 2  
Estado de Ganancias y Pérdidas

**SERVICIOS E INVERSIONES GINO GAS SA  
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL  
2018  
EXPRESADO EN SOLES**

CONCEPTO		ANALISIS VERTICAL (%)
VENTAS NETAS	686,836.00	- 2.61
COSTO DE VENTAS	- 683,768.00	2.60
<b>RESULTADO BRUTO</b>	<b>3,068.00</b>	
GASTOS DE VENTAS	- 78,585.00	0.30
GASTOS DE ADMINISTRACION	- 187,328.00	0.71
<b>RESULTADO DE LA OPERACIÓN</b>	<b>- 262,845.00</b>	<b>1.00</b>

Fuente: Análisis documental

- **Análisis Vertical:** El análisis Vertical del estado de ganancias y pérdidas fue realizado para determinar la estructura y peso de cada cuenta en el estado financiero de Servicios e inversiones Gino Gas S.A.

- **Costo de Ventas:** En el análisis realizado al estado de ganancias y pérdidas se determinó que el costo de ventas representa el 260% del resultado del ejercicio, lo que significa que existe un exceso de inventario en la empresa.

El Balanced Scorecard es diseñado para la mejora del nivel de ventas, pues este modelo aborda de manera íntegra el rendimiento del negocio posibilitando los resultados a corto y a largo plazo.

*Tabla Nro. 3*

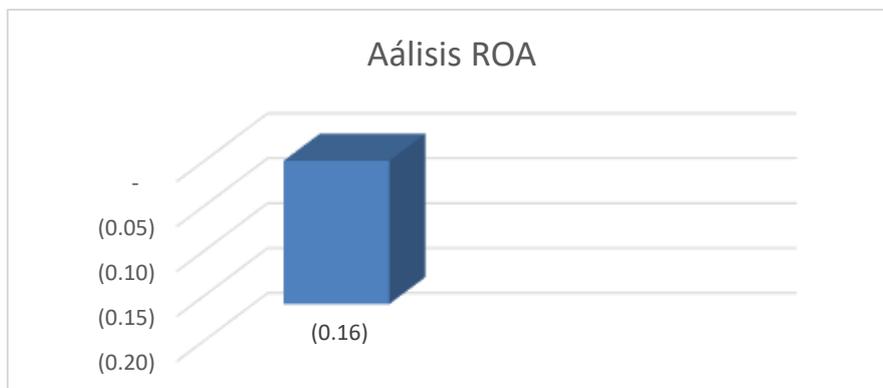
*Análisis ROA*

ROA	<u>Beneficio Neto</u>	- 0.16
	<u>Activos Totales</u>	

*Fuente: Elaboración Propia*

*Figura Nro. 01*

*Análisis ROA*



Fuente: Tabla Nro. 3

La rentabilidad de los activos representa la rentabilidad financiera de la empresa Servicios e Inversiones Gino Gas SA, en el análisis se obtuvo un ROA de – 16% lo que significa que por cada sol invertido en la empresa existe una pérdida del 16%.

Tabla Nro. 4

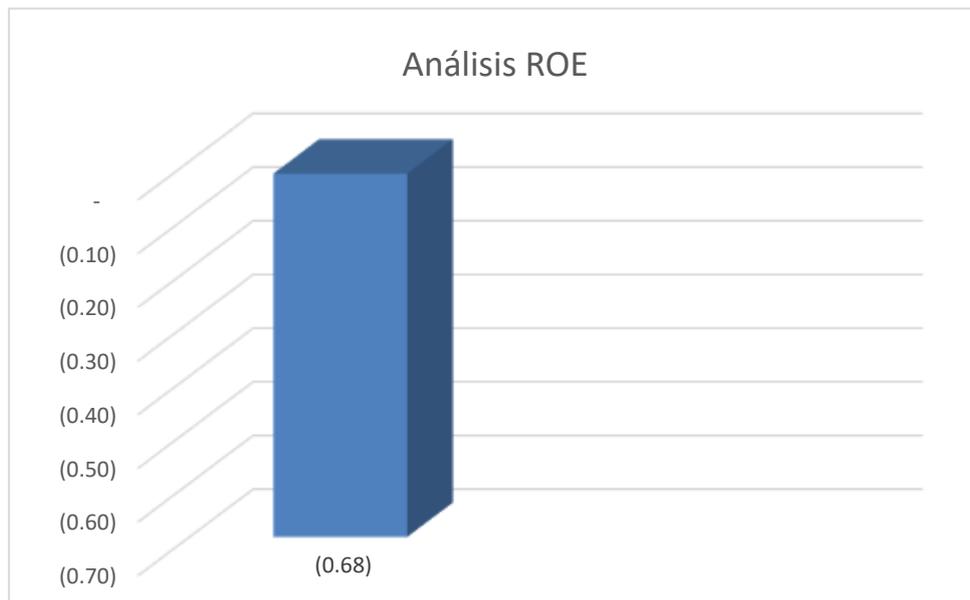
Análisis ROE

ROE	$\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Patrimonio Neto}}$	-	0.68
-----	--------------------------------------------------------	---	------

Fuente: Elaboración Propia

Figura Nro. 2

Análisis ROE



Fuente: Tabla Nro. 4

El análisis realizado de la rentabilidad del capital arroja un resultado de – 68%, lo que significa que por cada sol de capital invertido existe una pérdida de 0.68 céntimos.

Tabla Nro. 5

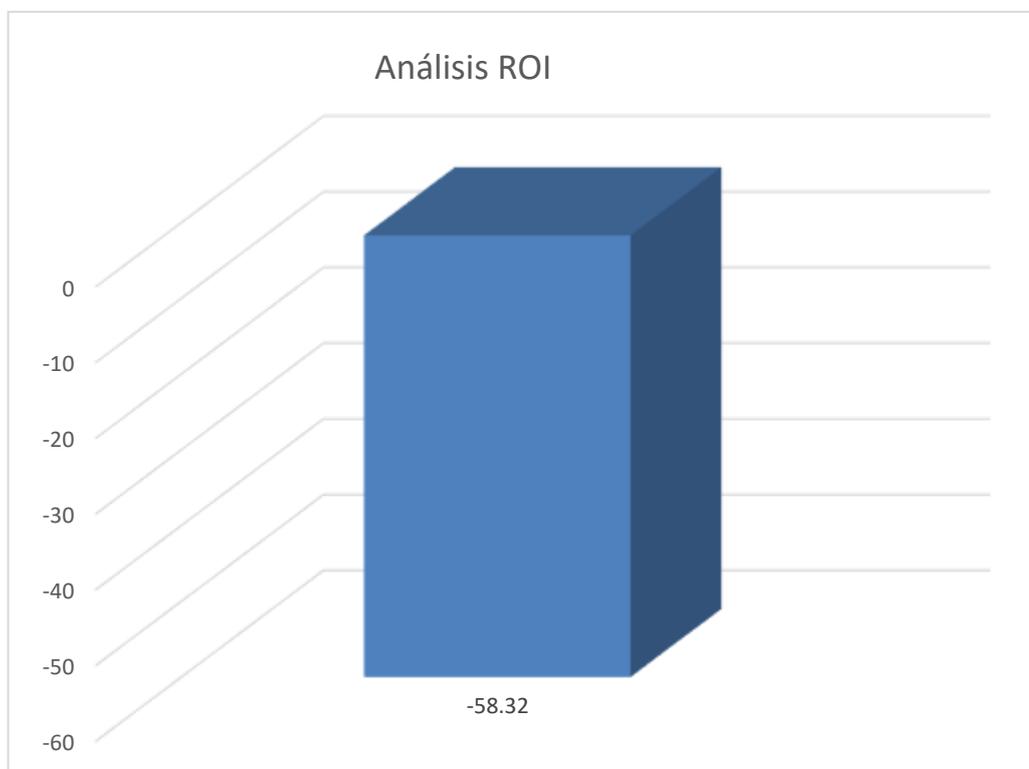
Análisis del ROI

ROI	$\frac{(\text{Ingresos} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}}$	x 100	-	58.32
-----	-----------------------------------------------------------------	-------	---	-------

Fuente: Elaboración Propia

Figura Nro. 3

Análisis ROI



Fuente: Tabla Nro. 5

Mediante el ROI medimos la rentabilidad de la inversión, con los datos proporcionados se determinó un ROI de -58.32%, lo que significa que no existe recuperación de la inversión, pues por cada sol invertido existe una pérdida de 58.32 céntimos.

