



# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO  
ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DEL  
BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS DE MONTAJE EN EL SECTOR  
SALUD LIMA 2020

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autores:

Valentino Martin Herrera Gonzales

Jeffer Alonso Matos Chumacero

Asesor:

Ing. Angelo Ruben Guevara Chavez

Lima - Perú

2021

## ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS

El asesor Ing. Angelo Ruben Guevara Chavez, docente de la Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Carrera profesional de INGENIERÍA INDUSTRIAL, ha realizado el seguimiento del proceso de formulación y desarrollo de la tesis de los estudiantes:

- Valentino Martin Herrera Gonzales
- Jeffer Alonso Matos Chumacero

Por cuanto, CONSIDERA que la tesis titulada: IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MONTAJE EN EL SECTOR SALUD LIMA 2020 para aspirar al título profesional de: INGENIERO INDUSTRIAL por la Universidad Privada del Norte, reúne las condiciones adecuadas, por lo cual, AUTORIZA al o a los interesados para su presentación.

---

Ing. Angelo Ruben Guevara Chavez  
Asesor

## ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS

Los miembros del jurado evaluador asignados han procedido a realizar la evaluación de la tesis de los estudiantes: Valentino Martin Herrera Gonzales y Jeffer Alonso Matos Chumacero para aspirar al título profesional con la tesis denominada: IMPLEMENTACIÓN DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE MONTAJE EN EL SECTOR SALUD LIMA 2020

Luego de la revisión del trabajo, en forma y contenido, los miembros del jurado concuerdan:

**Aprobación por unanimidad**

**Aprobación por mayoría**

Calificativo:

Calificativo:

Excelente [20 - 18]

Excelente [20 - 18]

Sobresaliente [17 - 15]

Sobresaliente [17 - 15]

Bueno [14 - 13]

Bueno [14 - 13]

Desaprobado

Firman en señal de conformidad:

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado  
Presidente

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado

---

Ing./Lic./Dr./Mg. Nombre y Apellidos  
Jurado

## DEDICATORIA

A Dios, a mis padres Gregorio y Carmen por su comprensión y apoyo incondicional.

A mis hijos, Sebastiann, Keyra, Oziel y Misael proyección de mi vida.

A mi hermano Damián, por su constante apoyo y enseñarme a ser perseverante.

A mi compañera de vida, por su gran soporte incondicional.

A mis compañeros UPN.

- Valentino Martin Herrera Gonzales

A Dios, por siempre brindarme la oportunidad  
para superar las situaciones que se me han presentado en la vida.

A mis padres Alfonso y Barbara, a mi hermana Lesly, quienes  
con su amor, apoyo y comprensión incondicional me acompañan en toda mi vida,  
continúan creyendo en mí y me motivan a superarme cada día.

A mis abuelitos, a mis mejores amigos y amigas, a mis compañeros UPN,  
por todas las experiencias, los consejos, buenos deseos  
y por ser partícipes en mi desarrollo profesional.

- Jeffer Alonso Matos Chumacero

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a la comunidad universitaria de la  
Universidad Privada del Norte, por transmitir  
el conocimiento formador en nuestro futuro.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>ACTA DE AUTORIZACIÓN PARA SUSTENTACIÓN DE TESIS.....</b>	<b>2</b>
<b>ACTA DE APROBACIÓN DE LA TESIS .....</b>	<b>3</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>4</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>7</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMEN .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>11</b>
1.1. Realidad problemática .....	11
1.2. Formulación del problema.....	23
1.3. Objetivos .....	24
1.3.1. Objetivo general.....	24
1.3.2. Objetivos específicos .....	24
1.4. Hipótesis.....	25
1.5. Justificación.....	25
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>27</b>
2.1. Tipo de investigación .....	27
2.2. Población y muestra (materiales, instrumentos y métodos) .....	27
2.3. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos .....	28
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>34</b>
3.1. Objetivos .....	35
3.1.1. Objetivo Especifico 1.....	35
3.1.2. Objetivo Especifico 2.....	41
3.1.3. Objetivo Especifico 3.....	52
3.1.4. Objetivo Especifico 4.....	55
3.1.5. Objetivos General .....	57
3.2. Hipótesis.....	59
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
4.1. Discusiones .....	66
4.2. Conclusiones .....	68
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>77</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO CONTINUO .....	31
<b>Tabla 2</b> VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD PARA GUÍA DE ENTREVISTA .....	32
<b>Tabla 3</b> ANÁLISIS PESTEL+C .....	36
<b>Tabla 4</b> ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER .....	38
<b>Tabla 5</b> MATRIZ AMOFHIT.....	40
<b>Tabla 6</b> RESUMEN DE FACTORES DE REFERENCIA POR ANÁLISIS .....	41
<b>Tabla 7</b> ASIGNACIÓN DE FACTORES A LOS COMPONENTES DE LAS MATRIZ FODA .....	42
<b>Tabla 8</b> MATRIZ FODA.....	45
<b>Tabla 9</b> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE) .....	46
<b>Tabla 10</b> MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI) .....	47
<b>Tabla 11</b> MODELO DE MATRIZ FODA-COMBINACIÓN DE FACTORES.....	49
<b>Tabla 12</b> MATRIZ FODA-COMBINACIÓN DE FACTORES.....	50
<b>Tabla 13</b> RESUMEN DE ESTRATEGIAS SEGÚN COMPONENTES DE LA MATRIZ FODA .....	51
<b>Tabla 14</b> CRITERIOS DE ENFOQUE BSC .....	53

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b>	<b>RAZONES QUE DIFICULTAN OBTENER RESULTADOS</b>	21
<b>Figura 2</b>	<b>FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	22
<b>Figura 3</b>	<b>POBLACIÓN SEGÚN NIVELES Y ORGANIGRAMA</b>	28
<b>Figura 4</b>	<b>ESTRUCTURA DEL PROCESO CONTINUO</b>	31
<b>Figura 5</b>	<b>FACTORES DEL MODELO PESTEL+C</b>	35
<b>Figura 6</b>	<b>LAS 5 FUERZAS DE PORTER</b>	37
<b>Figura 7</b>	<b>CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	39
<b>Figura 8</b>	<b>CUADRANTE EFE-EFI</b>	48
<b>Figura 9</b>	<b>VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA</b>	53
<b>Figura 10</b>	<b>PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</b>	54
<b>Figura 11</b>	<b>JERARQUÍA DE PERSPECTIVAS BSC</b>	55
<b>Figura 12</b>	<b>MAPA ESTRATÉGICO</b>	56
<b>Figura 13</b>	<b>REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO IPO</b>	59
<b>Figura 14</b>	<b>FASES ESTRUCTURADAS DEL PROCESO CONTINUO</b>	60
<b>Figura 15</b>	<b>FASE 1: FACTORES REFERENCIALES</b>	61
<b>Figura 16</b>	<b>FASE 2: FACTORES CLAVE</b>	62
<b>Figura 17</b>	<b>FASE 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	63
<b>Figura 18</b>	<b>FASE 4: ACCIONES EMPRESARIALES</b>	64



## RESUMEN

Los sectores económicos en Perú, a raíz de la crisis sanitaria, económica y política atraviesan una difícil situación de inestabilidad, las empresas han sido fuertemente golpeadas al registrar pérdidas económicas en sus balances.

Este escenario motiva a las empresas de servicio a reenfocar sus prioridades en la toma de decisiones estratégicas para no desaparecer y asumir una renovada gestión con su entorno.

La presente investigación emplea una metodología del tipo aplicada, con diseño no experimental, presenta características descriptivas y explicativas.

El objetivo general de la investigación es diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

Los resultados evidencian que el proceso continuo de cuatro fases permite identificar factores referenciales, factores clave y estrategias, determinar objetivos estratégicos y acciones empresariales. Se hace uso de herramientas como las cinco Fuerzas Porter, análisis PESTEL+C, análisis AMOFHIT, análisis FODA, EFE y EFI, cuadrante EFE-EFI, matriz de combinación FODA y Metodología del *Balanced ScoreCard*.

Finalmente, se acepta la hipótesis alterna, el desarrollo del *Balanced Scorecard*, bajo la metodología propuesta permite implementar el planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima, 2020.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico, Cuadro de Mando Integral (CMI), Gestión Estratégica.

## ABSTRACT

The economic sectors in Peru, as a result of the health, economic and political crisis, go through a difficult situation of instability, therefore, companies have been heavily hit by registering economic losses on their balance sheets.

This scenario motivates service companies to refocus their priorities on making strategic decisions to not disappear and assume a renewed management with their environment.

This investigation uses an applied type methodology, with a non-experimental design, that presents descriptive and explanatory characteristics.

The principal aim of the thesis is to design the implementation process of the strategic planning and development of the *Balanced ScoreCard* at a montage service company in health sector, Lima 2020.

The results show that the continuous four-phase process allows identifying referential factors, key factors and strategies, determining strategic objectives and business actions. Tools such as the five Porter's Forces, PESTEL+C analysis, AMOFHIT analysis, SWOT, EFE and EFI analysis, EFE-EFI's Quadrant, SWOT combination matrix and *Balanced ScoreCard* Methodology are used.

Finally, the alternative hypothesis is accepted, the development of the *Balanced Scorecard*, under the proposed methodology, allows implementing strategic planning in an assembly services company in the health sector, Lima, 2020.

Keywords: Strategic planning, *Balanced ScoreCard* (BSC), *Strategic Management*.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, es relativamente reciente y novedoso la aplicación de metodologías contemporáneas de clase internacional como el *Balanced Scorecard* (*BSC*) para la planeación estratégica en América Latina (Guillén, 2014).

Toda organización requiere mantener una dirección estratégica, procesos y/o directrices, que proporcionen a través de estudios, de manera interna como externa, objetivos que se esperan obtener en el futuro deseado y de esta manera es que surge la planeación estratégica (González *et al*, 2019).

De manera tradicional, los organismos enfocados en el control, gestión de la documentación, y de información manejan una gama de diversos servicios que competen propiamente a la naturaleza de los documentos, de las actividades específicas que sobre ellos se realizan (Martínez y Navarro, 2016).

El *Balanced ScoreCard* (*BSC*) o Cuadro de Mando Integral (CMI, por sus siglas en español) está basado en el concepto de gestión estratégica. Debido a que los sistemas de evaluación tradicionales enfocados en el desempeño tenían diversas limitaciones surge el *Balanced ScoreCard*, estas limitantes se consideran problemas del planeamiento estratégico. Con el desarrollo y la expansión del uso de *Balanced ScoreCard*, este instrumento se ha convertido en una valiosa herramienta de gestión estratégica. El *Balanced ScoreCard* no es solo una actividad de evaluación, también

puede incentivar mejoras y adiciones en áreas clave como el desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados (Scaramussa *et al*, 2010).

El antecedente más reconocido del *Balanced ScoreCard* es el *Tableau de Bord*, un instrumento de monitorización y control de gestión que apareció en Francia en la primera parte del siglo XX, esta muestra indicadores financieros y no financieros para controlar los diferentes procesos de negocios. (Vladimir y Lluglla, 2019). De esta manera, este antecedente del desarrollo del *BSC* se relaciona en la implementación del planeamiento estratégico.

Según Ganga, *et al*. (2015) en su artículo “Administración Estratégica: Aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI) a una organización no gubernamental”, Venezuela. Tuvieron como objetivo diseñar y formular un CMI, que posibilite el incremento de la eficiencia en la gestión de una “Institución X”, de tal modo que ello sirva de experiencia para otras organizaciones. Como resultados, para realizar el estudio de la misión, visión, actividades departamentales y desempeño de los funcionarios, se realizaron talleres y se utilizó una técnica de "lluvia de ideas" para comprender mejor la realidad. Además, a través del "grupo focal", se pueden detectar variables que afectan a la organización, y se pueden determinar valores, metas, indicadores y estrategias, que en conjunto constituyen recomendaciones para su trabajo. En el artículo se señala la aplicación del *BSC* a casos específicos y concluyen haciendo evidente su valor teórico y empírico, demostrando su potencial como una herramienta útil en el proceso de gestión estratégica; además, ha verificado que los gerentes con conocimientos generales y específicos necesitan una visión a largo plazo para liderar su organización.

Según Gonzáles, *et al* (2019) en su artículo “Gerencia Estratégica: Herramienta para la Toma de Decisiones en las Organizaciones”, Ecuador. Su objetivo principal fue analizar la gestión estratégica de la organización como herramienta de toma de decisiones y responder a las demandas del entorno competitivo. Los resultados mostraron que la investigación especializada en el área fue diversa, proporcionó elementos esenciales para construir el pensamiento estratégico, que se caracterizó por desarrollar procesos clave en la mente de los estrategas, lo que ayudó a mejorar las capacidades organizacionales, se desarrolló e implementó estrategias de manera más efectiva. El análisis concluyó que el pensamiento estratégico no se limitó a la planificación, pudo modificarse aún más, permitiendo cambios en los patrones de pensamiento de aquellos que toman decisiones en la organización.

Según Fernández (2001) en su artículo “El *Balanced ScoreCard*: Ayudando a Implantar la Estrategia”, España. Su objetivo fue analizar los elementos que conforman el *Balanced ScoreCard* para que pueda convertirse un modelo de planificación y gestión que organice a la organización con su estrategia. Los resultados muestran que el mejor momento para comenzar a implementar el plan estratégico es cuando encuentra un problema al que *BSC* puede responder la clave es analizar las mejoras que *BSC* proporciona para motivar a la organización a tomar medidas. Se requiere trabajo de implementación para cualquier cambio. La conclusión es que el *Balanced ScoreCard* puede ayudar a planificar mejor, entender y comunicar la estrategia, a gestionar mejor con una visión más global y de largo plazo. El *Balanced Scorecard* debe ser una herramienta para simplificar y mejorar

la planificación y la gestión al aclarar el modelo de negocio, Dado que los aspectos que aún carecen de muchas organizaciones no se tienen en cuenta, algunas implementaciones no han alcanzado plenamente su potencial.

Según Alveiro (2011) en su artículo “El *Balanced ScoreCard* como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa”, Argentina. El propósito es analizar el valor que puede representar *Balanced ScoreCard*, para que el gerente de la organización pueda verlo como una herramienta, de modo que puedan transferir los objetivos estratégicos de la compañía a una métrica consistente definida de acuerdo con ciertos parámetros para la medición de la gestión. Sus resultados se refieren a la herramienta *Balanced ScoreCard*, que les permitirá medir las formas en que las unidades de negocio crean valor agregado para los clientes, así como las formas de mejorar las capacidades internas e inversión de personal. Además, los sistemas y procedimientos son la base que se necesita para lograr mejorar el desempeño futuro de la organización. Para concluir, la herramienta *Balanced ScoreCard* no es solo una moda, ya que permite que diferentes niveles de gestión empresarial se centren en los niveles clave de la organización. Puede determinar que el *Balanced ScoreCard* es un sistema de gestión que requiere de la inversión y participación de todos los servidores para obtener el éxito y los beneficios esperados en la organización.