Tabla Nro. 6

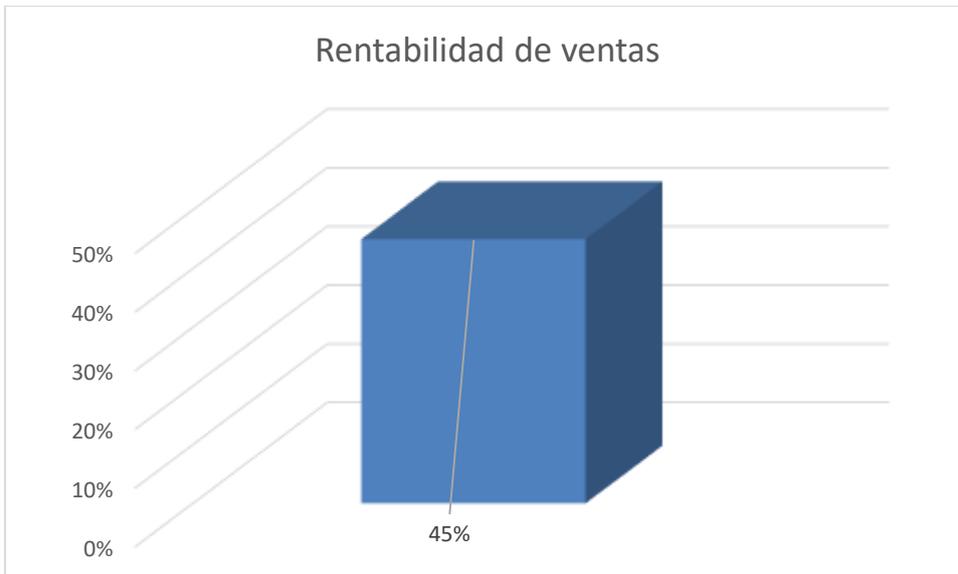
Rentabilidad de Ventas

	Beneficio Bruto	
Rentabilidad de Ventas	$\frac{\text{Beneficio Bruto}}{\text{Ventas}}$	0.45%

Fuente: Elaboración Propia

Figura Nro. 4

Rentabilidad de Ventas



Fuente: Tabla Nro. 6

Se hizo un análisis de la rentabilidad de las ventas, en la cual se determinó que existe una rentabilidad del 45% considerándose un nivel regular, sin embargo, no es suficiente para cubrir gastos de la empresa, por ello es que en el estado financiero refleja pérdida de ejercicio.

### 3.2. Determinar la perspectiva enfoque al cliente de la empresa de Servicios

#### Inversiones Gino Gas S.A. Trujillo - 2018

Tabla Nro. 7

Nivel Satisfacción del cliente zona Trujillo

Nivel	hi	fi	%
<b>Alto</b>	272	8	41%
<b>Medio</b>	248	5	37%
<b>Bajo</b>	146	3	22%
<b>TOTAL</b>	<b>666</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Figura Nro. 5

Nivel de satisfacción de los clientes



Fuente: Tabla Nro. 7

Se determinó que el nivel satisfacción de los clientes se encuentra en un nivel alto, con la percepción del 41% de los clientes, mientras que el 37% menciona que tienen una satisfacción media, y el 22% indica que su satisfacción se encuentra en un nivel bajo.

### 3.3. Determinar la perspectiva de procesos Internos de la empresa de Servicios Inversiones Gino Gas S.A. Trujillo 2018

La empresa en estudio lanzó a la venta un total de 222 430 kilos de gas, lo que equivale a un total de 22 743 cilindros, señalando así que por mes se vendía un aproximado de 1,895 cilindros, lo cual es considerado un nivel bajo de ventas, lo que demuestra el estado de ganancias y pérdidas en el cual refleja una pérdida.

*Tabla Nro 8*

*Evaluación de ventas por cilindro (cantidad)*

EVALUACION DE VENTAS POR CANTIDAD					
2016		2017		2018	
Enero	3,500.00	Enero	2,800.00	Enero	1,456.00
Febrero	3,500.00	Febrero	2,800.00	Febrero	1,589.00
Marzo	2,450.00	Marzo	1,960.00	Marzo	2,567.00
Abril	4,200.00	Abril	3,360.00	Abril	1,600.00
Mayo	3,500.00	Mayo	2,800.00	Mayo	1,406.00
Junio	2,100.00	Junio	1,680.00	Junio	2,356.00
Julio	1,400.00	Julio	1,120.00	Julio	2,168.00
Agosto	1,750.00	Agosto	1,400.00	Agosto	2,560.00
Setiembre	3,150.00	Setiembre	2,520.00	Setiembre	1,890.00
Octubre	2,800.00	Octubre	2,240.00	Octubre	2,463.00
Noviembre	3,500.00	Noviembre	2,800.00	Noviembre	1,678.00
Diciembre	3,150.00	Diciembre	2,520.00	Diciembre	1,010.00
<b>Total</b>	<b>35,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>28,000.00</b>	<b>Total</b>	<b>22,743.00</b>

Fuente: Elaboración propia

La tabla Nro. 8 presenta la evolución decreciente de las ventas de la empresa Servicios Inversiones Gino Gas S.A. desde el año 2016 hasta el año en estudio.

En cada mes del año se detectaron productos defectuosos, los mismos que son detallados en la tabla Nro. 8

Tabla Nro 9

Detalle de Productos defectuosos por mes.

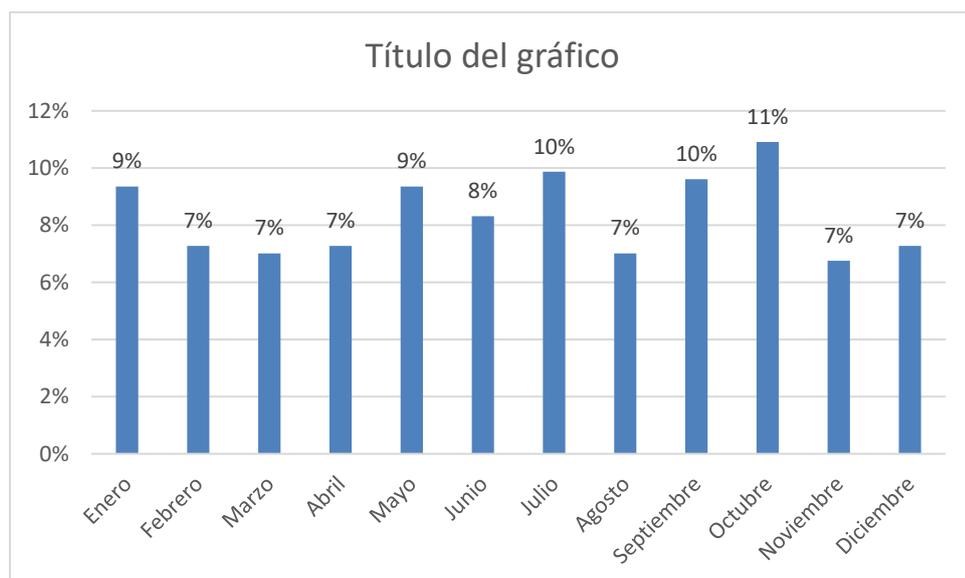
Mes	Motivo de Devolución			Nro. de productos dañados
	Fuga de Válvula	Mala Presentación	Desajuste de O-ring	
Enero	12	14	10	36
Febrero	11	8	9	28
Marzo	9	12	6	27
Abril	13	11	3	28
Mayo	12	14	10	36
Junio	8	15	9	32
Julio	16	8	14	38
Agosto	9	5	13	27
Septiembre	14	8	15	37
Octubre	18	10	14	42
Noviembre	12	8	6	26
Diciembre	10	7	11	28
<b>TOTAL</b>	<b>144</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>385</b>

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla Nro. 9 se detalla el número de productos defectuosos que salieron a la venta, por cada mes del año 2018.

Figura Nro. 6

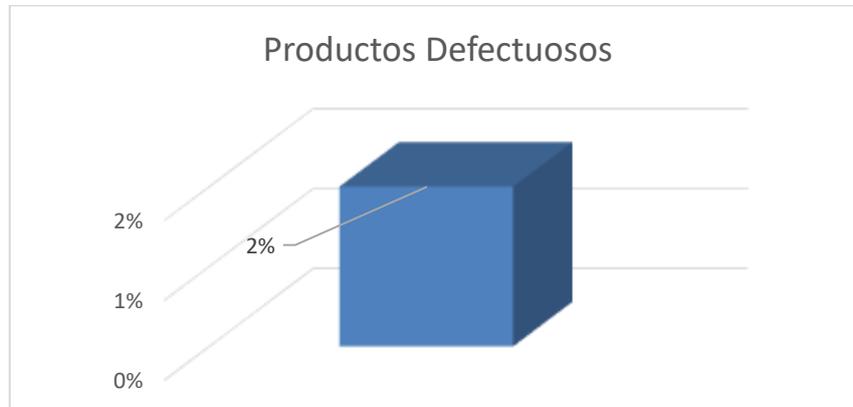
Detalle de Productos defectuosos por mes



Fuente: Tabla Nro.9

*Figura Nro. 7*

*Productos Defectuosos*



Según los datos proporcionados por la empresa Servicios Inversiones Gino Gas SA, se determinó que el porcentaje de productos defectuosos es de 2%. el resultado fue obtenido tomando como base el número de cilindros vendidos en el año en estudio, el mismo que asciende a 22,743 Cilindros.

**3.4. Determinar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la empresa de Servicios Inversiones Gino Gas S.A. Trujillo 2018**

*Tabla Nro. 10*

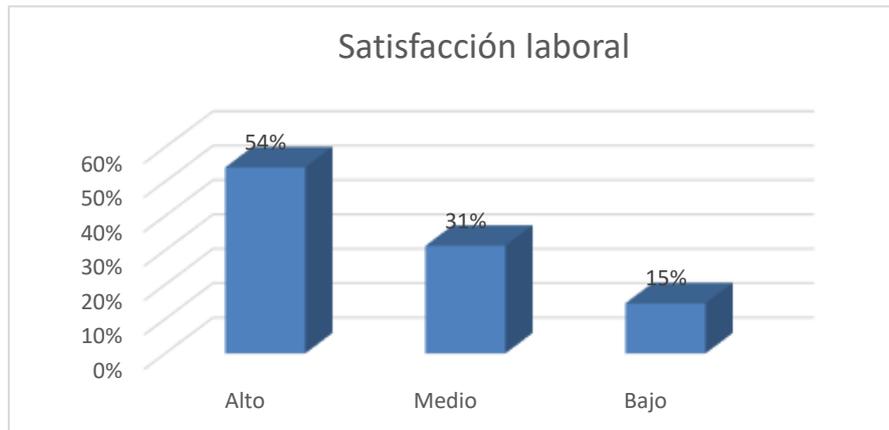
*Satisfacción de los empleados*

Nivel	Fi	Hi	%
Alto	249	6	54%
Medio	144	4	31%
Bajo	67	2	15%
<b>TOTAL</b>	<b>460</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

*Figura Nro. 8*

*Nivel de Satisfacción de los empleados*



Fuente: Tabla Nro. 10

El 54% de los empleados de la empresa en estudio señala que siente un alto nivel de satisfacción laboral, mientras que el 31% indica que siente su satisfacción en un nivel medio, por otro lado, el 15% señala que percibe su satisfacción laboral en un nivel bajo.

*Tabla Nro. 11*

*Plan de Capacitación del año 2018*

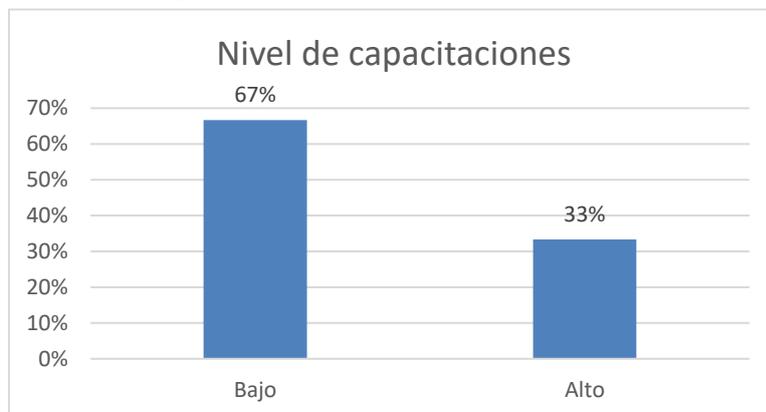
MESES	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDAD	
		SI	NO
Febrero	Planeamiento Estratégico	X	
Abril	Cultura Organizacional		X
Junio	Relaciones Humanas	X	
Agosto	Captación de nuevos clientes y necesidades		X
Octubre	Administración por valores		X
Diciembre	Gestión de Quejas y Reclamos		X

Fuente: Elaboración: propia

Se hizo un seguimiento al cumplimiento del plan de capacitación del año 2018, y como se observa en la tabla Nro. 10 de las 6 capacitaciones programadas en el año, solo se cumplieron 2, quedando pendiente 4.

*Figura Nro. 9*

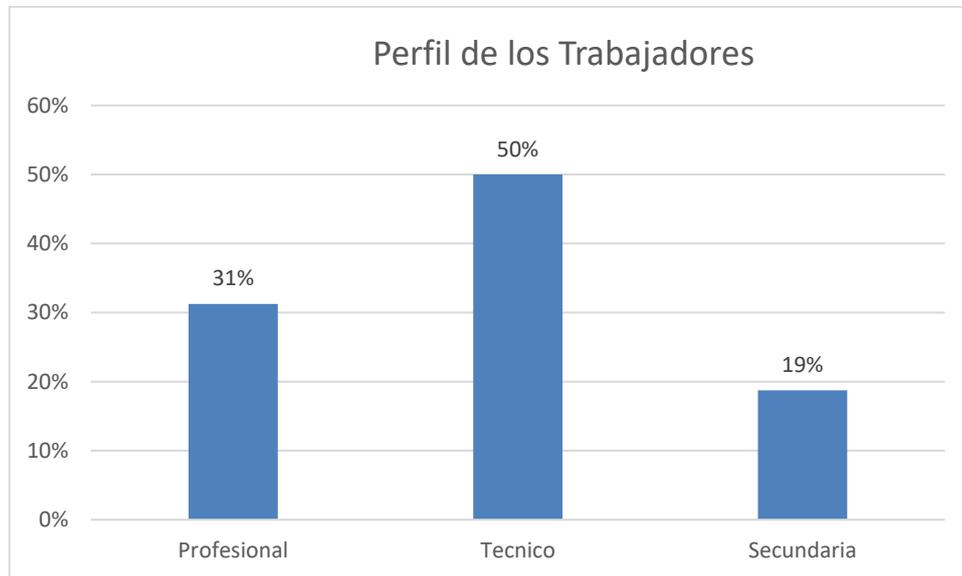
*Nivel de Capacitación de los empleados*



Fuente: Elaboración Propia

*Figura Nro. 10*

*Perfil de los trabajadores*



**Fuente:** Elaboración Propia

En la empresa Servicios inversiones Gino Gas cuenta con un total de 16 trabajadores de los cuales el 31% de ellos son profesionales, el 50% profesionales Técnicos, mientras que el 19% tienen grado de instrucción de Secundaria.

### 3.5. Proponer El diseño del balanced Scorecard que mejore el nivel de ventas de la empresa Servicios Inversiones Gino Gas SA.

#### MODELO DE BSC

##### 1. Visión

Ser la empresa con mayor preferencia por la comunidad para proveerse de gas en todos los territorios de La Libertad.

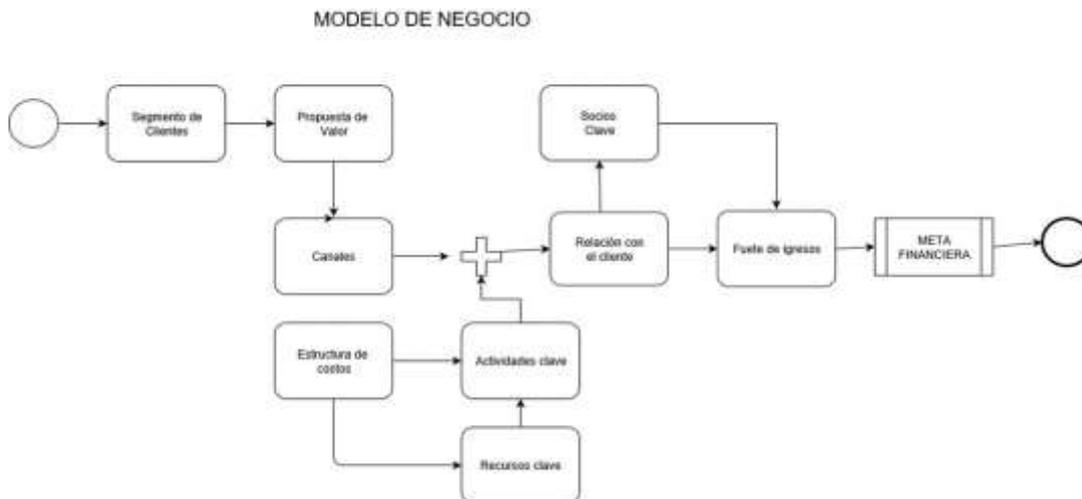
##### 2. Misión

Ser un equipo apasionado en satisfacer las necesidades de gas de nuestros clientes.