Según Nájera (2016) en su Tesis Doctoral titulada “El Proceso Estratégico en las Grandes Empresas de Ecuador: Un Estudio del Caso”, Lima-Perú. el objetivo de este estudio cualitativo fue explorar los procesos estratégicos dentro de las principales empresas en Ecuador. Como resultado, esta investigación aporta a la

literatura acerca de la formación de estrategias, mostrando que, bajo circunstancias especiales de Ecuador, estas se llevan a cabo principalmente entre la alta gerencia, lo que contrasta fuertemente con la propuesta del inicio se da con un proceso estratégico de Gerentes medios, como indican otros autores. La conclusión de esta investigación fue que el proceso estratégico dentro de la empresa se lleva a cabo de manera ordenada, lo que significa monitorear los pasos a lo largo del proceso y definir al gerente en cada paso. En el proceso estratégico, la alta gerencia desempeña un papel importante y es responsable de supervisar el proceso de manera integral y holística, lo que se puede lograr mediante la intervención directa o mediante herramientas de control (indicadores y otras herramientas). Las personas que consideran iniciar un nuevo negocio pueden comprender el comportamiento de la competencia y desarrollar capacidades para ayudarles a adaptarse mejor a los mercados nacionales e internacionales, obteniendo así una ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

Según Martínez *et al* (2010) en su artículo “El Cuadro de Mando Integral en la Ejecución del Plan Estratégico de un hospital General”, San Martín de Porres – Perú. Su objetivo fue evaluar la efectividad del *BSC* en la implementación del plan estratégico de un hospital general. Se obtuvieron los siguientes resultados: hubo una reducción de los rechazos por prestaciones valorizadas al Seguro Integral de Salud de 13,64% a 8,93%, disminución de las operaciones suspendidas de 13,04% a 9,83%, optimización de la utilización de camas de 79,23% a 91,15%, el desempeño de los planes operativos de las unidades orgánicas que alcanzaron nivel óptimo fue de 33,33% y las unidades orgánicas que expusieron las mejores presentaciones se incrementó de 8% a 40%. Llegando a la conclusión que la aplicación del *BSC* puede

usarse como una herramienta para monitorear y controlar la implementación del Plan Estratégico de una organización.

Según De Haro y Trujillo (2018) en su Tesis de Maestría, “Plan Estratégico CESAL Perú 2019-2023”. Una propuesta ante los nuevos retos de la cooperación para el desarrollo”, Lima-Perú. Su objetivo es determinar el plan estratégico más adecuado para determinar la ruta de desarrollo sostenible de la cooperación al desarrollo de las organizaciones no gubernamentales de Perú, incluidos los programas y proyectos sostenibles, teniendo en cuenta la situación del entorno cambiante y la Agenda de Desarrollo Sostenible 2030, para que al cumplir su misión genere en la población un impacto, que también sea escalable y tenga incidencia pública. De los resultados obtenidos a través del análisis económico, es seguro que la aplicación del plan estratégico proporcionará más beneficios y riqueza que no implementar el plan estratégico. Concluyendo que los recursos más valiosos que tiene CESAL en Perú son: (a) personal de alto nivel (gestión y coordinación), (b) capacidad para identificar, formular y ejecutar proyectos, y (c) relaciones con los beneficiarios.

Según Oyola (2019) en su Tesis de Maestría, “El *Balanced ScoreCard* y la gestión estratégica en las instituciones públicas de la provincia de Huaura”, Huacho-Lima. Su objetivo fue establecer la medida en que el *Balanced ScoreCard* como herramienta, influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura. De esta manera en el análisis de los resultados se puede apreciar, que el 98% considera que se debe aplicar una metodología de gestión, para que la dirección estratégica de la Institución Pública permita contribuir a alcanzar



la visión institucional, el 1% no sabe/ no opina y el 0.69% señala que no debe aplicarse. Así mismo, el 54% está de acuerdo, al considerar que, si aplicamos el *Balanced ScoreCard* como herramienta, entonces influirá en la gestión estratégica en las Instituciones Públicas, el 33% está completamente de acuerdo, el 9% está en desacuerdo, el 3% está completamente en desacuerdo, y el 1% no sabe/no opina. Se llegaron a las siguientes conclusiones: El *Balanced ScoreCard* herramienta, si influye en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura. Los sistemas de información, la evaluación del desempeño, los indicadores financieros y no financieros, el análisis financiero y la mejora continua, influyen en la toma de decisiones y en la gestión estratégica de las Instituciones Públicas de la Provincia de Huaura.

Según Tineo (2019) en su tesis de maestría, “*Balanced ScoreCard* y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019”, Lima-Perú. Se tuvo como objetivo general proponer el diseño del planeamiento estratégico institucional basado en el *Balanced ScoreCard* para el centro de salud Calcuta-Lima, 2019. Entre sus resultados obtuvieron que el 2,5% de las encuestas están poco interesados en el *Balanced ScoreCard*, siendo este porcentaje igual para los niveles bajo y medio con 13% de los que están interesados con el planeamiento estratégico. El 62.5% están interesados con el *Balanced ScoreCard*, de este porcentaje el nivel medio con 32.5% del planeamiento estratégico es la más interesada. El 35% también está interesada en el *Balanced ScoreCard*, el mayor porcentaje se ubica en el nivel alto con 25% del planeamiento estratégico. Por lo tanto, la aplicación del *Balanced ScoreCard* explica el interés que está relacionado con el planeamiento estratégico.

Se demostró la relación entre el *Balanced ScoreCard* y planeamiento estratégico en el centro de salud Calcuta, Lima 2019. Se observó que el *Balanced ScoreCard* a un nivel moderadamente importante de los encuestados indicaron que tienen conocimiento e interés de proponer que se implemente el *BSC*, en cuanto al planeamiento estratégico en el nivel altamente importante indicaron que tienen conocimiento de la misión, visión, fortalezas y debilidades de la entidad, pero manifestaron para que el planeamiento estratégico sea eficiente y óptima para los usuarios o pacientes y personal médico y logren los objetivos y metas, se debe implementar el *Balanced ScoreCard* para lograr el éxito de la institución.

Como se describe en el libro Plan Estratégico en la Práctica, la elaboración del plan estratégico se asemeja de algún modo a un *puzzle* en el que creamos trabajos de manera razonable y coherente y luego los colocamos. Cada uno de ellos representa una realidad y tiene una función específica, pero necesita integrarse con otras partes para obtener todo el significado, y de esta manera, se puede establecer un plan consistente (Sainz, 2017).

Delaux (2017) en el libro Planificación estratégica y creación de valor: reestructuración en crisis describió que el significado de la palabra *estrategia* constituye un paso básico, porque su comprensión es el punto de partida de un modelo de análisis estratégico. La palabra *estrategia* deriva del griego *strategos*, que significa el jefe militar supremo. Se usa para predecir el camino seguido en la lucha por la victoria. A lo largo de los años, el término se ha utilizado comúnmente, y la administración lo ha utilizado como sinónimo de una forma de lograr objetivos.

La planeación incluye la búsqueda de estrategias que permitan a la organización, empresa, departamento, ciudad, región, país, etc., diseñar y realizar el futuro deseado. Como se observa, no solo es adecuado para organizaciones privadas o sin fines de lucro, sino también es una herramienta poderosa para cualquier tipo de organización o institución, ya sea privada o pública (D'Alessio, 2015).

Según Sánchez, Vélez y Araújo (2016) el *BSC* es una herramienta de gestión estratégica que puede controlar y correlacionar todas estas medidas que representan las variables clave de una empresa operativa. Además, puede transformar la estrategia organizacional a través de un conjunto coherente de indicadores de acción, que junto con otras herramientas de gestión distinguen los activos intangibles como los nuevos actores principales en la era de la información (Vega, 2016).

Así mismo, Quesado, Aibar y Lima (2018) definen el *BSC* como una herramienta de gestión organizacional adecuada para seleccionar un conjunto equilibrado de objetivos e indicadores para expresar la visión estratégica de la organización y guiarlos para cumplir con las expectativas de las partes interesadas (organización y sus procesos). Además de aclarar los objetivos de la organización con cada objetivo, una vez que se comunica la estrategia, se puede evaluar el progreso de su implementación.

El *Balanced ScoreCard* es una herramienta de trabajo que maneja una serie de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión y comprensión rápida e integral del negocio. Cierta parte de la misión, la visión y la estrategia, se fundamenta en supervisar los objetivos mediante el establecimiento de objetivos medibles, llamados indicadores de rendimiento. También se utiliza un lenguaje simplificado para crear mapas estratégicos para facilitar el intercambio de visión y estrategia de la empresa (Kaplan & Norton, 1992).

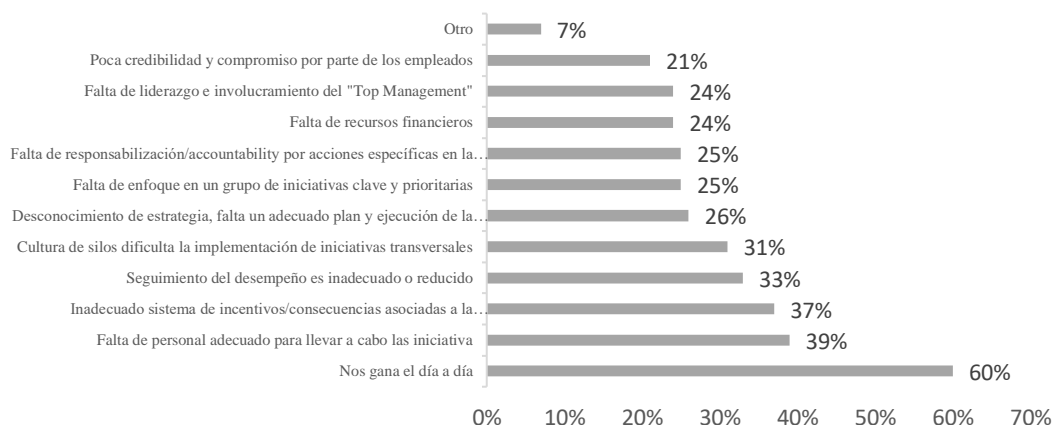
En este contexto: el presente estudio se realizó en una empresa de servicios de montaje del sector salud, situada en la ciudad de Lima, Perú.

La empresa es un grupo peruano especializado en brindar servicios de montaje industrial y armado de módulos funcionales, otorgando soluciones singulares a problemas complejos en entornos de riesgo. Busca contribuir al desarrollo empresarial y crecimiento sostenible al proporcionar respuestas específicas y eficientes con el fin de apoyar a sus clientes en el cumplimiento de los objetivos conjuntos, para ello cuenta con cuatro líneas de negocio y personal competente que se compromete con el saber hacer las cosas de manera ágil, dinámica e innovadora.

El sector salud, al cual pertenece la empresa especializada en servicios de montaje viene desarrollando una demanda en los últimos meses de necesidad nacional por la habilitación y montaje de hospitales modulares, así mismo se suscita un escenario más atractivo para la empresa la cual no cuenta con estrategias claras para abordar y atender la alta demanda insatisfecha del sector salud. Donde se

observa que la empresa tiene poca participación de mercado, carece de planificación, endeudamiento con proveedores, indecisiones en la dirección, rotación exagerada de personal, pérdida de clientes, desmotivación y retraso en cumplimiento de los plazos.

**Figura 1**  
**RAZONES QUE DIFICULTAN OBTENER RESULTADOS**



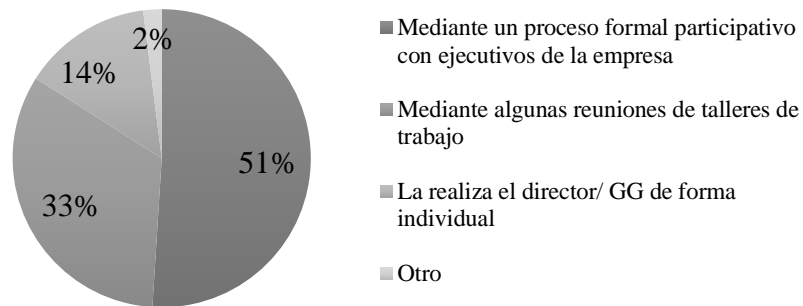
Fuente: Diario Gestión, basada en la encuesta sobre formulación e implementación de la estrategia realizada por PAD- RTM (2020).

En la figura 1, se muestra las razones porcentuales que dificultan a las empresas implementar un planeamiento estratégico.

En vista de lo expuesto, el desarrollo del *Balanced ScoreCard* según Fernández (2001) precisa: “lo cierto es que el *Balanced ScoreCard* contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y preocupan a nuestros directivos”.

**Figura 2**

**FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**



Fuente: Diario Gestión, basada en la encuesta sobre formulación e implementación de la estrategia realizada por PAD- RTM (2020).

En la figura 2 se muestra que el 51% de las empresas formula su planeamiento estratégico mediante un proceso participativo, mientras que el 33% de las empresas opta por realizarlo mediante reuniones de trabajo y solo el 14% de las empresas lo realiza por medio la gerencia general.

Tal situación obedece, a la falta de proyección a futuro, donde la organización solo atiende los proyectos que se presentan de momento, la mala percepción que mantiene los empresarios sobre la visión de futuro deseada, la pérdida parcial de participación de mercado por no contar con procesos constructivos dentro de la organización, la improvisación, falta de dirección por parte de la gerencia, así también, el desconocimiento de la importancia de evaluar cuestiones internas y externas que afecten las operaciones de organización, el no contar con área especializada de investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) que efectúe plataforma digital para dispositivos móviles, página webs y tendencias tecnológicas en sus procesos y en el servicio especializado que presta, esto dificulta la toma de decisiones para abordar estrategias que garanticen una mejora significativa en la prestación del servicio y la rentabilidad deseada.

De continuar esta sintomatología, la empresa podría perder la total participación de mercado, ventaja competitiva, no cumplir con los objetivos del cliente, bajar su rentabilidad, pérdida de oportunidades, pérdida en la asignación de recursos y capital, no será posible el logro de los objetivos empresariales, programas de acción, ni conocer el propósito de la organización, ni conocer las oportunidades del mercado, ni identificar las necesidades y expectativas presentes y futuras necesarias para implementar estrategias eficientes en los procesos constructivos que le permita a la organización ser sostenible en el tiempo.

Así también es posible afirmar que "toda estrategia, no importa lo bien diseñada que sea, está condenada al fracaso si no se aplica de manera efectiva" (Wright, Kroll, y Parnell, 2009).

Resultando indispensable que la empresa implemente un planeamiento estratégico y desarrolle el *Balanced ScoreCard*.

## **1.2. Formulación del problema**

Así el problema principal es:

¿Cuál es el proceso para la implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020?

Y los problemas secundarios son:

¿Cuáles son los factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020?

¿Cuáles son los factores claves y estrategias del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020?

¿Cuáles son los objetivos estratégicos del desarrollo del *Balanced Scorecard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud Lima 2020?

¿Cuáles son las acciones estratégicas de la empresa de servicios de montaje en el sector salud Lima 2020?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

Identificar los factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020.

Identificar los factores claves y estrategias del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

Establecer los objetivos estratégicos del desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

Establecer las acciones estratégicas de la empresa de servicios de montaje en el sector salud Lima 2020.



#### **1.4. Hipótesis**

El desarrollo del *Balanced ScoreCard* (BSC), bajo la metodología propuesta permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

#### **1.5. Justificación**

Dado que no existen muchos estudios que tengan como objetivo diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020, la investigación se realiza con el propósito de aportar información del tema mencionado, por lo que presenta una justificación teórica que permita establecer estrategias que proyecten a las empresas de servicios de montaje en el sector salud a un futuro deseado y estas sean sostenibles en el tiempo, especialmente durante el desarrollo de sus operaciones. Los resultados del presente estudio permitirán que el investigador cuente con estrategias para la toma de decisiones que contribuyan con la rentabilidad de la empresa y su aplicación durante el desarrollo de sus actividades, ayudando en mantener y establecer controles en la organización.