##### 3. Modelo de Negocio

*Figura Nro. 11*

*Modelo de Negocio*



**Fuente:** Elaboración propia

En dicho modelo de negocio se plantea una estructura con aspectos de importancia para el resultado final, empezando con 1. La segmentación de Cliente y 2. Propuestas de valor, donde mediante, 3. Los canales, sabremos cual sería nuestra estructura de costos, donde resaltan las actividades y recursos claves, dando como consecuencia la determinación de una relación con el cliente, donde los socios claves son fundamentales para así lograr nuestra fuente de ingresos y obtener nuestra meta financiera.

#### 4. Definiciones de Modelo de Negocio

*Tabla Nro. 12*

*Definiciones de modelo de Negocio*

<b>Segmento de clientes</b>	Distribuidores de clase media urbanas y rurales.
<b>Propuesta de valor:</b>	Calidad y garantía de comercialización basada en compensaciones al liderazgo de los minoristas.
<b>Canales: Notoriedad:</b>	Atención personalizada basado en TIC; Evaluación mediante indicadores de desempeño; Los mejores métodos de pago electrónico; Entrega de producto en tiempo récord basado en software logístico; Significativa compensación a las ventas del distribuidor.
<b>Relación con el cliente:</b>	Know How sobre liderazgo de atención al cliente y metas de venta.
<b>Fuente de ingresos:</b>	Los ingresos de la empresa son las ventas de los distribuidores siendo el liderazgo en ventas de estos el principal pilar de ingresos.
<b>Recursos clave:</b>	Como distribuidores, tener la eficiencia logística y capacitación en liderazgo de ventas.
<b>Actividades clave:</b>	Desarrollo y mantenimiento de liderazgo de los clientes, Eficiencia logística para entregar el producto con calidad, costo mínimo.
<b>Socios Clave:</b>	Jefes de área y equipo de ventas.
<b>Estructura de costos:</b>	Minimización de costos fijos, y precisión en pronóstico de ventas e inventario.

**Fuente:** Elaboración propia

## 5. Matriz SEPTTE

Tabla Nro. 13

Matriz SEPTTE

PERFIL SEPTTE	VARIABLES	MUY NEGATIVO	NEGATIVO	INDIFERENTE	POSITIVO	MUY POSITIVO
SOCIALES	Educación				x	
	Empleo					x
	Patrones de consumo					x
	Existencia de bienes sustitutos			x		
ECONÓMICAS	Empleo				x	
	Inversión Privada					x
	Inversión pública					x
	Infraestructura					x
POLÍTICAS Y LEGALES	Estabilidad política					x
	Estabilidad legal					x
	Seguridad			x		
	Justicia			x		
TECNOLÓGICAS	Infraestructura de TIC en los clientes				x	
	Uso de TIC de la empresa					x
	Capacidades tecnológicas de las empresas				x	
	Capacidades tecnológicas del personal de la empresa					x
	Competencias tecnológicas del cliente				x	
ECOLÓGICAS	Mínimo impacto ecológico					x
	cumplimiento con la legislación ambiental					x

**Fuente:** Elaboración propia

La matriz se elaboró teniendo en cuenta el siguiente perfil:

Se consideró la educación, Empleo, Patrones de consumo y el uso de bienes sustitutos ya que estos forman parte del perfil social que influyen en el contrato de colaboradores y el consumo del producto ofertado. Asimismo, las inversiones, que forman parte importante para el crecimiento económico de la empresa.

En cuanto a las políticas y legales se consideró la estabilidad, pues todo se rige a leyes y normas, un cambio en esta, alteraría resultados.

La tecnología juega un papel importante en el desarrollo de la empresa, pues haciendo uso de esta aumenta el nivel de eficacia en las operaciones.

## 6. Matriz EFE

Tabla Nro. 14

### Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Ponderada	
<b>Oportunidades</b>				
Alto nivel de empleo	0.5	3	1.5	
Mayor patrón de consumo	0.02	4	0.08	
Alta inversión	0.2	4	0.8	
Mejor infraestructura	0.03	4	0.12	
Sub Total				2.5
<b>Amenazas</b>				
Tamaño de los competidores	0.03	2	0.06	
Informalidad	0.02	2	0.04	
Inversión privada	0.2	1	0.2	
Sub Total				0.3
	1			2,8

Fuente: Elaboración propia

### 6.1. Competencia en el mercado

Existe gran competencia a pesar de las barreras de entrada, esta se mitiga liderando en el sector rural, como son Santo Gas, Llama Gas, Caxa Gas, Anta Gas, Lima Gas, Zeta Gas y otras marcas.

### 6.2. Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos competidores es limitada, pues es un negocio especializado y requiere de infraestructura que es personal de distribución e inversión en balones, para intercambiar.

### 6.3. Proveedores

No se puede negociar son precios establecidos según el fondo estratégico de los precios de los combustibles.

### 6.4. Sustitutos

El producto sustituto es el GNL (Gas Natural) conectado a casa.

### 6.5. Compradores

Distribuidores y puntos de ventas fiscalizados por OSINERMIN, los cuales cumplen con las medidas de seguridad necesarias.

### 6.6. Matriz de análisis de las fuerzas de Porter

Tabla Nro. 15

Definición y Valoración de Oportunidades y Amenazas

<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Poder de los compradores</b>	Los compradores rúales en especial los sub distribuidores tienen grandes incentivos por distribuir a los puntos de venta más rurales. Por cada 20 balones reciben uno gratis. 480 balones mensuales son entregados como incentivo.	Aspectos culturales adversos, conformismo, poco profesionalismo. 37% de los su distribuidores son los que llevan premios, los demás no, lo que implica que no desarrollan su mercado.
<b>Nuevos competidores / potenciales</b>	Solo 20% de las empresas distribuidoras duran más de 5 años Barrera de entrada, inversión mínima USD 500,000	El ingreso de nuevas marcas al mercado, las cuales entran con un precio mucho más bajo, ya que estas marcas no cumplen con todos los requisitos que solicita OSINERMIN.
<b>Rivalidad con los competidores</b>	El 80% del mercado de la sierra no está en manos de los gigantes distribuidores La sierra da poca rentabilidad a los grandes distribuidores	Las empresas como LLAMAGAS, LIMAGAS, ZETAGAS, etc. Se concentran mayormente en la costa ya que el mercado potencial es mucho más grande que el de la sierra y los costos de distribución son menores.

<b>FUERZAS DE PORTER</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Poder de los proveedores</b>	Alto margen de precio y utilidad lo que hace abundancia en el mercado.	En caso de escases, la corrupción, oligopolios y terrorismo, pueden detener el abastecimiento.
<b>Productos sustitutos</b>	No existe en el norte sustituto del GLP envasado.	En la sierra la cultura tradicionalista y conformista mantiene un 67% medios tradicionales (INEL, componentes del hogar familiar en censo) y en algún momento ingresará el GNL.