La presente investigación posee una justificación práctica, la cual se da cuando la investigación plantea una solución a un problema concreto o por lo menos va a plantear una alternativa o estrategia de solución y se pretende resolver un problema real.

Esta tesis presenta una justificación académica de investigación y sus resultados servirán de consulta para estudiantes interesados en conocer el diseño del proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del

*Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud,  
Lima 2020.

Así mismo la tesis tiene una justificación económica dado que la empresa será beneficiada de las siguientes maneras. Pasar de no tener un plan a implementar un plan estratégico, le otorgará muchos beneficios a la empresa. Se mitigarán los procesos que no aportan valor, se minimizaran las pérdidas económicas, la empresa podrá establecer una ruta de trabajo, en la cual todos los trabajadores tendrán claros los objetivos de la empresa permitiendo que sus actividades además de generar valor sean eficiente para un mismo fin y entiendan la visión de la empresa.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

### 2.1. Tipo de investigación

Este trabajo de investigación es de tipo aplicada, con diseño no experimental presentando características que son nivel descriptivas y explicativas, de tal manera que permita diagnosticar, analizar y evaluar los problemas trazados. Una sola medición en un solo contexto TRANSVERSAL.

Según Niño (2011) en su publicación menciona que la Investigación aplicada es la que trata dentro del alcance de la aplicación científica la solución a problemas prácticos. Según Hernández, Fernandez y Baptista (2010) en un estudio no experimental no es pretendido alterar de manera deliberada las variables de estudio en su entorno.

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

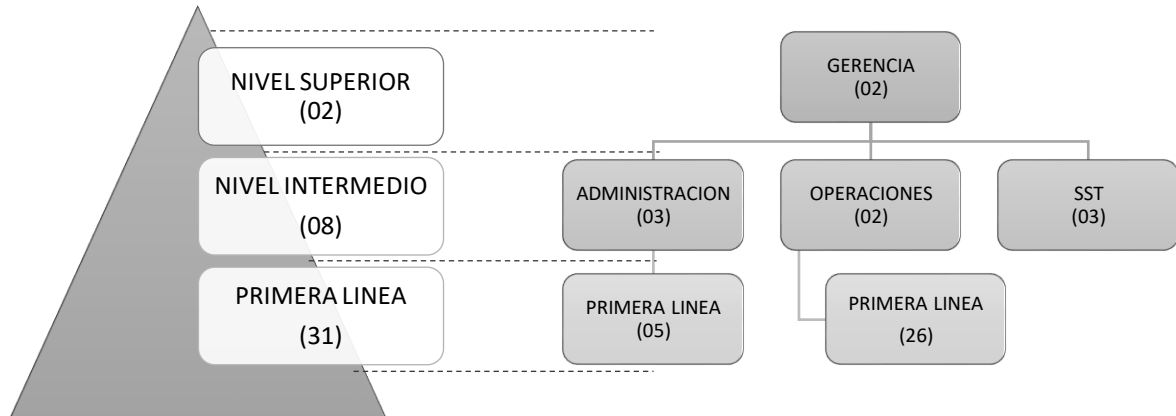
Según Monje (2011) en su libro “Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa” menciona que, la definición de la población para un proyecto de investigación responde a la necesidad de especificar el grupo al cual son aplicables los resultados del estudio.

Para el caso de estudio se tendrá como población la gerencia, jefatura y principales colaboradores de una empresa de servicio de montaje del sector salud.

Según Niño (2011) es posible abordar una investigación sobre la totalidad de una población, si esta es pequeña. Para el caso de estudio se tendrá como muestra

de la investigación a la misma población, es decir a la gerencia, jefatura y principales colaboradores de una empresa de servicio de montaje del sector salud.

**Figura 3**  
*POBLACIÓN, SEGÚN NIVELES Y ORGANIGRAMA*



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020)

La población considerada para el presente estudio fueron los trabajadores de una empresa de montaje del sector salud que hacen un total de 41 personas.

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

Según Bernal (2010) en la investigación científica, hay una variedad de técnicas o métodos utilizados para recopilar información en él. Dependiendo del método y tipo de investigación a realizar, se utilizan una u otra técnica.

Para el caso de estudio la técnica a emplear fue la observación. Según Campos y Lule (2012) la forma más sistematizada y lógica para el registro visual y verificable de lo que se pretende conocer se refiere a la observación; en otras

palabras, captar de la manera más objetiva posible, lo que ocurre en el mundo real, ya sea para describirlo, analizarlo o explicarlo desde una perspectiva científica.

Así mismo, otra técnica empleada en el estudio fue la entrevista. Según Pérez (2005) la entrevista como técnica, se describe como una manera científica de acercamiento a un individuo, cuya finalidad es obtener del entrevistado determinadas informaciones, de acuerdo con elementos preestablecidos.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) se considera instrumentos a la herramienta de medición adecuada que es empleada para registrar datos observables que realmente representan los conceptos o variables en los que piensan los investigadores.

Según la guía PMBOK (2017) la aplicación de buenas prácticas, principios procesos, conjunto de habilidades clave, herramientas y técnicas permiten guiar y orientar a los profesionales que tienen a su cargo proyectos alcanzar los resultados y objetivos propuestos.

Para el caso de estudio se empleó instrumentos, ficha de observación y guía de entrevistas con la finalidad de recopilar y obtener los datos necesarios para poder desarrollar el análisis.

En el artículo de Alcívar (2016) concluye que la estructura de desglose del trabajo (EDT) permite a un directivo pronosticar los resultados con la finalidad de

optimizar la toma de decisiones basándose en diversos escenarios, en todo lo relativo a procesos, desde la investigación hasta el desarrollo del mismo.

Según Tabares (2015) en su tesis de grado describe que el Entrenador de la EDT (estructura de desglose de trabajo), el experto, Josh Nankivel, define a esta herramienta como un tipo de esquema para integrar información sobre el tiempo estimado de duración del proyecto, este aspecto es semejante a un organigrama, que permite planificar, organizar y ejecutar a partir de entregables presentados en distintos niveles.

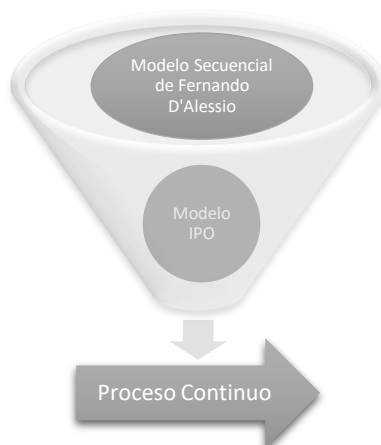
Para determinar las unidades de estudio que corresponden a nuestra investigación se describe como se miden nuestros indicadores.

En la dimensión proceso estratégico y subdimensiones: a) Formulación y planificación, b) Dirección estratégica y c) Evaluación y control, identificamos factores, establecemos estrategias y obtenemos el % porcentaje del desempeño propuesto, mediante las técnicas de observación, entrevista, análisis documental y de matrices y estructura de desglose de trabajo (EDT).

Por consiguiente, en la dimensión eficiencia y subdimensiones: a) Finanzas, b) Clientes, c) Procesos internos y d) Aprendizaje y crecimiento, identificamos Rentabilidad, % de proyectos atendidos, % de procesos críticos mejorados y % de servicios que cuenten con plan de continuidad establecidos, mediante la técnica de observación y extracción de datos.

La investigación analizó el modelo secuencial de Fernando D'Alessio y mediante el modelo *IPO: Input-Process-Output* (Entrada-Actividad-Salida) simplificó la estructura en 4 fases, denominándolo proceso continuo.

**Figura 4**  
*ESTRUCTURA DEL PROCESO CONTINUO*



Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo secuencial de D'Alessio (2015) y modelo *IPO* Norma ISO 9001:2015

En la figura 4 se muestra el análisis realizado al modelo secuencial de Fernando de D'Alessio mediante la herramienta IPO, simplificando en proceso continuo.

**Tabla 1**  
*DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO CONTINUO*

FASE	INPUT	INSTRUMENTOS / TÉCNICAS / HERRAMIENTAS	OUTPUT
1ra fase Factores Referenciales	Cultura organizacional Estructura y gobernanza de la organización Disponibilidad de recursos Capacidad de personal Contexto nacional - internacional	Pestel+C 5 fuerzas de Porter AMOFHIT	Factores Referenciales externos e internos.
2da Fase Factores Clave	Factores referenciales externos e internos	FODA Análisis EFE, EFI. Cuadrante EFE- EFI Matriz de combinación FODA EDT	Factores clave y Estrategias

3ra Fase Objetivos Estratégicos	Factores clave Estrategias	Perspectivas <i>Balanced Scorecard</i>	Objetivos estratégicos
4ta Fase Acciones Empresariales	Objetivos estratégicos Misión, Visión y Valores.	Mapa estratégico	Acciones empresariales.

Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis de la información

En la tabla 1 se muestra el procedimiento general de las cuatro fases, cada fase requiere elementos de entrada, aplicación de instrumentos, técnicas y herramientas, y elemento de salida. Dichos elementos de salida son elementos de entrada de la siguiente fase.

Se realizó la validación y confiabilidad para la guía de entrevista según Juicio de Expertos para lo cual se obtuvo los siguientes resultados.

**Tabla 2**

**VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD PARA GUÍA DE ENTREVISTA**

ítem	Ponderado	Porcentaje de validación	Probabilidad de Error	Confiabilidad
1	4	0.8	0.037037037	0.76296296
2	4	0.8	0.037037037	0.76296296
3	5	1	0.037037037	0.96296296
4	5	1	0.037037037	0.96296296
5	5	1	0.037037037	0.96296296
6	5	1	0.037037037	0.96296296
7	5	1	0.037037037	0.96296296
8	5	1	0.037037037	0.96296296
9	5	1	0.037037037	0.96296296
10	5	1	0.037037037	0.96296296
<b>Total</b>				<b>0.92296296</b>

Fuente: Elaboración Propia, basado en el método de Juicio de Expertos

Según la escala de interpretación del método de Juicio de expertos un valor menor a 60%, significa validez y confiabilidad inaceptables; igual o mayor de 60% y menor o igual que 70%, significa validez y confiabilidad deficientes; mayor a



70% y menor o igual que 80%, validez y confiabilidad aceptables; mayor a 80% y menor o igual que 90%, validez y confiabilidad buenas; y, mayor a 90%, validez y confiabilidad excelentes (Pedrosa, et al, 2014). Para el Caso de se obtuvo un resultado de 92.296% que representa una validez y confiabilidad de la guía de entrevista excelente.

Toda la información descrita, los datos presentados, gráficos realizados corresponden a un contexto real, se han empleado fuentes especializadas con el objeto de desarrollar nuestro trabajo intelectual, para lo cual ponemos en mención que es de nuestro conocimiento las implicaciones legales, sociales y el uso ético adecuado de la información.

Así también, se ha procedido a parafrasear cada párrafo obtenido desde la fuente original con la finalidad de acreditar el uso legítimo y evitar el plagio; y, de esta manera, acreditar a cada autoridad y fuente mediante una cita o referencia bibliográfica.

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

En la presente investigación se dividió los resultados en dos (02) componentes. Como punto de inicio, se realizó de forma descriptiva el hallazgo de los resultados y la comprobación de los objetivos. En segunda instancia, mediante un análisis descriptivo se procedió a demostrar la hipótesis.

Con el objeto de responder a nuestra pregunta de investigación:

**¿Cuál es el proceso para la implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020?**

En esta sección mostraremos los datos obtenidos y los análisis empleados para responder a cada objetivo específico. Al final de los análisis presentados podremos plantear estrategias acompañadas de una explicación para así diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

### 3.1. Objetivos

#### 3.1.1. Objetivo Especifico 1

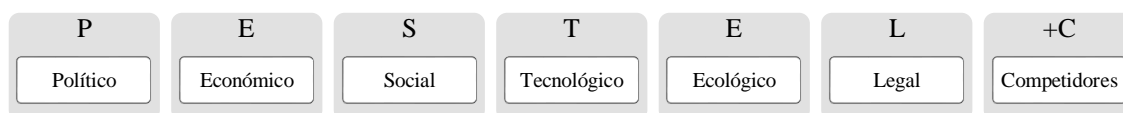
**Identificar los factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020.**

Con el propósito de lograr el primer objetivo, el estudio requirió un diagnóstico en el cual se identificaron los factores de referencia. La presente sección buscó analizar y describir el estado de la empresa, para lo cual se elaboró un análisis de las cuestiones internas y externas de su entorno, así mismo se empleó el uso de herramientas como; Análisis PESTEL+C, las 5 fuerzas de Porter, y Análisis AMOFHIT de esta manera se obtuvo como resultado sesenta y cinco (65) factores de referencia.

El modelo PESTEL+C es una evaluación externa basada en la investigación y el análisis de aquellos factores que afectan al entorno del negocio. Se identificó las oportunidades y riesgos directa e indirectamente, tendencias, cambios y la brecha en los factores de referencia de la empresa. (D'Alessio, 2015).

#### Figura 5

##### FACTORES DEL MODELO PESTEL+C



Fuente: Elaboración propia, basado en al modelo PESTEL+C, D'Alessio (2015)

La información obtenida mediante la guía de entrevista permitió clasificar la *data* de la siguiente manera, el análisis dio como resultado las potenciales oportunidades y amenazas.

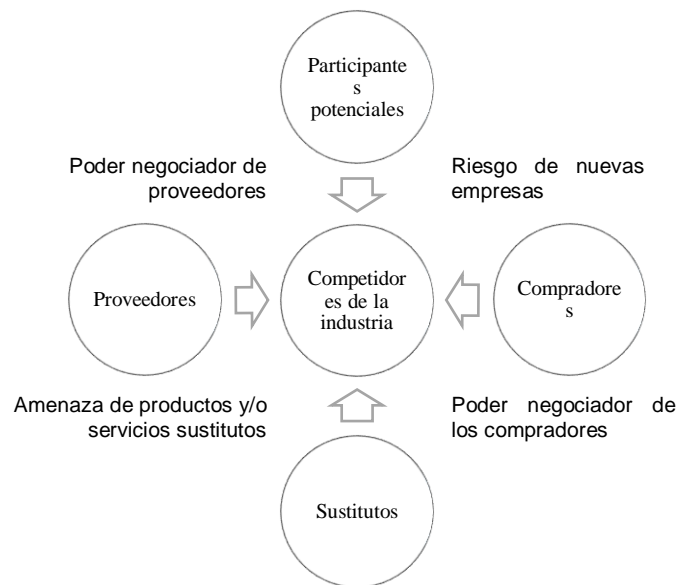
**Tabla 3**  
*ANÁLISIS PESTEL+C*

FACTOR	DESCRIPCIÓN	PESO	PONDERADO	CALIFICACIÓN	TIPO
<b>Político</b>	Declaración de estado de emergencia sanitaria	4	1	0.0533	Amenaza
	Crisis política	4	1	0.0533	Amenaza
	Corrupción e inestabilidad política	3	2	0.0800	Amenaza
<b>Económico</b>	Bono Reactiva Perú	2	4	0.1067	Oportunidad
	Empresas con alto patrimonio	3	2	0.0800	Amenaza
	Banca rota de empresas	3	2	0.0800	Amenaza
	Perdida de trabajo a nivel nacional e internacional	3	1	0.0400	Amenaza
<b>Social</b>	Pandemia del COVID	4	1	0.0533	Amenaza
	Emprendimiento por experiencia en el rubro	3	3	0.1200	Oportunidad
	Acceso a beneficios para empresas formales	2	4	0.1067	Oportunidad
	Cambio de priorización de necesidades de los ciudadanos	3	2	0.0800	Amenaza
	Generación de nuevos emprendimientos	2	4	0.1067	Oportunidad
<b>Tecnológico</b>	Falta de presupuestos designados a TI	3	2	0.0800	Amenaza
	Comercio electrónico	3	2	0.0800	Amenaza
	Globalización (acceso a información en temas de interés)	2	1	0.0267	Amenaza
	Automatización de operaciones	3	4	0.1600	Oportunidad
<b>Ecológico</b>	Priorización en la bioseguridad	2	2	0.0533	Amenaza
	Implementación de la norma ambiental	2	4	0.1067	Oportunidad
	Cambio de sistema empresarial	2	4	0.1067	Oportunidad
<b>Legal</b>	Programas del estado para formalizar empresa	2	4	0.1067	Oportunidad
	Desarrollo de la inclusión financiera	3	3	0.1200	Oportunidad
	Penalización por incumplimiento de leyes	3	1	0.0400	Amenaza
	Priorización de áreas de bioseguridad	3	3	0.1200	Oportunidad
	Productos sustitos	3	2	0.0800	Amenaza
<b>+ Competidores</b>	Precios Competitivos	4	1	0.0533	Amenaza
	Diversificación de Servicios	4	1	0.0533	Amenaza
<b>TOTAL</b>		<b>75</b>			

Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo PESTEL+C, D'Alessio (2015)

Según Porter (2009) en su libro “Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores” el modelo de las 5 fuerzas de Porter es una evaluación externa que determina la rentabilidad de una empresa, organización o industria. Se compone de cinco factores que combinados permiten identificar el rendimiento y como la competencia influye en la empresa.