**Fuente:** Elaboración propia

## 7. Matriz EFI

*Tabla Nro. 16*

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

<b>Factor crítico de éxito</b>	<b>Valor</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderada</b>	
<b>Debilidades</b>				
Estrategias para enfrentar productos sustitutos	0.12	3	0.36	
No aplican estrategias de fidelización de Clientes	0.14	2	0.28	
Motivación de los empleados	0.13	2	0.26	
<b>Sub Total</b>	<b>0.39</b>			<b>0.9</b>
<b>Fortalezas</b>				
Aplica TIC en ventas	0.12	3	0.36	
Capacidad para enfrentar cambios la empresa	0.15	4	0.6	
Seguridad	0.19	3	0.57	
Infraestructura Interna, ambientes adecuados	0.15	3	0.45	
<b>Sub Total</b>	<b>0.61</b>			<b>1.98</b>
	1			2.88

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. FODA

*Tabla Nro. 17*

*FODA*

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrategias para enfrentar productos sustitutos</li> <li>- Poca inversión en fidelización de clientes</li> <li>- Falta de motivación a empleados</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tamaño de competidores</li> <li>- Informalidad</li> <li>- Ineficiencia de las instituciones estatales (control de competencia, control de informales, burocracia, etc.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplica TIC en ventas.</li> <li>- Capacidad para enfrentar cambios en la empresa.</li> <li>- Seguridad.</li> <li>- Infraestructura interna, ambientes adecuados.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del consumo.</li> <li>- Incremento de la demanda rural.</li> <li>- Crecimiento económico.</li> <li>- Mejor infraestructura.</li> </ul>

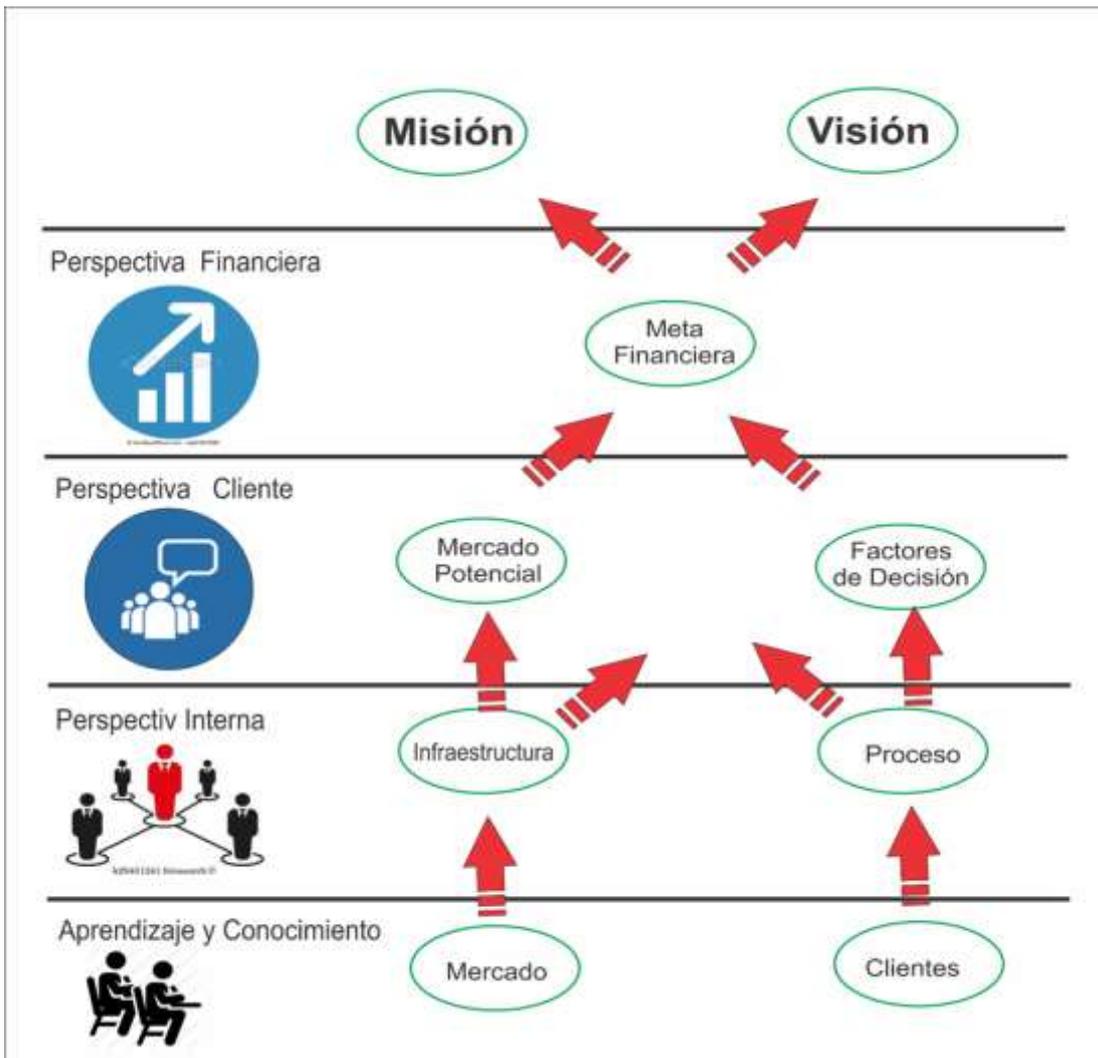
**Fuente:** Elaboración propia

## 9. Perspectivas y objetivos BSC

El Balanced Scorecard se encuentra basado en cuatro perspectivas, las mismas en las que tomamos enfoque para el diseño a implementar, la misma se refleja en la siguiente gráfica.

Figura Nro. 12

*Perspectivas y Objetivos*



**Fuente:** Elaboración propia

## 10. Aprendizaje y Crecimiento

**Objetivo:** encontrar las causas de bajo desempeño y tomar medidas para neutralizarlas

### Problemas de venta

Se realizó un Focus Group sobre los principales problemas de venta que se detallan en la siguiente tabla:

*Tabla Nro. 18*

### *Focus Group sobre los principales problemas de venta*

Problemas	Votos	%
No estábamos cuando el cliente requería y fueron a otro proveedor	8	25%
Problemas con medio de pago	8	25%
Venta pequeña no justifica el viaje	5	16%
Demora en el lugar de venta	4	13%
Actitud y Habilidades blandas	4	13%
Falta de canales de comunicación	3	9%
Total	32	100%

Fuente: Registros históricos de la empresa.

### Causas

Mediante análisis entre la administración, ventas se determinó las causas a estos problemas que se detallan en la tabla.

**Tabla Nro. 19**

**Las causas sobre problemas de venta**

Causas	Referencia	%
No hay previsión de demanda	12	23%
Problemas de efectivo del cliente, vuelto	12	23%
Falta de un sistema rentable para llegar a los cliente pequeños, lejanos y distantes	6	11%
No existe una programación con los usuarios, se requiere coordinar fechas estables para conveniencia de ellos y la empresa	9	17%
Inadecuada Actitud y poco entrenamiento en habilidades blandas	7	13%
problemas de comunicación del cliente.	7	13%
	53	100%

Fuente: Registros históricos de la empresa.

**Estrategias**

Se establecieron estrategias para neutralizar las causas de los problemas mencionados. Las soluciones tenían que se acordase a las limitaciones de una pequeña empresa. Entre las que se encontraron:

**Tabla Nro 20**

**Estrategias para contrarrestar**

Predicción de demanda	Los vendedores levantan toman información de los clientes y su patrón de consumo (cuanto tiempo le dura el gas)
Medio de pago	Pago con tarjeta de débito o crédito, pago en agente, Tener cambio
rentabilidad con cliente pequeños y dispersos	Coordinación con su demanda, representante en distrito más cercano
Atención a clientes especiales	En particular distribuidores, atención al cliente mediante llamadas (plataforma de clientes)
Global	Desarrollar taller de actitud y habilidades blandas.
Comunicación de clientes	Contactar con el cliente cuando este no sigue su patrón de consumo

**Fuente:** Elaboración propia

### **Indicadores**

Por sector (a cargo de los vendedores asignados)

- Total clientes
- Clientes registrados
- Clientes con perfil de consumo
- Clientes con coordinación de compra
- Clientes agrupados

## **11. Perspectiva interna o procesos internos**

Bajo esta perspectiva se debe tener en cuenta que la empresa de servicios inversiones Gino Gas S.A. respecto a su infraestructura cuenta con tres locales ubicados en Cajabamba, Huamachuco y Trujillo, 04 camiones de 14 toneladas y 18 motos.

Respecto a sus procesos, con la planta de Solgas en Trujillo la cual produce 11,000 cilindros por día y permite el auto abastecimiento con la flota de camiones.

**11.1. Objetivo:** Adecuar nuestros procesos para que nuestra fuerza de ventas sea lo más efectiva posible, ya que las ventas es el objetivo final de la empresa y de lo cual depende la meta financiera.

Fortalecer la fuerza de ventas, la fuerza de ventas son las personas encargadas de generar una demanda efectiva del producto, es decir que se efectivice la compra de este (García, 2016).

### **11.2. Determinar indicadores**

Los indicadores fueron implementados en un sistema de base de datos de Access a fin de acceder rápidamente y en su mayoría realizar su reparación en forma automática, sobre todo los reportes de demanda que no son otra cosa que el listado calculado de clientes que ya están próximos a agotar su consumo habitual de gas:

Se realizaron las siguientes mejoras en los procesos:

- Se elaboró patrón de consumo y demanda.
- Se optimizo ruta de entrega y preventa.
- Se optimizo canales de comunicación con los clientes mediante aplicativo.
- Se determinó alianza con pequeños distribuidores.
- Implantar trazabilidad y responsabilidad.