**Figura 6**  
LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Elaboración propia, basado en al modelo de las 5 fuerzas de PORTER, Porter (2009)

En la tabla 3 fue empleado el análisis de las 5 fuerzas de PORTER, para determinar si la empresa era rentable en aquel momento, así mismo se realizó una estimación a futuro del sector donde opera.

**Tabla 4**

**ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

Fuerzas de Porter	Consideración	Detalle	Relevancia	
			Actual	Futuro
<b>Nuevos competidores</b>	Los competidos entrantes a la industria amenazan a las compañías establecidas cuando	1. Poca Protección del estado.	Medio	Medio
		2. Curva de experiencia.		
		3. Posicionamiento de marcas.		
<b>Poder de los Compradores</b>	Los compradores tienen más poder cuando	4. Importancia del cliente.	Bajo	Medio
		5. Utilidad que genera el cliente.		
		6. Grado de Intervención del cliente.		
<b>Rivalidad con establecidos</b>	La intensidad de la rivalidad competitiva en la industria surge	7. Competidores con capacidad, tecnologías y recursos similares.	Bajo	Medio
		8. Competidores con diferentes estrategias y objetivos.		
		9. Crecimiento del sector.		
<b>Proveedores</b>	Los proveedores tienen poder de negociación por	10. Cantidad de proveedores importantes.	Bajo	Medio
		11. Otras empresas proveen los mismos materiales.		
		12. Confianza con el proveedor.		
<b>Sustitos</b>	Llenar las necesidades de los clientes	13. Precio de adquirir sustitutos.	Bajo	Medio
		14. Relación calidad precio.		
		15. Preferencia del cliente hacia el sustituto.		
<b>Atractivo de la industria</b>			Bajo	Medio

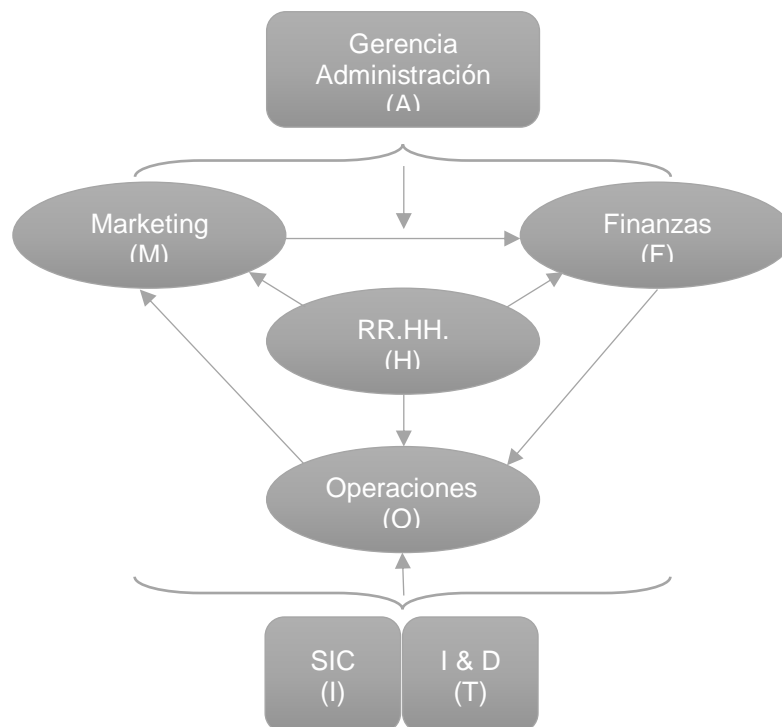
Fuente: Elaboración propia, basada en las 5 Fuerzas de Porter, Porter (2009)

El análisis mostro como resultado que el atractivo de este sector fue bajo, esto indicó que la empresa presentaba una ventaja competitiva para posicionarse en el mercado antes que sus competidores, en tal sentido, a futuro podría ser más complicado, dado que en el mercado conforme pasa el tiempo, se integrarían nuevas empresas (Porter, 2009) y estas competirían con la empresa de montaje en el sector salud.

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2015).

Según D'Alessio (2015) en su libro “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia” las principales áreas a ser analizadas en todo negocio deben ser identificadas a través de la evaluación interna. Estas áreas (AMOFHIT) Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones, Logística e Infraestructura (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos y Cultura (H), Sistemas de Información y Comunicaciones (I) y Tecnología, Investigación y Desarrollo (T), teniendo en cuenta el ciclo de la organización.

**Figura 7**  
*CICLO OPERATIVO DE LA ORGANIZACIÓN*



Fuente: Elaboración propia, basada en el modelo del ciclo operativo de la organización D'Alessio (2015)

La información obtenida de las guías de entrevista permitió obtener el diagnóstico interno de la empresa de servicios de montaje.

**Tabla 5**  
**MATRIZ AMOFHIT**

ÁREAS	NIVEL DE ALCANCE	INFORMACIÓN
Administración y gerencia (A)	Administración y gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Personal que lidera la gerencia cuenta con la experiencia y conocimiento del rubro del negocio</li> <li>2. No cuentan con plan estratégico formal</li> <li>3. Los empresarios muestran interés en aumentar los ingresos a través de la ejecución de proyectos</li> <li>4. Consideran la banca ética como crecimiento responsable</li> </ol>
Marketing y ventas (M)	Producto	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. La empresa brinda servicios especializados de operaciones verticales y montaje industrial, mantenimiento estructural, montaje de naves industriales, hospitales modulares y espacios funcionales</li> <li>6. Los servicios se ejecutan en las instalaciones del cliente o áreas de influencia asignadas por los proyectos/contratos</li> </ol>
	Promoción y ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. No cuenta con área de marketing</li> <li>8. No cuentan con página web</li> <li>9. Las ventas del servicio la realizan los socios</li> </ol>
Operaciones, logística e infraestructura (O)	Operaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Los servicios se ejecutan en las instalaciones del cliente o áreas de influencia asignadas por los proyectos/contratos, se clasifico en dos procesos:</li> <li>11. Servicio, donde considera mano de obra y herramientas</li> <li>12. Servicio y materiales, donde se gestiona la mano de obra, la planificación de compra, recepción y distribución de materiales al área de influencia.</li> </ol>
	Logística e Infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>13. No cuenta con oficina propia</li> <li>14. Dispone de espacio limitado para el almacenamiento de equipos y herramientas</li> <li>15. Muestra debilidad en su inventario, ya que no existe registros actualizados</li> </ol>
Finanzas y contabilidad (F)	Infraestructura de la firma	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. No cuenta con asesoría contable y legal</li> <li>17. No cuenta con estados financieros, ni con indicador de rentabilidad, solo administra cuenta corriente y cuenta de detracciones a nombre de la organización</li> </ol>
Recursos humanos y cultura (H)	Administración del capital humano	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Al brindar servicios especializados, contrata a personal técnico calificado y especializado según la envergadura del proyecto</li> </ol>
Sistemas de información y comunicaciones (I)	Sistemas de información y comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. La empresa mantiene equipos menores para la gestión interna, así mismo cuenta con un sistema de gestión integrado al 20%.</li> <li>20. No cuenta con sistema contable</li> <li>21. Al no contar con página web, no difunde información en redes sociales</li> </ol>
Tecnología, investigación y desarrollo (T)	Desarrollo tecnológico	<ol style="list-style-type: none"> <li>22. Mantiene una base de datos con sistema de operación básica (Excel) de clientes atendidos.</li> <li>23. A raíz de la emergencia sanitaria, proponen retomar la implementación del sistema de gestión integrado</li> <li>24. No cuenta con área de I+D</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.



Los tres análisis efectuados como: Análisis PESTEL+C, las 5 fuerzas de Porter y Análisis AMOFHIT, nos brindaron una vista general de los factores externos e internos .

**Tabla 6**

**RESUMEN DE FACTORES DE REFERENCIA POR ANÁLISIS**

	<b>PORTER</b>	<b>PESTEL+C</b>	<b>AMOFHIT</b>	<b>TOTAL</b>
Factores Externos	15	26	-	41
Factores Internos	-	-	24	24
			Factores de Referencia	65

Fuente: Elaboración propia basada en la recopilación de los factores de referencia.

De esta manera, se pudo identificar sesenta y cinco (65) factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020, la cual responde al primer objetivo específico de la investigación.

### 3.1.2. Objetivo Especifico 2

**Identificar los factores claves y estrategias del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.**

Con la finalidad de alcanzar el segundo objetivo específico el estudio requirió realizar diversos análisis con la finalidad de que se identifiquen los factores clave y estrategias.

En la presente sección se analizaron y describieron los factores de referencia de la empresa, para lo cual se elaboró un análisis mediante la matriz FODA fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se adoptó también el uso de herramientas como la Matriz de evaluación de factores externos (EFE) y matriz de

evaluación de factores internos (EFI), el Cuadrante EFE-EFI y la Matriz de combinación FODA, de esta manera se obtuvo como resultado los datos requeridos.

**Tabla 7**

**ASIGNACIÓN DE FACTORES A LOS COMPONENTES DE LAS MATRIZ FODA**

	FACTORES DE REFERENCIA	ANÁLISIS FODA		RELACION
		NEGATIVO	POSITIVO	
PESTEL+C	1. Falta de Protección del estado.	Amenaza		A1
	2. Curva de experiencia.		Oportunidad	O1
	3. Posicionamiento de marcas.		Oportunidad	O2
	4. Importancia del cliente.		Oportunidad	O1
	5. Utilidad que genera el cliente.		Oportunidad	O1
	6. Grado de Intervención del cliente.		Oportunidad	O1
	7. Competidores con capacidad, tecnologías y recursos similares.	Amenaza		A2
	8. Competidores con diferentes estrategias y objetivos.	Amenaza		A3
	9. Crecimiento del sector		Oportunidad	O3
	10. Cantidad de proveedores importantes.		Oportunidad	O4
	11. Otras empresas proveen los mismos materiales y tecnologías	Amenaza		A2
	12. Confianza con el proveedor.		Oportunidad	O5
	13. Precio de adquirir sustitutos.		Oportunidad	O5
	14. Relación calidad precio.		Oportunidad	O5
	15. Preferencia del cliente hacia el sustituto	Amenaza		A3
PORTER	1. Declaración de estado de emergencia sanitaria	Amenaza		A5
	2. Crisis política	Amenaza		A1
	3. Corrupción e inestabilidad política	Amenaza		A4
	4. Bono Reactiva Perú		Oportunidad	O1
	5. Empresas con alto patrimonio	Amenaza		A4
	6. Banca rota de empresas	Amenaza		A1
	7. Perdida de trabajo a nivel nacional e internacional	Amenaza		A4
	8. Emergencia sanitaria (covid-19)	Amenaza		A5
	9. Emprendimiento por experiencia en el rubro		Oportunidad	O4
	10. Acceso a beneficios para empresas formales		Oportunidad	O2
	11. Cambio de priorización de necesidades de los ciudadanos	Amenaza		A1
	12. Generación de nuevos emprendimientos		Oportunidad	O3
	13. Falta de presupuestos designados a TI	Amenaza		A2
	14. Comercio electrónico	Amenaza		A3
	15. Globalización (acceso a información en temas de interés)	Amenaza		A3
	16. Automatización de operaciones		Oportunidad	O5
	17. Priorización en la bioseguridad	Amenaza		A2

	18. Implementación de la norma ambiental	Oportunidad	O1
	19. Cambio de sistema empresarial	Oportunidad	O1
	20. Programas del estado para formalizar empresa	Oportunidad	O2
	21. Desarrollo de la inclusión financiera	Oportunidad	O1
	22. Penalización por incumplimiento de leyes	Amenaza	A1
	23. Priorización de áreas de bioseguridad	Oportunidad	O3
	24. Productos sustitos	Amenaza	A1
	25. Precios Competitivos	Amenaza	A4
	26. Diversificación de Servicios	Amenaza	A1
AMOFHIT	1. Personal que lidera la gerencia cuenta con la experiencia y conocimiento del rubro del negocio	Fortaleza	F1
	2. No cuentan con plan estratégico formal	Debilidad	D1
	3. Los empresarios muestran interés en aumentar los ingresos a través de la ejecución de proyectos	Fortaleza	F1
	4. Consideran la banca ética como crecimiento responsable	Fortaleza	F1
	5. La empresa brinda servicios especializados de operaciones verticales y montaje industrial, mantenimiento estructural, montaje de naves industriales, hospitales modulares y espacios funcionales	Fortaleza	F1
	6. Los servicios se ejecutan en las instalaciones del cliente o áreas de influencia asignadas por los proyectos/contratos	Fortaleza	F1
	7. No cuenta con área de marketing	Debilidad	D1
	8. No cuentan con página web.	Debilidad	D1
	9. Las ventas del servicio la realizan los socios	Debilidad	D1
	10. Los servicios se ejecutan en las instalaciones del cliente o áreas de influencia asignadas por los proyectos/contratos,	Fortaleza	F1
	11. Servicio, donde considera mano de obra y herramientas	Fortaleza	F1
	12. Servicio y materiales, donde se gestiona la mano de obra, la planificación de compra, recepción y distribución de materiales al área de influencia.	Fortaleza	F1
	13. No cuenta con oficina propia	Debilidad	D5
	14. Dispone de espacio limitado para el almacenamiento de equipos y herramientas	Debilidad	D5
	15. Muestra debilidad en su inventario, ya que no existe registros actualizados	Debilidad	D2
	16. No cuenta con asesoría contable y legal	Debilidad	D1
	17. No cuenta con estados financieros, ni con indicador de rentabilidad, solo administra cuenta corriente y cuenta de	Debilidad	D1

detracciones a nombre de la organización			
18. Al brindar servicios especializados, contrata a personal técnico calificado y especializado según la envergadura del proyecto		Fortaleza	F3
19. La empresa mantiene equipos menores para la gestión interna, así mismo cuenta con un sistema de gestión integrado al 20%.		Fortaleza	F1
20. No cuenta con sistema contable	Debilidad		D1
21. Al no contar con página web, no difunde información en redes sociales	Debilidad		D2
22. Mantiene una base de datos con sistema de operación básica (Excel) de clientes atendidos.		Fortaleza	F5
23. A raíz de la emergencia sanitaria, proponen retomar la implementación del sistema de gestión integrado		Fortaleza	F5
24. No cuenta con área de I+D	Debilidad		D1

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.