## 12. Perspectiva del Cliente

Los factores de decisiones se manejan de acuerdo a la cartera de clientes.

**12.1. Objetivo:** Ser la mejor alternativa al cliente y estar en el lugar y momento que necesite el producto.

### 12.2. Canales de comunicación

Se estableció canales de comunicación, recordatorio y capacitación sobre peso, y control de calidad.

### 12.3. Predicción y preventa de consumo

Se elaboró en forma automática que hagan su pedido según fecha aproximada de consumos, saludos por cumpleaños y fechas especiales.

Capacitación de los distribuidores.

A los distribuidores se estableció alianza y se capacito en el trato al cliente y el sistema de beneficios.

## 13. Perspectiva Financiera

### Meta financiera

- Confiabilidad en nivel de ventas y crecimiento.
- Otorgamiento de responsabilidades e indicadores.
- Se asignó áreas y clientes a vendedores y equipos con sus respectivos indicadores de clientes y ventas totales y ventas por clientes.
- Otorgamiento de recursos.
- Se asignó responsabilidad del área administrativa e indicadores para separar la responsabilidad de los vendedores con la del área administrativa.
- Se optimizo el sistema de abastecimiento en función de las necesidades proyectadas.
- Tablero de comando.
- Todo el personal, en todos los niveles, verificaron sus indicadores, en caso de tener problemas sus superiores y el jefe se encargaban de corregir.

## 14. Tablero de control

Tabla Nro. 22

Tablero de Control

Perspectiva	Propuesta	Expectativa	Acciones	Frecuencia de Medición	VERDE (10%)	AMARILLO (6% - 9%)	ROJO (0 - 5%)
					Optimo	Tolerable	Deficiente
Financiera	Confiabilidad en nivel de ventas y crecimiento económico	No menor al 10% del año en referencia	Incremento de capital	Anual	+20%	15%	10%
Procesos Internos	Adecuar nuestros procesos para que nuestra fuerza de ventas sea lo más efectiva posible	No menor al 10% del año en referencia	Optimización de procesos	Semestral	+60%	45%	30%
Clientes	Ser la mejor alternativa al cliente	No menor al 10% del año en referencia	Incentivo a sub distribuidores y a puntos de ventas	Anual	+75%	50%	40%
Crecimiento y aprendizaje	Encontrar las causas de bajo desempeño y tomar medidas para neutralizarlas	No menor al 10% del año en referencia	Programación de capacitación	Anual	+80%	65%	50%

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

La presente investigación, tuvo como propósito proponer un modelo de Balanced Scorecard para un mejoramiento en el nivel de ventas en la empresa Servicios Inversiones Gino Gas SA. El balanced Scorecard es una herramienta de gestión que permite alcanzar la eficacia en la creación de valor en cada una de las áreas de una organización, permitiendo alcanzar los objetivos planteados (Niven, 2013).

Por otro lado, Apaza (2007) lo define como un modelo de gestión para planes de acción que permitan el cumplimiento de objetivos.

El estudio se basa en 4 perspectivas las mismas que fueron analizadas, pues la información se obtuvo a través de la aplicación de los instrumentos detallados en la presente investigación.

Se evaluó la perspectiva Financiera, realizándose un análisis vertical de los estados financieros, con respecto al activo, se determinó que el 92% del total se encontraba conformado por la cuenta caja y bancos, lo cual no es conveniente para la empresa, pues es dinero que no genera ningún tipo de rentabilidad, en cuanto al pasivo, este se encontraba conformado por cuentas por pagar a terceros, dejando así en evidencia sus deudas. En el análisis vertical realizado al estado de ganancias y pérdidas se determinó que existe un costo de ventas muy elevado.

Por otro lado, se aplicaron distintos índices de rentabilidad, como la rentabilidad de los activos, donde se obtuvo un resultado negativo, este fue de - 0.16, en cuanto a la rentabilidad del capital se obtuvo un resultado de - 0.68, lo que señala que, por cada sol invertido, la empresa obtiene una pérdida de 0.68 céntimos.

En el retorno de la inversión se obtuvo un resultado de -58.32%, mostrando así la carencia de rentabilidad que existe en la empresa en estudio.

Saldaña (2009) señala que es importante la evaluación de la rentabilidad para conocer los beneficios que obtendremos consecuentes del grado de responsabilidad de la organización.

Con relación a la perspectiva enfoque al cliente, se aplicó un cuestionario para conocer la satisfacción del mismo, frente al servicio brindado por Servicios Inversiones Gino gas SA. Obteniendo un resultado positivo, pues el 41% de los clientes afirmó tener un nivel alto de satisfacción en cuanto al servicio que ofrece Inversiones Servicios Gino Gas SA, mientras que el 37% lo califica como medio, el 22% como bajo.

Ramírez (2011) menciona que la satisfacción del cliente es vital, ya que de ellos depende la supervivencia de una organización en el mercado.

En la perspectiva de procesos internos, se evaluó la cantidad de productos defectuosos que existió por mes en el año 2018, determinando así un porcentaje del 0.61% de productos dañados y defectuosos en el año 2018.

En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se analizó la satisfacción del empleado, así como la preparación y aprendizaje de estos, el 54% de los colaboradores señaló que perciben una satisfacción en nivel alto, mientras que el 31% indicó percibirlo en un nivel medio, el 15% mencionó percibirlo en un nivel bajo.

Se hizo seguimiento a las capacitaciones programadas, de las cuales solo se lograron cumplir dos, quedando pendientes por cumplir 4 capacitaciones.

Gutiérrez (2013) indicó que la capacitación y preparación de un empleado es vital, ya que mejora su capacidad y productividad.

Se propuso un modelo de aplicación de Balanced ScoreCard para el mejoramiento de las ventas en la empresa Servicio inversiones Gino gas SA, en este se detallan los objetivos y estrategias, la primera perspectiva, se basa en encontrar las causas del bajo desempeño de los trabajadores, de manera que se puedan neutralizar aplicando estrategias, con la finalidad de aumentar su productividad, en cuanto a la perspectiva cliente, se agregaran nuevos canales de comunicación, de manera que el cliente pueda comunicarse fácilmente con la organización y pueda sentirse satisfecho con el servicio brindado por inversiones y servicios Gino Gas. SA

En cuanto a procesos internos se propone la implementación de un patrón de consumo y demanda, con la finalidad de optimizar la ruta de pre venta y entrega.

El balanced Scorecard es una excelente herramienta para el crecimiento, es por ello que diferentes autores investigaron al respecto como Mendoza (2015) En su tesis “Aplicación de Balance Scorecard en el Proceso de Gestión de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L”, llega a los siguientes resultados 10% se incrementó el volumen de ventas, el 95% se mejoró el nivel de cumplimiento de entrega del producto, 90% aumentó la captación de clientes con productos novedosos y el 85% se mejoró la satisfacción personal. La Autora concluye que la propuesta del Balance Scorecard en las áreas críticas de PROTEX, contribuyó a mejorar la generación de valor, consecuentemente, a la disminución de los costos, a la excelencia en servicio al cliente e impulsando la comunicación y trabajo en equipo.

Por otro lado, Pérez & Vásquez (2016). En sus tesis “Aplicación del Balanced Scorecard como una Herramienta de Gestión que contribuya a la competitividad de la Empresa Servitroq S.R.L en el Distrito de la Esperanza, Provincia de Trujillo- Año 2016” llega a los siguientes resultados 57% están de acuerdo que se optimizan los recursos disponibles, el 71% están de acuerdo que existe un compromiso de los

trabajadores con las metas planteadas, el 43% aceptan que si reciben incentivos por las ventas realizadas en el mes, el 60% es la calificación del producto de manera regular y el 60% mencionan que el precio en cuanto a la calidad del producto es bueno. Los autores concluyen que al aplicar el Balanced Scorecard como una herramienta de gestión, se puede lograr mejorar las ventas, al demostrar que mejoró el nivel de competitividad de la Empresa al permitirle implementar el plan estratégico para que cumpla sus objetivos desde la perspectiva financiera hasta la de aprendizaje y crecimiento utilizando los indicadores planteados, para ello también se diseñaron diversas iniciativas estratégicas por cada objetivo planteado.

## 4.2 Conclusiones

1. Se diseñó el modelo balanced Scorecard bajo las cuatro perspectivas, teniéndose como propósito el mejoramiento del nivel de ventas en la gestión del próximo periodo. En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se busca encontrar las causas del bajo rendimiento y tomar medidas para neutralizarlas, en procesos internos pretende adecuar los procesos con la planta, en cuanto a la perspectiva financiera propone incrementar la confiabilidad en el nivel de ventas y crecimiento, por último, en la perspectiva del cliente, se busca ser la mejor alternativa para el cliente.
2. Se hizo un análisis de la rentabilidad de las ventas del año 2018, el análisis arrojó una rentabilidad del 45%, sin embargo, esto no es suficiente para cubrir gastos de la empresa. Así mismo se aplicaron tres indicadores más de rentabilidad, el ROE arrojó un resultado de  $-0.68\%$ , mientras que el ROA arrojó un  $-16\%$ , por otro lado, el ROI arrojó un resultado de  $-58.32$ . Además, se realizó un análisis vertical a los estados financieros, determinando la estructura del activo, la cuenta caja y bancos representa el 92% del total del activo, dinero que no genera ningún tipo de rentabilidad, en cuanto al pasivo este se encuentra representado por un 79% el mismo que representa las deudas de la organización.
3. Para la determinación de la perspectiva de enfoque al cliente, se aplicó una encuesta para determinar el nivel de satisfacción de los clientes en relación al servicio brindado por inversiones y servicios Gino gas SA. En la cual se determinó que el 41% de los clientes señala que tiene un alto nivel de satisfacción, mientras que el 37% señala percibirlo en un nivel medio, el 22% indicó percibir un nivel bajo en cuanto a satisfacción con el servicio.

4. En cuanto a la perspectiva de procesos internos se analizó los productos dañados y defectuosos, se determinó que existe un 2% en relación al total de galones vendidos en el año, el mismo que asciende a 22 743 cilindros.
5. En la perspectiva aprendizaje y crecimiento se analizó el nivel de satisfacción laboral, el 54% expresó tener un alto nivel de satisfacción, mientras que el 31% señaló tener un nivel medio, el 15% en un nivel bajo. Además, se hizo un seguimiento al cumplimiento del programa de capacitación del año 2018, donde se verificó que solo se cumplieron 2 capacitaciones programadas, quedando 4 capacitaciones pendientes.

## REFERENCIAS

- Amo, F. (2010). *El cuadro de Mando Integral. Balance Scorecard*. Ed. 1°, Madrid – España. ESIC Editorial. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=y0unHnt0KYoc&printsec=frontcover&dq=Balanced+Scorecard+\(Cuadro+de+Mando+Integral\)+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBrXJ9ZDiAhVHnlkKHbRtCbQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard%20\(Cuadro%20de%20Mando%20Integral\)%20que%20es&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=y0unHnt0KYoc&printsec=frontcover&dq=Balanced+Scorecard+(Cuadro+de+Mando+Integral)+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBrXJ9ZDiAhVHnlkKHbRtCbQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard%20(Cuadro%20de%20Mando%20Integral)%20que%20es&f=false)
- Apaza M. (2007). *Balanced Scorecard Gerencia estratégica y del valor*. Perú:Lima.
- Baca, G., Rodríguez, N., Pacheco, A., Prieto, A., Rivera, I., Reyes, J. Pérez, G. (2014). *Administración Integral: Hacia un Enfoque de Procesos*. México: Grupo Editorial Patria.
- Bravo, J. (2018). *Teoría sobre la Imposición al Valor Agregado*. Ed.1°, Lima -Perú. Editorial Copyright. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=hMxJDwAAQBAJ&pg=PT38&dq=CONCEPTO+DE+VENTA:+IGV&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9\\_czaz5HiAhXFx1kKH RwrD3QQ6AEIJzAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20VENTA%3A%20IGV&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=hMxJDwAAQBAJ&pg=PT38&dq=CONCEPTO+DE+VENTA:+IGV&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi9_czaz5HiAhXFx1kKH RwrD3QQ6AEIJzAA#v=onepage&q=CONCEPTO%20DE%20VENTA%3A%20IGV&f=false)
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: Editorial.
- Cortez L. & Zelada G. (2016). *Aplicación del Balanced Scorecard para mejorar la gestión operativa de la empresa Full Music – año 2015*. Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo.
- Choque, R. (2011). *Planeamiento Estratégico y cuadro de mando integral Balanced Scorecard*. España: Edit. Académica Española.
- Fernández, L (2019). *Aplicación del Balanced Scorecard para medir la gestión de recursos de la Empresa Agroinversiones Industriales S.A.C del distrito de Trujillo, Periodo 2018*”. (Tesis para optar el Título Profesional de Contador Público, Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas – Trujillo, Perú). Obtenido de [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12097/fernandezbarreto\\_1.ucy.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/12097/fernandezbarreto_1.ucy.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Guajardo M. (2017). *Aplicación Balanced Scorecard en Superintendencia del Medio ambiente, Optimización del modelo de gestión de fiscalización, División de Fiscalización*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2000). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. Ed. 3°. Harvard Business Press. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=DISE%C3%91O+DEL+BALANCE+SCORECARD+HISTORIA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjKxd66vJDiAhVQuVvKkHaVqADAQ6AEIXTAJ#v=onepage&q=DISE%C3%91O%20DEL%20BALANCE%20SCORECARD%20HISTORIA&f=false>
- Lillo, K. (2019). “En cuanto a gestión yo no podría aceptar que se cuestionaran los logros que hemos presentado”. *Diario El Centro, Chile, publicado el 13 de Abril*.  
Obtenido de <http://www.diarioelcentro.cl/noticias/cronica/en-cuanto-a-gestion-yo-no-podria-aceptar-que-se-cuestionaran-los-logros-que-hemos-presentado>
- Niven, P. (2003). *El cuadro de Mando Integral pasó a paso*. Ed. 1°, Barcelona – España. Ediciones Gestión 200, S.A. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=Balanced+Scorecard+\(Cuadro+de+Mando+Integral\)+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBrtXJ9ZDiAhVHnlkKHbRtCbQQ6AEISzAG#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard%20\(Cuadro%20de%20Mando%20Integral\)%20que%20es&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=rKaw9hTAa5gC&printsec=frontcover&dq=Balanced+Scorecard+(Cuadro+de+Mando+Integral)+que+es&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiBrtXJ9ZDiAhVHnlkKHbRtCbQQ6AEISzAG#v=onepage&q=Balanced%20Scorecard%20(Cuadro%20de%20Mando%20Integral)%20que%20es&f=false)
- Mendoza, J. (2015). “Aplicación de Balance Scorecard en el proceso de gestión de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L”. (Tesis para optar el grado académico de: Maestro en ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Trujillo, Escuela Postgrado – Trujillo, Perú) Obtenido de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20MAESTRIA%20JANIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Membrado J. (2013). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid, España: Edic. Díaz de Santos.
- Ojeda P. (2013). *El ABC de la Consultoría: la Forma correcta de hacer consultoría de negocios en América*. España: Palibrido.
- Oteo, L. (2012). *Gestión Clínica: Desarrollo e Instrumentos*. Ed. 1°, Madrid -España. Ediciones Díaz de Santos S.A. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=i\\_65Zuinf5oC&pg=PA133&dq=balance+scorecard+4+perspectivas&hl=es-](https://books.google.com.pe/books?id=i_65Zuinf5oC&pg=PA133&dq=balance+scorecard+4+perspectivas&hl=es-)

419&sa=X&ved=0ahUKEwidrNTfpJHiAhXouFkKHevECvAQ6AEIPjAD#v=onepage&q=balance%20scorecard%20%20perspectivas&f=false

Pérez, L & Vásquez, J. (2016). *Aplicación del Balance Scorecard como Una Herramienta De Gestión que contribuya a la competitividad de la Empresa Servitroq S.R.L en el distrito de la Esperanza, Provincia De Trujillo-Año 2016.* (Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Administración, Universidad Privada Antenor Orrego – Trujillo, Perú) Obtenido de [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2337/1/RE\\_ADMI\\_LORENA.PEREZ\\_JESICA.VASQUEZ\\_APLICACION.DEL.BALANCED.SCORECARD.COMO.UNA.HERRAMIENTA\\_DATOS.PDF](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2337/1/RE_ADMI_LORENA.PEREZ_JESICA.VASQUEZ_APLICACION.DEL.BALANCED.SCORECARD.COMO.UNA.HERRAMIENTA_DATOS.PDF)

Rivera, J. (2010). *Gestión de la Rsc.* La Coruña, España: Editorial Gesbiblo.