En la tabla 8, se utilizó los factores de referencia los cuales se distribuyeron según categoría positiva o negativa, así mismo permitió asignar un código según similitud para sintetizar en el análisis FODA.

El análisis FODA permitió diagnosticar las condiciones internas de la empresa en su conjunto, se realizó una evaluación de las fortalezas y debilidades. Del mismo modo se efectuó un análisis externo, en donde se identificó las oportunidades y amenazas.

Esta herramienta que en principio aparenta ser simple y sencilla, nos aportó una poderosa comprensión de la situación de la organización (Salri, Gonzales y Ayres, 2015).

## Tabla 8

### MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES		FORTALEZAS	
O1 Empresas en desarrollo		F1 Líneas de negocio	
O2 Formalización de empresas		F2 Precios competitivos	
O3 Incremento en sector servicio especializado		F3 Personal Especializado	
O4 Empresas con poco tiempo en el mercado		F4 Socios Estratégicos	
O5 Innovación de nuevos servicios en el sector		F5 Gestión eficiente de recursos económicos	
AMENAZAS		DEBILIDADES	
A1 El sector cuenta con bajas barreras de ingreso		D1 Control y seguimiento inadecuado a proyectos	
A2 Inversión privada asignada a TI		D2 Data desactualizada	
A3 Globalización y avance tecnológico		D3 Posicionamiento inadecuado de la empresa	
A4 Empresas con mejores presupuestos asignados		D4 Personal limitado en proceso de soporte	
A5 Paralización de actividades por riesgo sanitario		D5 No cuenta con instalaciones propias	

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.

En la tabla 8 se pudo identificar veinte (20) factores clave externos e internos de la empresa, en tal sentido, de la información obtenida se asignó a los cuadrantes de las matrices EFE, EFI y la matriz de combinación FODA

Mediante el análisis de la matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE) se observó la situación de la empresa y del análisis FODA se identificó las oportunidades y amenazas. Esta interacción, permitió establecer índices de un valor cuantificable que fue contrastado con el análisis EFI en el cuadrante EFE-EFI identificando la orientación estratégica más relevante (David, 2008).

**Tabla 9**

*MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)*

Factores Externos Clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Oportunidades (entre 5 y 10 factores)</b>				
<b>O1.</b>	Empresas en desarrollo	15%	3	0.45
<b>O2.</b>	Formalización de empresas	10%	4	0.40
<b>O3.</b>	Incremento en el sector de servicios especializados	12%	3	0.36
<b>O4.</b>	Empresas con poco tiempo en el mercado	10%	3	0.30
<b>O5.</b>	Innovación de nuevos servicios en el sector	10%	3	0.30
<b>Amenazas (entre 5 y 10 factores)</b>				
<b>A1.</b>	El sector cuenta con bajas barreras de ingreso	6%	2	0.12
<b>A2.</b>	Inversión privada asignada a TI	7%	3	0.21
<b>A3.</b>	Globalización y avance tecnológico	7%	3	0.21
<b>A4.</b>	Empresas con mejores presupuestos asignados	9%	2	0.18
<b>A5.</b>	Paralización de actividades por riesgo sanitario	14%	4	0.56
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>3.09</b>
<b>Balance Positivo</b>				

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.

En la tabla 9, según el análisis realizado se obtuvo un balance positivo. El valor promedio ponderado inferior a 2.5 indica que la organización tiene falencias en las cuestiones externas (David, 2008). El valor evidenciado del análisis es 3.09 lo cual muestra una situación externa de fuerza.

Mediante el análisis de la matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI) se observó la situación de la empresa y del análisis FODA se identificó las fortalezas y debilidades. Esta interacción, permitió establecer índices de un valor cuantificable que fue contrastado con el análisis EFE en el cuadrante EFE-EFI identificando la orientación estratégica más relevante (David, 2008).

**Tabla 10**

**MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (EFI)**

Factores Internos Clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>Fortalezas (entre 5 y 10 factores)</b>				
F1.	Líneas de negocio	7%	3	0.21
F2.	Precios competitivos	12%	4	0.48
F3.	Personal Especializado	14%	3	0.42
F4.	Socios Estratégicos	14%	3	0.42
F5.	Gestión eficiente de recursos económicos	10%	4	0.40
<b>Debilidades (entre 5 y 10 factores)</b>				
D1.	Control y seguimiento inadecuado a proyectos	5%	2	0.10
D2.	Data desactualizada	10%	2	0.20
D3.	Posicionamiento inadecuado de la empresa	8%	2	0.16
D4.	Personal limitado en proceso de soporte	9%	2	0.18
D5.	No cuenta con instalaciones propias	11%	2	0.22
<b>Total</b>		<b>100%</b>		<b>2.79</b>
				<b>Balance Positivo</b>

Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.

En la tabla 10, según el análisis realizado se obtuvo un balance positivo. Los resultados por debajo de 2.5 indican la debilidad de la situación interna (David, 2008). El valor evidenciado del análisis es 2.79 lo cual muestra una situación interna de fuerza.

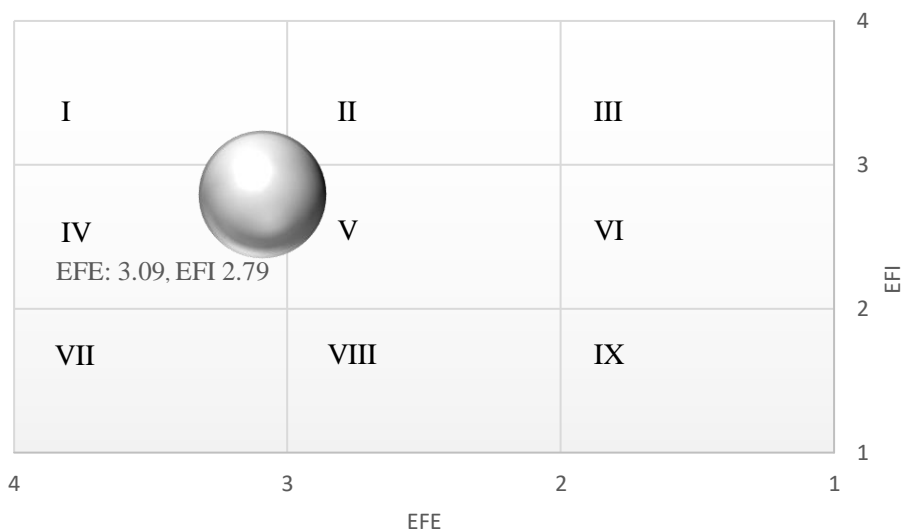
Los datos obtenidos en los análisis EFE (tabla 9) y EFI (tabla 10) se emplearon como *data* para realizar el cuadrante EFE y EFI, dicho gráfico se esquematizó en nueve cuadrantes cuya finalidad es determinar la orientación estratégica que debería tomar la empresa.

Según David (2003) el cuadrante EFE- EFI se evalúa de la siguiente manera: Si la esfera se encuentra en los cuadrantes I, II o IV: Se sugiere a la empresa crecer y construir; Si la esfera se encuentra en los cuadrantes III, V o VII: Se sugiere a la empresa retener, mantener y desarrollarse selectivamente para mejorar; y, Si la

esfera se encuentra en los cuadrantes VI, VIII o IX: Se sugiere a la empresa cosechar o desinvertir.

Para poder visualizar de manera gráfica el estudio mostró dos valores. En el caso del análisis EFE (tabla 9) fue 3.09 y en el caso de EFI (tabla 10) fue 2.79, el promedio de estos dos valores permitió obtener el radio de la circunferencia con un valor de 2.94.

**Figura 8**  
*CUADRANTE EFE-EFI*



Fuente: Elaboración propia basada en el análisis de la información caso de estudio.

En la figura 8 la esfera en su mayoría se encontró posicionada en el cuadrante IV, también se evidencia que parte de la esfera comparte los cuadrantes I y II, y en menor proporción el cuadrante V.

El resultado obtenido de los análisis, en las tablas 9, 10 y figura 8, permitió identificar la orientación estratégica. En el cuadrante EFE y EFI el análisis propone,



según David (2013), que la empresa este alineada a la orientación estratégica de crecer y construir.

Según D'Alessio (2015) se denomina fase de emparejamiento, al proceso por el cual se realiza la combinación de los recursos y habilidades internas con las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos. En tal sentido los factores externos e internos son clave para generar las estrategias.

**Tabla 11**

*MATRIZ FODA-COMBINACIÓN DE COMPONENTES*

VISIÓN – MISIÓN -VALORES		
	<b>Fortalezas: F</b>	<b>Debilidades: D</b>
<b>Análisis Interno</b>	1.	1.
	2.	2.
<b>Análisis Externo</b>	3.	3.
	4.	4.
<b>Oportunidades: O</b> (Liste las oportunidades)	<b>Estrategias FO</b> (Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades)	<b>Estrategias DO</b> (Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades)
1.		
2.		
3.	<b>Explote</b>	<b>Busque</b>
4.	<b>Maxi-Maxi</b>	<b>Mini-Maxi</b>
<b>Amenazas: A</b> (Liste las amenazas)	<b>Estrategias FA</b> (Use las fortalezas para neutralizar las amenazas)	<b>Estrategias DA</b> (mejore las debilidades y evite las amenazas)
1.		
2.	<b>Confronte</b>	<b>Evite</b>
3.	<b>Maxi-Mini</b>	<b>Mini-Mini</b>
4.		

Fuente: Elaboración propia, adaptado del “Proceso Estratégico – Un enfoque de gerencia” por D'Alessio, 2015, p.270

Mediante el uso de esta matriz de combinación FODA se relacionó las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para poder obtener las estrategias clave, las cuales tienen que estar alineadas a la orientación estratégica del cuadrante EFE-EFI.

**Tabla 12**  
**MATRIZ FODA-COMBINACIÓN DE COMPONENTES**

VISIÓN - MISIÓN - VALORES			
<b>Análisis Externo</b>	<b>Análisis Interno</b>	<p><b>Fortalezas: F</b></p> <p>F1 Líneas de negocio F2 Precios competitivos F3 Personal Especializado F4 Socios Estratégicos F5 Gestión eficiente de recursos</p>	<p><b>Debilidades: D</b></p> <p>D1 Control y seguimiento inadecuado a proyectos D2 Data desactualizada D3 Posicionamiento inadecuado de la empresa D4 Personal limitado en proceso de soporte D5 No cuenta con instalaciones propias</p>
	<b>Oportunidades: O</b>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <p><b>FO1</b> (O2, O5; F1, F8) Generar convenios con empresas emergentes para un desarrollo sostenible <b>FO2</b> (O2, O9, O10; F1, F2, F3, F4, F5) Mejorar los servicios de cada línea de negocio en la que la empresa incurre <b>FO3</b> (O2, O5; F1, F8) Desarrollar propuestas de valor compartido</p>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <p><b>DO1</b> (O2, O5; D1, D2, D3) Utilizar una herramienta en gestión y dirección de proyectos <b>DO2</b> (O1, O2, O10; D1, D2, D3, D4, D9) Desarrollar mercadotecnia y promocionar servicios especializados para obtener crecimiento empresarial <b>DO3</b> (O1, O2, D4, D5) Contar con personal necesario para área de soporte</p>
	<b>Amenazas: A</b>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <p><b>FA1</b> (A1, A2, A3; F1, F3, F4) Innovación de técnicas en la ejecución especializada de servicios <b>FA2</b> (A1, A2, A3, A4; F3, F4, F5) Consolidar la práctica y beneficios en la prestación del servicio <b>FA3</b> (A3, A4, A5; F1, F4, F5) Desarrollar Plan de gestión de continuidad del negocio</p>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <p><b>DA1</b> (A1, A5; D1, D5) Capacitar a personal de mandos medios en temas de gestión de proyectos industriales <b>DA2</b> (A1, A3, A5) Implantar la cultura organizacional, difundirla y fortalecerla en la fuerza laboral <b>DA3</b> (A1, A2, A3, A4; D1, D3, D5) Contar con sistema integrado de gestión, para el control y seguimiento de proyectos, procesos y cartera de clientes</p>

Fuente: Elaboración propia, Adaptado de “Proceso Estratégico – Un enfoque de gerencia” por D’Alessio, 2015, p.270

En la tabla 12, se evidencio que mediante el análisis a los veinte (20) factores clave identificados en la Tabla 8 y el cruce de los componentes de la matriz FODA se obtuvo doce (12) estrategias alineadas a la orientación estratégica de crecer y construir.

**Tabla 13**

*RESUMEN DE ESTRATEGIAS SEGÚN COMPONENTES DE LA MATRIZ FODA*

CONCEPTO	COMPONENTE			
	FO	FA	DA	DO
Estrategias	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
			<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

Fuente: Elaboración propia basada en los resultados de la matriz de combinación FODA.

En la tabla 13, se muestra el resumen de las 12 estrategias identificadas en la matriz de combinación FODA.

En la tabla 8 se identificó los factores clave y en la tabla 12 las estrategias, lo que permitió cumplir con el segundo objetivo específico.

### 3.1.3. Objetivo Especifico 3

**Establecer los objetivos estratégicos del desarrollo del *Balanced Scorecard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.**

Con la finalidad de lograr el tercer objetivo específico se desarrolló el *Balanced ScoreCard*, el cual involucró un análisis exhaustivo para poder establecer los objetivos estratégicos.

En la presente sección se desarrolló del *Balanced ScoreCard* al emplear el análisis de las 4 perspectivas (Kaplan y Norton, 1992).

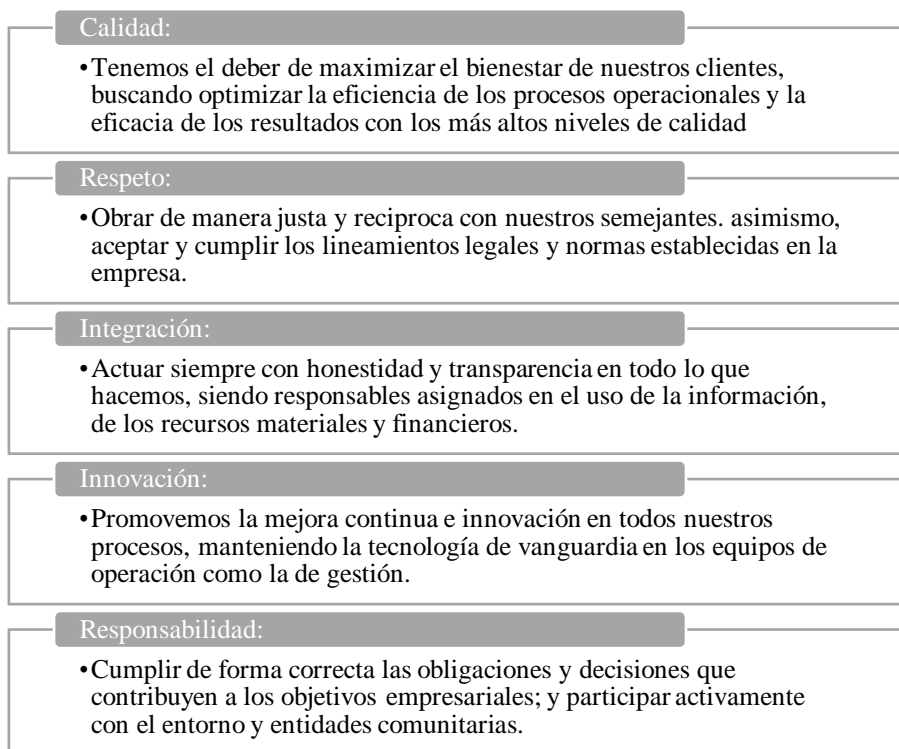
A través de un análisis a las estrategias identificadas en la matriz de combinación FODA Tabla 12, los cuales, sumados a la visión, misión y valores organizacionales de la empresa, se distribuyeron de manera objetiva a las perspectivas del *Balanced ScoreCard* obteniendo así los objetivos estratégicos.