Silva & Ortiz (2014). *Marketing: Conceptos y Aplicaciones.* Ed.1°, Bogotá – Colombia. Editorial Universidad del Norte. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=VLFCdwAAQBAJ&pg=PA34&dq=Nivel+de+Ventas+concepto&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD9O3FyZHiAhVEnIkKHQCXBIQQ6AEILDAB#v=onepage&q=Nivel%20de%20Ventas%20concepto&f=false>

Solórzano, A. (2014). *Propuesta de Implementación del Balance Scorecard para medir la Gestión de Recursos Financieros y Humanos de la Empresa Editorial Don Bosco en la Ciudad de Cuenca – Ecuador.* (Tesis para optar el título profesional de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Universidad de Cuenca- Ecuador)

Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>

Terreros, M. (2017). *Implementación de un Balance Scorecard para mejorar La oportunidad de Información de Productividad Hora Medico En El “Hospital Daniel Alcides Carrión”.* (Tesis para optar el grado académico: Magister en ingeniería de Sistemas, Universidad Nacional del Centro del Perú, Escuela Postgrado – Huancayo, Perú) Obtenido de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/3921/Terreros%20Pinez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vogel, M. (2018). *En el Perú el crecimiento se mide mejor con un 'Balanced Scorecard'.* Diario Popular (publicado el 25 de junio) Obtenido de <https://www.elpopular.pe/actualidad-policiales/2018-06-25-peru-crecimiento-mide-mejor-balanced-scorecard>

## ANEXOS

### CUESTIONARIO DE SATISFACION DEL CLIENTE

DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Es cliente de la empresa desde: Menos de un año ( ) 01-03 años ( ) 04 - 06 años ( ) 07 - a más años ( )

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1 ¿Considera que el precio que paga por el galón de gas es justo?					
2 ¿La tienda le permite solicitar sugerencias o reclamos para la mejora del servicio?					
3 ¿Las instalaciones de la tienda son visualmente atractivas?					
4 ¿La comunicación de los trabajadores con los clientes es adecuada y entendible?					
5 ¿El trabajador inspira una imagen de honestidad y confianza?					
6 ¿El personal es amable?					
7 ¿El tiempo de espera para la entrega de su producto es el esperado?					
8 ¿Cómo se siente con respecto al tiempo de espera antes de ser atendido?					
9 ¿Cómo se siente con la información proporcionada por el personal durante la atención?					

10	¿Recomendaría a Servicios Inversiones Gino Gas SAC?					
----	-----------------------------------------------------	--	--	--	--	--

### CUESTIONARIO DE SATISFACION LABORAL

DATOS PERSONALES:

Apellidos y Nombres: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Tiempo de Servicio en la Empresa: 05-10 años ( ) 10-20 años ( ) 20- a más años ( )

Condición Laboral: Nombrado ( ) Contratado ( ) Por servicio no personales ( )

Lea cuidadosamente cada proposición y marque con un aspa (X) sólo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas.

Nro.	Ítem	Totalmente en Desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1	¿Se identifica con la visión y la misión de la institución?					
2	¿se siente orgulloso del trabajo que realiza?					
3	¿se siente identificado con las funciones que tiene a su cargo?					
4	¿siente compromiso personal para que la institución cumpla las metas establecidas?					
5	¿su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?					
6	¿Conoce la importancia de su trabajo para la institución?					
7	¿El clima laboral que se maneja en la institución es agradable y facilita el buen rendimiento de sus funciones?					
8	Por la satisfacción que tiene de su trabajo, considera que tiene la oportunidad de hacer una carrera dentro de la institución.					
9	¿Cuándo se plantea un cambio, su jefe lo motiva a usted y al equipo a que se comprometan y participen activamente en éste?					
10	¿La relación con sus compañeros y jefes es agradable y facilita la convivencia diaria?					

**BALANCE GENERAL – EJERCICIO 2018**

ACTIVO	Valor Histórico	
	Al 31 Dic. de 2018	
Caja y Bancos	359	1,508,952
Inv. valor razonab. y disp. P venta	360	
Cuentas por cobrar com.- terceros	361	
Ctas por cobrar com = relacionadas	362	
Ctas p cob per, acc, soc, dir y ger	363	
Cuentas por cobrar div. = terceros	364	7,869
Ctas por cobrar div. = relacionadas	365	
Serv. y otros contratad. p anticip.	366	
Estimación de ctas cobranza dudosas	367	
Mercaderías	368	
Productos terminados	369	
Subproductos, desechos y desperdic.	370	
Productos en proceso	371	
Materias primas	372	
Mat. Auxiliar., sumin. y repuestos	373	
Envases y embalajes	374	
Existencias por recibir	375	
Desvalorización de existencias	376	
Activos no ctas manten. p la venta	377	
Otros activos corrientes	378	
Inversiones mobiliarias	379	
Inversiones inmobiliarias	380	
Activ. adq. en arrendamiento finan.	381	
Inmuebles, maquinaria y equipo	382	48,134
Dep Inv, activ arren fin. e INE acum.	383	(28,586)
Intangibles	384	
Activos biológicos	385	
Deprec. act. biol. amort y agota acum.	386	
Desvalorización de activo inmoviliz	387	
Activo diferido	388	111,526
Otros activos no corrientes	389	
<b>TOTAL ACTIVO NETO</b>	<b>390</b>	<b>1,647,895</b>
PASIVO		V.Histórico 31 Dic 2018
Sobregiros bancarios	401	
Trib y apor sis pen y salud p pagar	402	
Remuneraciones y participaciones por pagar	403	
Ctas p pagar comercial = terceros	404	
Ctas p pagar comer = relacionadas	405	
Ctas p pag acc, directos y gerentes	406	
Ctas por pagar diversas = terceros	407	1,259,683
Ctas p pagar divers = relacionadas	408	
Obligaciones financieras	409	
Provisiones	410	
Pasivo diferido	411	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>412</b>	<b>1,259,683</b>

PATRIMONIO	Valor Histórico Al 31 Dic. de 2018	
Capital	414	5,600
Acciones de Inversión	415	
Capital adicional positivo	416	
Capital adicional negativo	417	
Resultados no realizados	418	
Excedente de revaluación	419	
Reservas	420	
Resultados acumulados positivo	421	645,457
Resultados acumulados negativo	422	
Utilidad de ejercicio	423	
Pérdida del ejercicio	424	(262,845)
TOTAL PATRIMONIO	425	388,212
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	426	1,647,895

II.-Estado de Pérdidas y Ganancias-Valores Históricos		
	Importe Al 31 Dic. de 2018	
Ventas Netas o ingresos por servicios	461	686,836
(-) Descuentos, rebajas y bonificaciones concedidas	462	
Ventas Netas	463	686,836
(-) Costo de Ventas	464	(683,768)
Resultado Bruto	466	3,068
	Utilidad	
	Pérdida	0
(-) Gastos de venta	468	(78,585)
(-) Gastos de administración	469	(187,328)
Resultado de operación	470	0
	Utilidad	
	Pérdida	(262,845)
(-) Gastos financieros	472	
(+) Ingresos financieros gravados	473	0
(+) Otros ingresos gravados	475	0
(+) Otros ingresos no gravados	476	0
(+) Enajenación de valores y bienes del activo fijo	477	
(-) Costo enajenación de valores y bienes activo fijo	478	
(-) Gastos diversos	480	
REI Positivo	481	
REI Negativo	483	
Resultado antes de participaciones	484	0
	Utilidad	
	Pérdida	(262,845)
(-) Distribución legal de la renta	486	
Resultado antes del impuesto	487	0
	Utilidad	
	Pérdida	(262,845)
(-) Impuesto a la Renta	490	
Resultado del ejercicio	492	0
	Utilidad	
	Pérdida	(262,845)

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS – EJERCICIO 2018

2.- DETERMINACION DEL IMPUESTO A LA RENTA		
Utilidad antes de adiciones y deducciones	100	0
Pérdida antes de adiciones y deducciones	101	(262,845)
(+) Adiciones para determinar la renta imponible	103	
(-) Deducciones para determinar la renta imponible	105	
Renta neta del ejercicio	106	0
Pérdida del ejercicio	107	(262,845)
Ingresos Exonerados	120	
Pérdidas Netas Compensables y/o Aplicación de Ejercicios Anteriores	108	0
Renta Neta Imponible	110	0
Total Impuesto a la Renta	113	0
Saldo de pérdidas no compensadas	111	(262,845)
Coficiente o porcentaje para el cálculo del pago a cuenta	610	1.5
Coficiente	686	0.0000