**Visión de la empresa:** Ser empresa líder de servicios especializados en operaciones y montaje a gran escala para cualquier tipo de edificación y estructura del sector industrial en el Perú y presencia en el extranjero.

**Misión de la empresa:** Brindar soluciones idóneas e innovadoras de ingeniería a las instalaciones de nuestros clientes ofreciéndoles como valor agregado la experiencia y calidad total del equipo profesional dentro de un marco de costo competitivo.

**Figura 9**

**VALORES ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA**



Fuente: Elaboración propia, información suministrada por la empresa.

En la figura 9 se muestran los valores organizacionales de la empresa.

**Tabla 14**

**CRITERIOS DE ENFOQUE BSC**

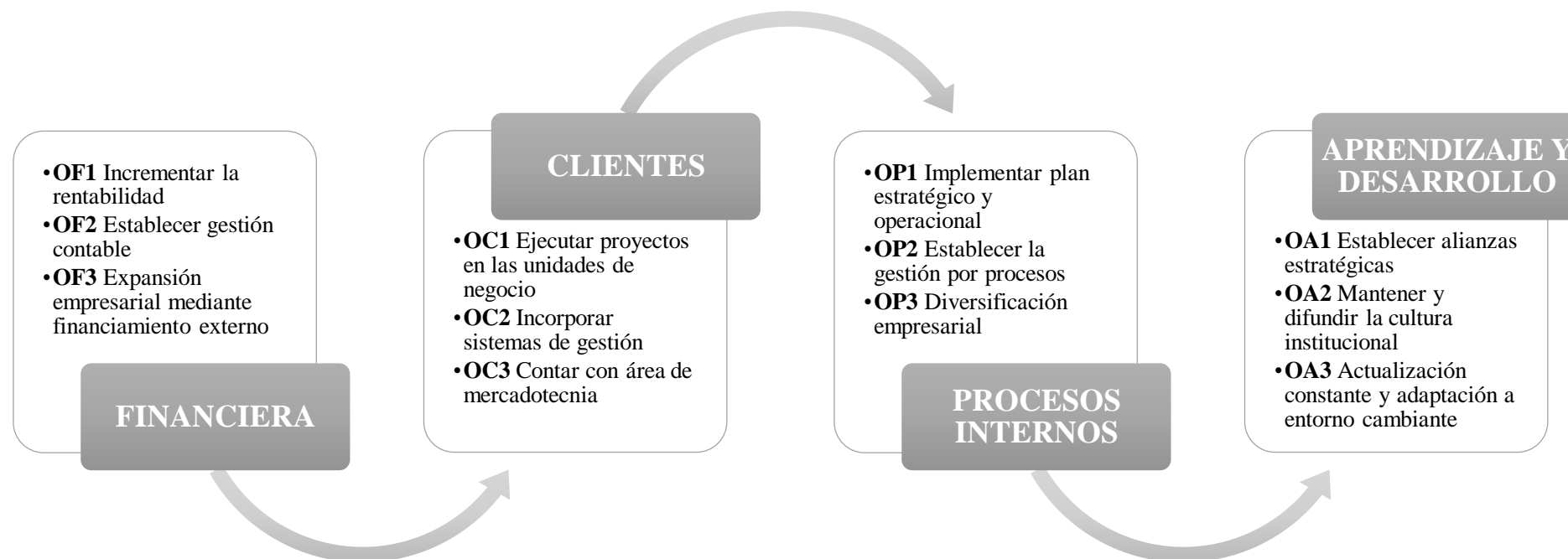
<b>PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD</b>				
	<b>FINANCIERA</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>APRENDIZAJE</b>
<b>CRITERIO</b>	Lo esperado por los accionistas	Cumplir los requisitos del cliente	Maximizar la Productividad	Desarrollo de potencial humano

Fuente: Elaboración propia, basado en enfoque del *Balanced ScoreCard*.

En la tabla 14, para asignar las estrategias identificadas del estudio, se tomó en cuenta los criterios de enfoque en las perspectivas del BSC y en conjunto con la visión, misión y valores se obtuvieron los objetivos estratégicos.

**Figura 10**

*ESTRATEGIAS IDENTIFICADAS, ALINEADAS A LA PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD*



Fuente: Elaboración propia, Adaptado del modelo de Kaplan y Norton (2009).

En la figura 10 se muestran 12 estrategias alineadas a las perspectivas del Balanced ScoreCard, el cual nos permitió identificar 12 objetivos estratégicos, permitiendo cumplir con el tercer objetivo específico.

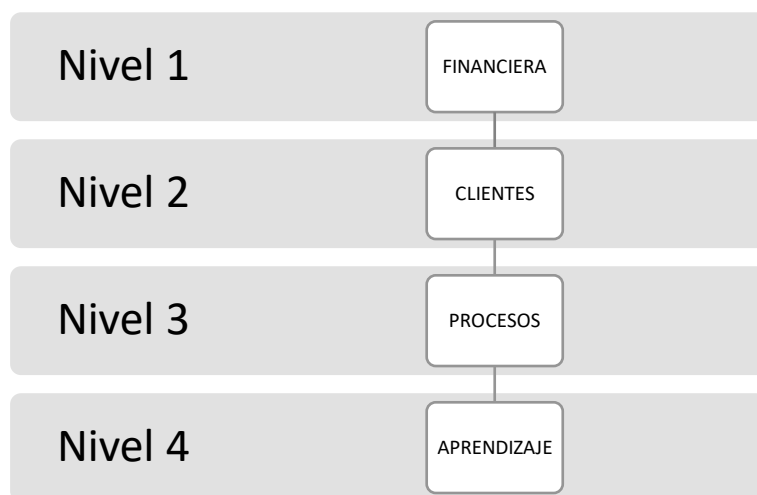
### 3.1.4. Objetivo Especifico 4

#### Establecer las acciones estratégicas de la empresa de servicios de montaje en el sector salud Lima 2020

Para cumplir el objetivo específico cuatro, en la presente sección se realizó una representación visual estratégica de los objetivos estratégicos con relación a las perspectivas del *Balanced ScoreCard*, con la finalidad de establecer las acciones estratégicas y mediante el análisis se identificó doce (12) acciones empresariales, tres (3) acciones por cada una de las cuatro (4) perspectivas del *Balanced ScoreCard*.

Según Villajuana (2013), lo más importante para el *BSC* es el enfoque financiero. Las perspectivas siguientes estan subordinadas a la perspectiva financiera de manera jerárquica, tal como se muestra en la figura 11.

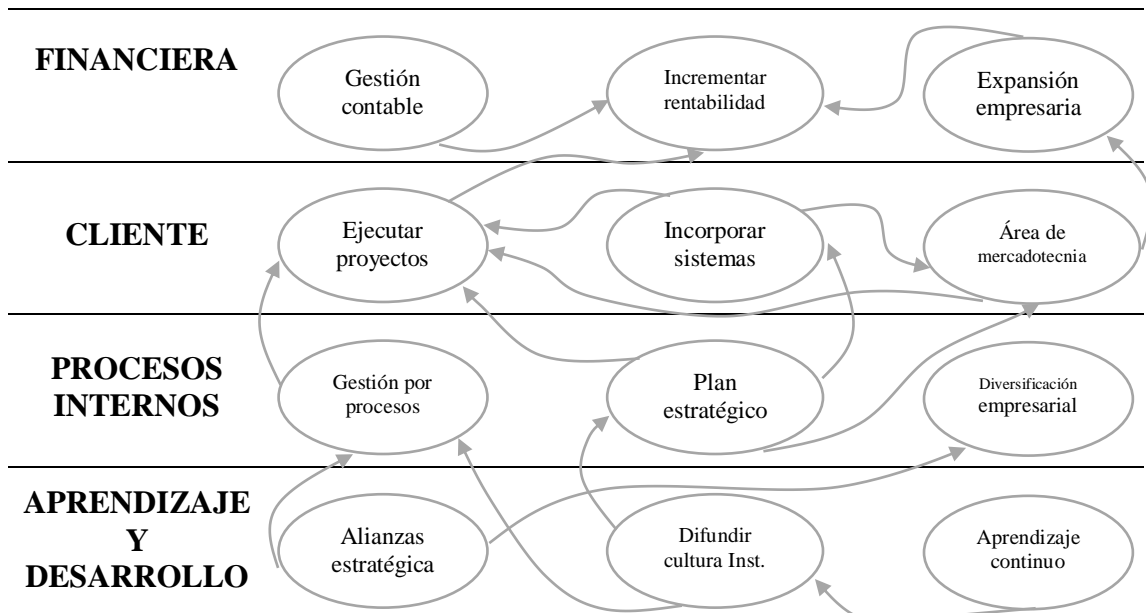
**Figura 11**  
*JERARQUÍA DE PERSPECTIVAS BSC*



Fuente: Elaboración propia, basada en el análisis de *BSC*.

Los objetivos estratégicos organizados en cada perspectiva fueron distribuidos mediante el análisis y desarrollo del *Balanced ScoreCard*, para ello se estableció la ruta de los objetivos estratégicos y se obtuvo como resultado el mapa estratégico. Según Kaplan y Norton (2009) la elaboración del mapa estratégico se constituye en una herramienta de gestión estratégica, que permite establecer acciones estratégicas para la empresa.

**Figura 12**  
*MAPA ESTRATÉGICO*



Fuente: Elaboración propia, Adaptado del Proceso Estratégico.

Mediante el desarrollo del mapa estratégico se estableció la ruta a cada objetivo estratégico al tomar en cuenta la jerarquía de las perspectivas del *Balanced ScoreCard*, así mismo en la figura 12 se mostró las acciones empresariales que el estudio determinó para la organización. Finalmente, las 12 acciones empresariales distribuidas en el mapa estratégico nos permitieron lograr el cuarto objetivo específico.



### 3.1.5. Objetivos General

Con el propósito de lograr el objetivo general:

**Diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.**

Durante el estudio se observó que se no lograba dar respuesta a cada objetivo específico por separado, sin antes haber desarrollado cada fase del proceso continuo. Nuestras variables se relacionaron por medio del análisis de cada fase debido a que se realizaron en conjunto y de manera ordenada.

Para el presente estudio se estableció una secuencia ordenada de 4 fases específicas que siguieron un proceso continuo lo cual permitió identificar factores de referencia, factores clave y estrategias, establecer objetivos estratégicos y acciones empresariales.

Para establecer los objetivos estratégicos y acciones empresariales propios del *Balanced ScoreCard* se tuvo que realizar como punto de inicio los análisis del entorno externo e interno, PESTEL+C (D'Alessio, 2015), análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2009), análisis AMOFHIT D'Alessio (2015), matriz FODA (Salri, Gonzales y Ayres, 2015), matriz EFE, matriz EFI (David, 2008), cuadrante EFE-EFI y matriz de combinación de componentes FODA, al realizar dichos análisis permitió identificar los factores referenciales, factores clave y estrategias, que pertenecen a la variable planeamiento estratégico.

De esta manera, con la finalidad de lograr objetivo general, el proceso continuo de cuatro fases permitió diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

### 3.2.Hipótesis

Para validar la hipótesis.

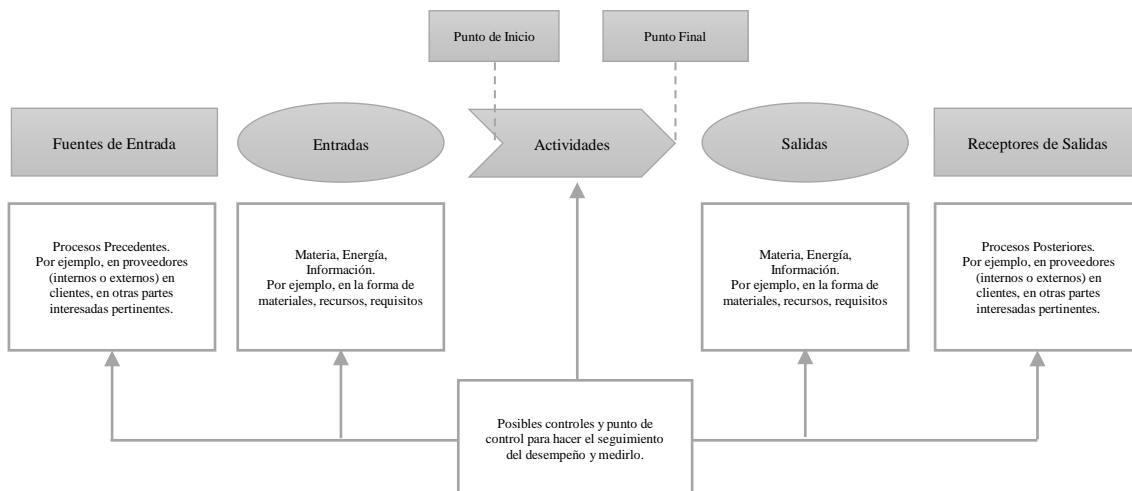
H<sub>0</sub>: El desarrollo del *Balanced ScoreCard* (BSC), bajo la metodología propuesta no permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

H<sub>1</sub>: El desarrollo del *Balanced ScoreCard* (BSC), bajo la metodología propuesta permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020

El primer paso para determinar si la hipótesis es viable fue entender la metodología propuesta.

**Figura 13**

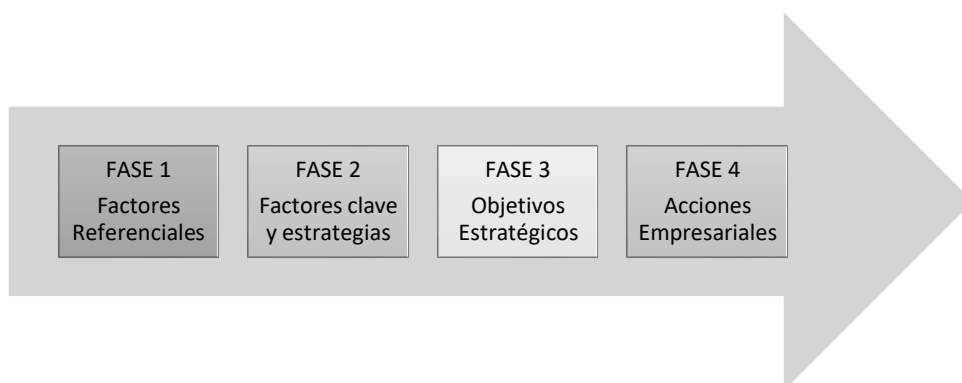
*REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS ELEMENTOS DE UN PROCESO IPO*



Fuente: Norma ISO 9001:2015.

Para elaborar las fases en el presente caso de estudio, la investigación analizó el proceso *Input-Process-Output* (IPO), lo cual estableció 4 fases estructuradas del proceso continuo que permitieron responder a cada pregunta específica de la investigación.

**Figura 14**  
*FASES ESTRUCTURADAS DEL PROCESO CONTINUO*



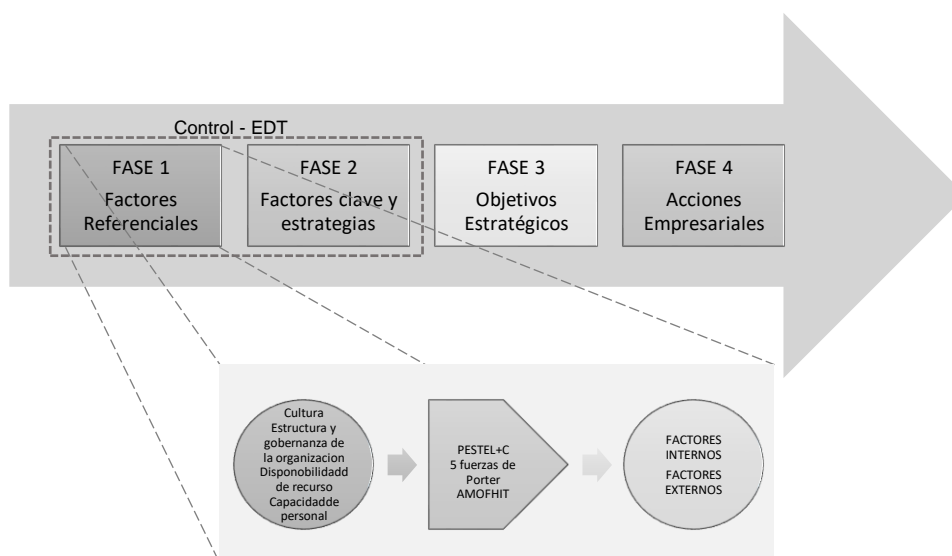
Fuente: Elaboración propia, adaptado del modelo continuo (*IPO*).

Con la finalidad de responder a la pregunta de investigación se propuso el proceso continuo de cuatro fases.

En la primera fase, como elementos de entrada, para obtener la *data*, se empleó la información adquirida de la cultura organizacional, estructura y gobernanza de la organización, disponibilidad de recursos, capacidad de personal e información del contexto nacional -internacional, de esta manera se procedió a efectuar los análisis para el estudio, los cuales comprendieron al análisis Pestel+C, las cinco fuerzas de Porter y análisis AMOFHIT, los cuales lograron obtener el diagnóstico general de la empresa.

Dichos análisis para la primera fase permitieron identificar los factores de referencia tanto externos como internos de manera general que involucran a la empresa de servicios de montaje del sector salud.

**Figura 15**  
**FASE 1: FACTORES REFERENCIALES**



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020).

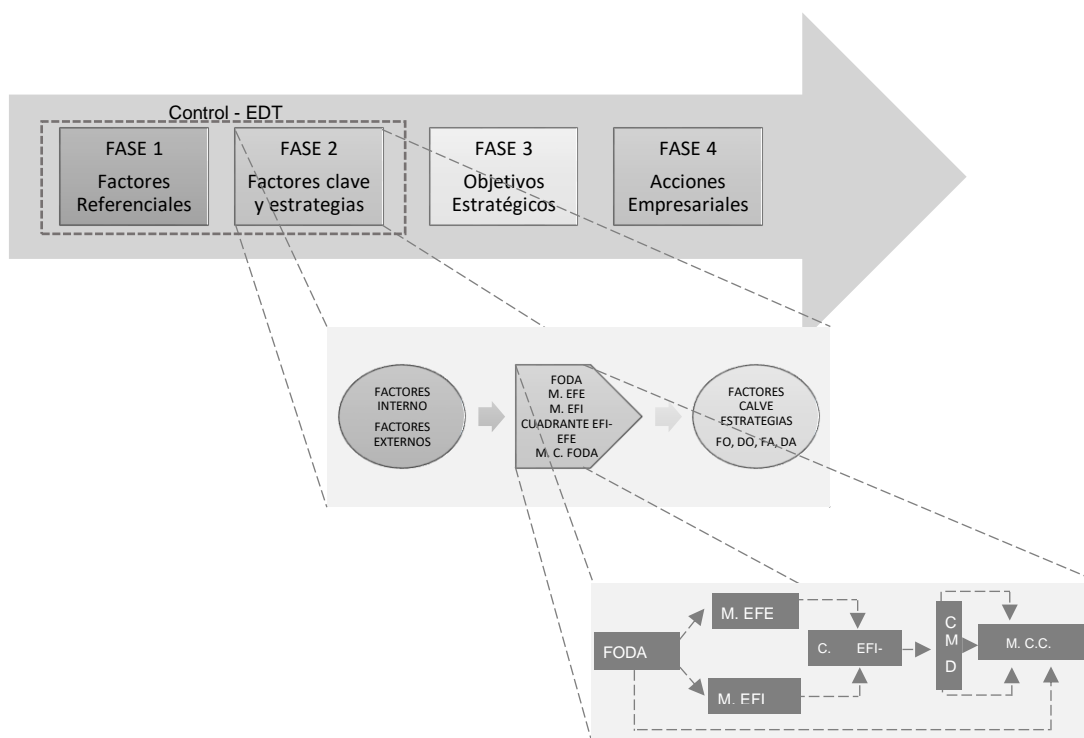
En la segunda fase, como elementos de entrada tenemos a los factores referenciales identificados en la primera fase.

Además, el uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), toma estos factores para su análisis y sirve de entrada para efectuar la evaluación de los factores externos (matriz EFE) y la evaluación de los factores internos (matriz EFI) y mediante el cuadrante de EFI-EFE poder obtener la orientación de la acción estratégica.

Así mismo, se alinea la orientación estratégica del cuadrante EFE y EFI en combinación con los factores clave de la matriz FODA, obteniendo como resultado las estrategias de la matriz de combinación de componentes FODA.

Tanto la orientación estratégica como las estrategias identificadas en la matriz de combinación de componentes FODA forman parte de los factores clave.

**Figura 16**  
**FASE 2: FACTORES CLAVE**



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020).

En la figura 15, en cuanto al control de actividades desarrolladas durante la fase 1 y la fase 2 se empleó la estructura de desglose de trabajo

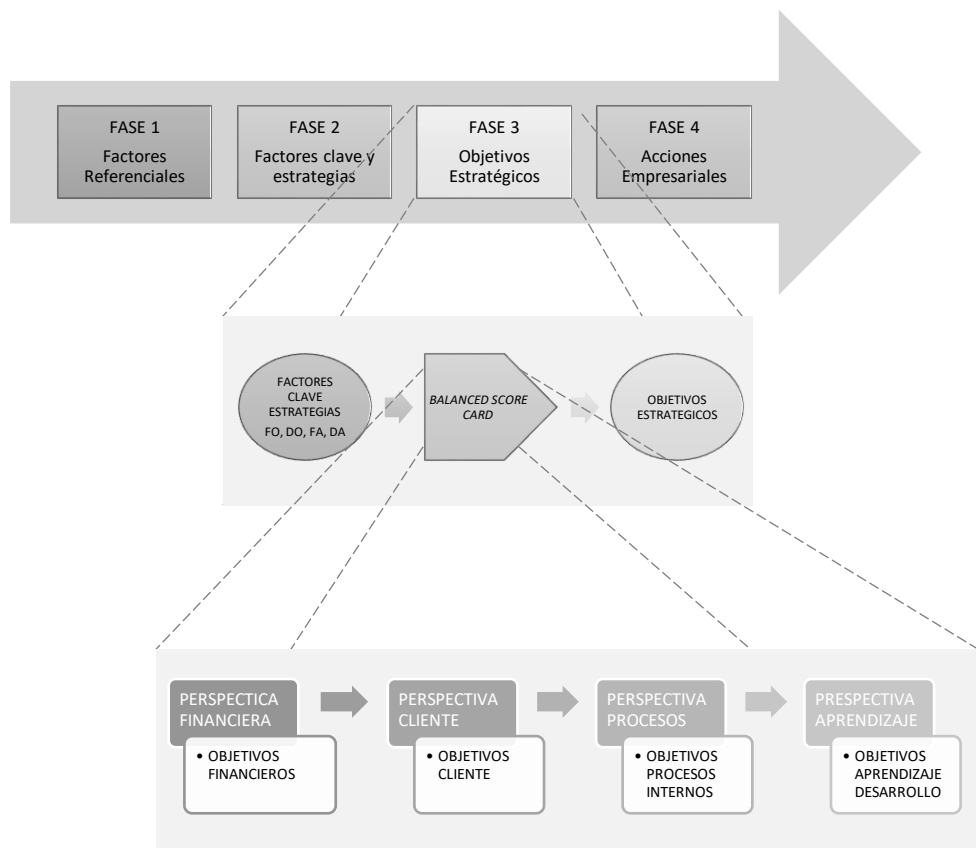
(EDT), tal como se muestra en el anexo 6 y 7. De tal modo para establecer el tiempo estimado de las actividades como se muestra en los anexos 8 y 9, se empleó la técnica de estimación de tres valores. Finalmente se realizó el cronograma con la lista de actividades al emplear un diagrama Gantt mostrado en el anexo 10.

De esta manera se verifica el cumplimiento del tiempo estimado de las actividades programadas en la fase 1 y fase 2, lo cual permite la continuación del proceso continuo con las fases que corresponden al *Balanced ScoreCard*.

En la tercera fase, se desarrolló el *Balanced ScoreCard* para lo cual se tomó como elementos de entrada los factores clave y estrategias de la matriz de combinación de componentes FODA de la fase 2.

Dichos elementos de entrada se procedieron a relacionar involucrando en el análisis a la visión, misión y valores organizacionales con las perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje y desarrollo) del *Balanced ScoreCard* para lo cual mediante el análisis logramos identificar los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas.

**Figura 17**  
**FASE 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**



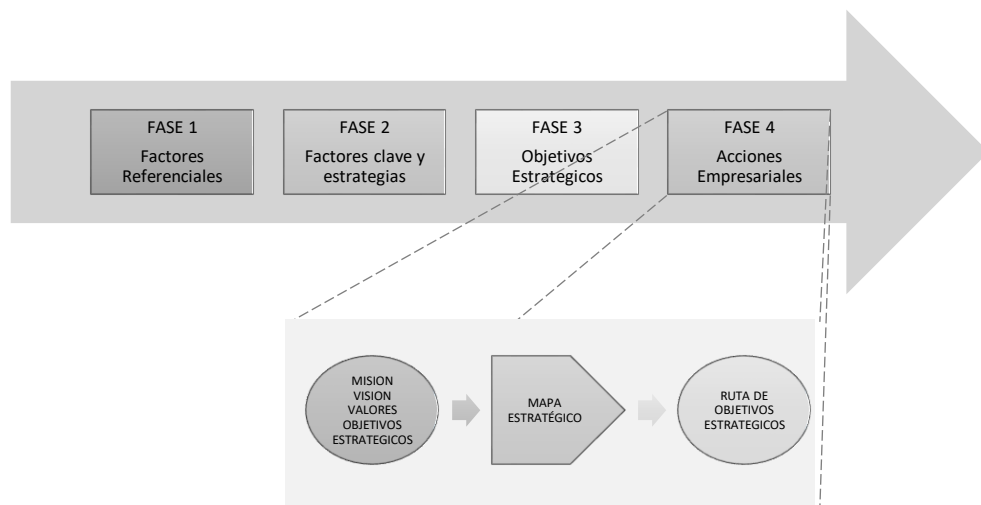
Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020).

En la figura 17 se muestra cada perspectiva, la cual representa a una dimensión del *Balanced ScoreCard*, así mismo para asignar las estrategias identificadas y en conjunto con la Visión, Misión y Valores organizacionales, se toma en cuenta los criterios de enfoque (tabla 14) del *BSC* para determinar los objetivos estratégicos.

En la cuarta fase, se analizó los elementos de salida de la fase 3, los objetivos estratégicos de cada perspectiva, para propósito del estudio se estableció una ruta mediante la representación visual estratégica en un mapa estratégico (Norton y Kaplan, 1992), lo que permitió trazar acciones empresariales de forma estructurada, culminando con la investigación.

**Figura 18**

**FASE 4: ACCIONES EMPRESARIALES**



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020).

Los resultados del estudio demostraron que las variables planeamiento estratégico y *Balanced ScoreCard* guardan relación.



Se pudo realizar el planeamiento estratégico el cual sirvió para identificar los factores de referencia, factores clave y estrategias. A modo de analogía, se logró identificar los sueños y aspiraciones de la empresa; sin embargo, existió una brecha entre el plan y la realidad, para lo cual el *Balanced ScoreCard* mediante las perspectivas permitieron establecer los objetivos estratégicos y las acciones empresariales.

En otras palabras, el *Balanced ScoreCard*, según el estudio, complementó al planeamiento estratégico siendo significativo y positivo su desarrollo lo cual para el caso de estudio permitió el diseño de la implementación del planeamiento estratégico.

De este modo, se niega la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Durante el desarrollo del proceso continuo se pudo validar de manera práctica que:  $H_1$ . El desarrollo del *Balanced ScoreCard*, bajo la metodología propuesta permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

## CAPÍTULO IV. DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

### 4.1. Discusiones

De los hallazgos encontrados, aceptamos la hipótesis  $H_1$  que establece que el desarrollo del *Balanced ScoreCard*, bajo la metodología propuesta permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.

Estos resultados guardan relación con lo que sostiene Ganga, *et al* (2015) Administración Estratégica, Gonzales (2018) y Fernández (2001) gerencia estratégica, quienes señalan que el *Balanced ScoreCard* al ser una herramienta útil en el proceso de gestión ayuda a mejorar la planificación y comunica las estrategias a gestionar. Estos autores expresan que el desarrollo del *Balanced Scorecard* complementa a la implementación del proceso de planificación estratégica. Ello es acorde con lo que en este estudio se halla.

Pero en lo que no concuerda el estudio de los autores referidos en el presente estudio, es que ellos mencionan que los directivos de las organizaciones deben contar con conocimientos generales y específicos para poder construir una perspectiva de largo plazo. En este estudio no se encuentran esos resultados.

En lo que respecta a la relación de la variable Planeamiento Estratégico y la variable *Balanced ScoreCard* en este estudio, si se encuentra relación alguna. En cambio, Rogelio (2008) menciona que el planeamiento estratégico se desarrolla basado en 5 etapas y no guarda relación con la variable *Balanced ScoreCard*.

Contrariamente, Alveiro (2011) y D'Alessio (2015) mencionan que el *Balanced ScoreCard* va de la mano con el planeamiento estratégico con la finalidad de controlar su

implementación. Y, por otro lado, Tineo (2019) corrobora la relación que presenta el *Balanced ScoreCard*, indicando que uno complementa al otro para lograr el éxito de la institución.

Dentro de las limitaciones, es importante entender que el trabajo no contempla la implementación y ejecución del Planeamiento Estratégico dentro del estudio, debido a que el *Balanced ScoreCard* para este proceso continuo se desarrolla de manera estática y existe la posibilidad de realizar iteraciones con el objeto de que sea un análisis dinámico, se propone a los lectores del presente estudio investigar las posibles alternativas para que sea viable mediante este proceso continuo.

Así mismo una de las grandes limitaciones fue el factor tiempo, el cual no permitió recopilar mayor información para los diferentes análisis y continuar con el desarrollo del *BSC*, este suceso se originó debido a la emergencia sanitaria decretada por el Estado Peruano a raíz de la propagación de la COVID-19, las empresas del sector, y siendo una de ellas el caso del presente estudio suspendieron sus actividades en cumplimiento por lo dispuesto por el Estado Peruano, en otros casos las empresas optaron por reducir personal bajo la modalidad de suspensión perfecta y en otros escenarios se realizó trabajo remoto.

En cuanto a las limitaciones del estudio. No se consideran mediciones de desempeño e iniciativas estratégicas. Sin embargo, se establece las acciones estratégicas y objetivos estratégicos del *BSC*, los cuales son los aspectos de mayor importancia para la implementación *BSC*. Lo cual no impide que el estudio permita diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y el desarrollo del *Balanced ScoreCard* mediante la metodología propuesta.

## 4.2. Conclusiones

En la presente tesis se diseñó el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020. De tal manera que, mediante el proceso continuo de 4 fases, se identificó los factores referenciales, factores clave y estrategias, se determinó los objetivos estratégicos y las acciones empresariales para la empresa. El proceso continuo de 4 fases es una simplificación del proceso estratégico secuencial de Fernando D'Alessio a partir del análisis del método IPO. Dicho proceso permitió para el caso de estudio diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico mediante el desarrollo del *Balanced ScoreCard*.

En esta tesis se identificó sesenta y cinco (65) factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020, ya que se analizó la información con las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, el análisis del modelo PESTEL+C; y, el análisis y evaluación interna AMOFHIT, complementados con diversas guías de entrevistas. Durante los análisis, se destacó que el mercado donde opera la empresa presenta oportunidades de crecimiento y bajas barreras de entrada al sector, información importante para efectuar la planificación.

En esta tesis se identificó veinte (20) factores claves y (12) estrategias del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020. Porque mediante los análisis de factores externos e interno, análisis de cuadrante EFE-EFI, análisis FODA y

MATRIZ FODA-COMBINACIÓN DE COMPONENTES se identificó los factores claves y estrategias del proceso de implementación del planeamiento estratégico. Así mismo, durante los análisis de factores externos e internos; y, cuadrante EFE y EFI, la empresa mostró una orientación de crecimiento, lo cual guarda relación con los factores clave y las estrategias identificadas con orientación a mejorar sus procesos internos, desarrollar mercadotecnia y promocionar servicios especializados para obtener crecimiento empresarial así también, establecer alianzas estratégicas que le permitan obtener mayor respaldo y rentabilidad.

En esta tesis se estableció doce (12) objetivos estratégicos del desarrollo del *Balanced Scorecard* en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020. Puesto que se vinculó el Planeamiento estratégico con el *Balanced ScoreCard*, lo que permitió cerrar la brecha de lo que la empresa anhela hacer y lo que ejecutará. De tal manera que las estrategias se asignaron a las cuatro perspectivas del *Balanced ScoreCard*.

En esta tesis se estableció doce (12) acciones estratégicas de la empresa de servicios de montaje en el sector salud Lima 2020. Se distribuyó tres (3) acciones empresariales por cada una de las cuatro (4) perspectivas del *Balanced ScoreCard*, y se estableció la ruta de acción mediante la representación visual estratégica de un mapa estratégico. Del análisis de las acciones empresariales las que destacan por su relevancia para el caso de estudio fueron incrementar la rentabilidad de la empresa, ejercer una expansión empresarial y ejecutar proyectos.

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda a los investigadores interesados en el sector a implementar el Planeamiento Estratégico y desarrollar el *Balanced ScoreCard* con la metodología propuesta. En tal sentido se recomienda que el estudio realizado pueda ser adaptado y abordado al mismo nivel de investigación o de mayor implicancia al emplear nuevas áreas de conocimiento. Así también se exhorta a la Universidad a mantener el apoyo a los futuros investigadores que promueven el conocimiento científico en el Perú.

## REFERENCIAS

- Alcivar, M. (2016). Estructura de Desglose de Trabajo como herramienta para la Planificación de Proyectos. *Revista Riemat*, 1(2). Recuperado de <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Riemat/article/view/919/817>
- Alveiro, C. (2011). El *Balanced ScoreCard* como herramienta de evaluación en la gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(2). Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935478003>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación. Colombia: Pearson Educación, 192-193. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Campos, G. y Lule, N. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. *Revista Xihmai* VII (13). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3979972>
- D'Alessio, F. (2015). El proceso Estratégico. Un enfoque de Gerencia. Perú: Pearson
- David, F. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación.
- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Educación. (IX) 216–218. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>
- De Haro, J. y Trujillo, A. (2018). Plan Estratégico CESAL Perú 2019-2023. Una propuesta ante los nuevos retos de la cooperación para el desarrollo. (Tesis de Maestría) Recuperado de <http://repositorio.ucss.edu.pe/handle/UCSS/560>
- Delaux, H. (2017). Planeamiento estratégico y creación de valor: Reestructurar en crisis. Argentina: Redactum Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=k-IEDwAAQBAJ>

- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. Revista de antiguos alumnos del IESE  
Recuperado de [http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02\\_lect/lect01\\_obli.pdf](http://cuchillac.net/maestria/sig/u04/02_lect/lect01_obli.pdf)
- Ganga, F., Ramos, E., Leal, A., y Pérez, K. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Revista de Ciencias Sociales (Ve), XXI (1), 136-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=280/28037734012>
- GESTIÓN (2020). Solo el 37% de empresas está satisfecho con implementación de su plan estratégico. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/37-empresas-satisfecho-implementacion-plan-estrategico-270778-noticia/>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. Telos, 21(1), 242-267. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Guillén, A. (2014). Planeación estratégica en instituciones del sector público de América latina. TEC Empresarial, 8(1), 42-49. Recuperado de <https://doi.org/10.18845/te.v8i1.1726>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010) Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. IV. 149. Recuperado de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- ISO (2015) Sistemas de gestión de la calidad Norma ISO 9001:2015: Enfoque a procesos. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Kaplan, R, y Norton, D. (1992). El Balanced Scorecard: Mediciones para el manejo del performance. Harward Business Review, p. 71-79.



- Kaplan, R, y Norton, D. (2009). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia Grupo Planeta (GBS)*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=rq5bCsBgPsMC>
- Martínez, M., y Navarro, M. (2016). Propuesta de un modelo de sistema integrado de gestión de la información documental para las organizaciones. *Revista General De Información y Documentación*, 26(2), 387-415. <http://dx.doi.org/10.5209/RGID.54708>
- Martínez, R., Dueñas, R., Miyahira, J., y Dulanto, L. (2010). El Cuadro de Mando Integral en la ejecución del Plan Estratégico de un hospital general. *Revista Médica Herediana*, 21(3), 153-159. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3380/338038899007>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Colombia. 25-26. Recuperado de <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Nájera, S. (2016). *El Proceso Estratégico en las Grandes Empresas de Ecuador: Un Estudio del Caso*. (Tesis Doctoral). Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/8301>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la investigación: Diseño y Ejecución*. Colombia: Ediciones de la U. 37-38, 55-56. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>

- Oyola, C. (2019). El *Balanced ScoreCard* y la Gestión Estratégica en las instituciones públicas de la provincia de Huaura. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/2850>.
- Pedroza, I., Suarez, J., y Garcia, E (2014) Evidencias sobre la validez de contenido: avances teóricos y métodos para su estimación. *Acción Psicológica*, 10(2)
- Pérez, F. (2005) La entrevista como técnica de investigación social. *Fundamentos teóricos, técnicos y metodológicos*. *Extramuros*, 8(22), 187-210. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>
- PMBOK (2017). La guía de los fundamentos para la dirección de proyectos guía del PMBOK (Project Management Institute). Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/62572405/pmbok-6ta-edicion>
- Porter, M (2009) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Ediciones Pirámide. (1) 1-10 Recuperado de [http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven\\_comp/cap1-ven.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2011/ven_comp/cap1-ven.pdf)
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., y Lima, L. (2018). Ventajas y contribuciones en la implementación del *Balanced ScoreCard*. *Capital Intangible*. 14(1), 186-201. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.3926/ic.1110> Recuperado de <https://www.yumpu.com/es/document/read/62572405/pmbok-6ta-edicion>
- Rogelio, L. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro"*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935469001.pdf>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*, España: ESIC Editoria. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=CHC8pAtauOQC>

- Salri, R., Gonzales, S. y Ayres, N. (2015) Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Argentina. UNCuyo, (9), 17-20. Recuperado de [https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://tesisenfermeria.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Sánchez, J., Vélez, M., y Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al Cuadro de mando integral. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión, 24(1). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>
- Scaramussa, S., Reisdorfer, V., y Ribeiro, A. (2010). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. Revista Científica "Visión de Futuro", 13(1), Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357935475003>
- Tabares, J (2015) Guía para la elaboración de la estructura de división de trabajo (EDT) aplicado a la construcción de vivienda de interés social (vis). Recuperado de <http://hdl.handle.net/11396/3532>
- Tineo, A. (2019). Balanced Scorecard y planeamiento estratégico institucional como herramienta de gestión para el centro de salud Calcuta, Lima-2019. (Tesis de Maestría). Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/39593>
- Vega, V. (2016). Medición del Capital Intelectual. Quito: Editorial Jurídica del Ecuador.
- Vladimir F., y Lluglla D. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. Revista Científica ECOCIENCIA, 6(2). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2229280653?accountid=36937>
- Wright, P., Kroll, M., y Parnell, J. (2009). Administración Estratégica: Conceptos. Brasil: Atlas. Recuperado de <https://comexitape.files.wordpress.com/2013/02/wright->

administrac3a7c3a3o-estrac3a9gica-01-introduc3a7c3a3o-c3a0-

administrac3a7c3a3o-estrac3a9gica.pdf

Villajuana, C. (2013) *Estrategiendo. Plan estratégico y Balanced ScoreCard*. ESAN Ediciones. 396-397.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### SÍNTOMAS, CAUSAS, PRONÓSTICO Y CONTROL DE PRONÓSTICO

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control de pronóstico
Hechos o situaciones que se observan al analizar el objeto de investigación.	Hechos o situaciones que producen la existencia de los síntomas identificados.	Situaciones que pueden generarse si se siguen presentando los síntomas y causas identificados.	Acciones por las cuales el investigador puede anticiparse y controlar las acciones identificadas, en el pronóstico.
Tiene poca participación de mercado Carece de planificación, endeudamiento con proveedores Indecisiones en la dirección Rotación exagerada de personal, Pérdida de clientes, desmotivación y retraso en cumplimiento de los plazos.	Mala asignación de recursos. Mala percepción de los empresarios sobre la visión de futuro deseada. Pérdida parcial de participación de mercado. Improvisación. Falta de dirección por parte de la gerencia. Dificultad en la toma de decisiones.	La empresa podría perder su total participación de mercado. Bajar su rentabilidad. Pérdida de oportunidades. Perdida en la asignación de recursos y capital. Dejaría de ser sostenible en el tiempo.	Es necesario Implementar un planeamiento estratégico. Desarrollar el <i>Balanced ScoreCard</i> .

Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis de los Síntomas, Causas, Pronósticos y Control de Pronósticos

## Anexo 2

### CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	SUB DIMENSIONES	OPERACIONALIZACIÓN	
				INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
<b><u>VARIABLE DEPENDIENTE:</u></b>  Planeamiento Estratégico	Conjunto de actividades que se desarrollan de manera continua con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance su visión deseada (D'Alessio, 2015)	Proceso Estratégico	Formulación y Planificación	Identificar estrategias	C
			Dirección Estratégica	Establecer estrategias	C
			Evaluación y Control	% de desempeño de la propuesta	N
<b><u>VARIABLE INDEPENDIENTE:</u></b>  <i>Balanced ScoreCard</i>	Un conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio (Kaplan y Norton, 1992).	Eficiencia	Finanzas	Rentabilidad	N
			Clientes	% de proyectos atendidos	N
			Procesos internos	% de procesos críticos mejorados	N
			Aprendizaje y crecimiento	% de servicios que cuenten con plan de continuidad establecido	N

Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis de datos

### Anexo 3

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

##### VARIABLE 1: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Proceso Estratégico	Formulación y Planificación	Identificar factores	Observacion, Entrevista (anexo 4) y Análisis documental
	Dirección Estratégica	Establecer estrategias	Análisis de matrices
	Evaluación y Control	% de desempeño de la propuesta	$\frac{\text{n}^\circ \text{ de actividades realizadas}}{\text{n}^\circ \text{ de actividades programadas}} \times 100$

Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis de información

#### MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

##### VARIABLE 2: *BALANCED SCORECARD*

DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS
Eficiencia	Finanzas	Rentabilidad	$\Delta$ Rentabilidad(periodo anterior Vs periodo actual)
	Clientes	% de proyectos atendidos	$\frac{\text{n}^\circ \text{ proyectos atendidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de proyectos recibidos}} \times 100$
	Procesos Internos	% de procesos críticos mejorados	$\frac{\text{n}^\circ \text{ procesos criticos mejorados}}{\text{n}^\circ \text{ procesos criticos identificados}} \times 100$
	Aprendizaje Y Crecimiento	% de servicios que cuentan con plan de continuidad establecido	$\frac{\text{n}^\circ \text{ servicios con plan de continuidad establecidos}}{\text{n}^\circ \text{ total de servicios}} \times 100$

Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis de información

## Anexo 4

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLE	
¿Cuál es el proceso para la implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del <i>Balanced ScoreCard</i> en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020?	Diseñar el proceso de implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del <i>Balanced ScoreCard</i> en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.	El desarrollo del <i>Balanced ScoreCard</i> (BSC), bajo la metodología propuesta permite la implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.	<b>Variable 1: Planeamiento Estratégico</b>	
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			Formulación y Planificación	Identificar estrategias
			Dirección Estratégica	Establecer estrategias
			Evaluación y Control	% de desempeño de la propuesta
<b>ESPECÍFICOS:</b>			<b>VARIABLE</b>	
¿Cuáles son los factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020?	Identificar los factores de referencia para el proceso de planeación en la empresa de servicios de montaje del sector salud, Lima 2020.		<b>Variable 2: <i>Balanced ScoreCard</i></b>	
¿Cuáles son los factores claves del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020?	Identificar los factores claves del proceso de implementación del planeamiento estratégico en una empresa de servicios de montaje en el sector salud, Lima 2020.		<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
			Finanzas	Rentabilidad
			Clientes	% de proyectos atendidos
			Procesos internos	% de procesos críticos mejorados
			Aprendizaje y crecimiento	% de servicios que cuenten con plan de continuidad establecido

Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020)



## Anexo 5

### CRONOGRAMA

CRONOGRAMA							OBSERVACIONES / ACCIONES A TOMAR
REQUERIMIENTO				REALIZACIÓN			
ÍTEM	ACTIVIDAD REQUERIDA	PERSONAL	DIRIGIDO A	FECHA	FECHA, INICIO	CONTROL	
1	Revisión y recopilación bibliográfica	2	Estudiante	20/07/2020	9/07/2020		
2	Planteamiento de problemas	2	Estudiante	20/07/2020	9/07/2020		
3	Diseño de investigación	2	Estudiante	20/07/2020	5/08/2020		
4	Diseño del instrumento de medición	2	Estudiante	20/07/2020	14/08/2020		
5	Validación, prueba de confiabilidad instrumento	2	Estudiante	20/07/2020	8/09/2020		
6	Toma de datos	2	Estudiante	20/07/2020	10/10/2020		
7	Procesamiento y análisis de datos	2	Estudiante	20/07/2020	18/11/2020		
8	Redacción de Tesis	2	Estudiante	20/07/2020	2/12/2020		
9	Presentación de Tesis	2	Estudiante	20/07/2020	15/12/2020		

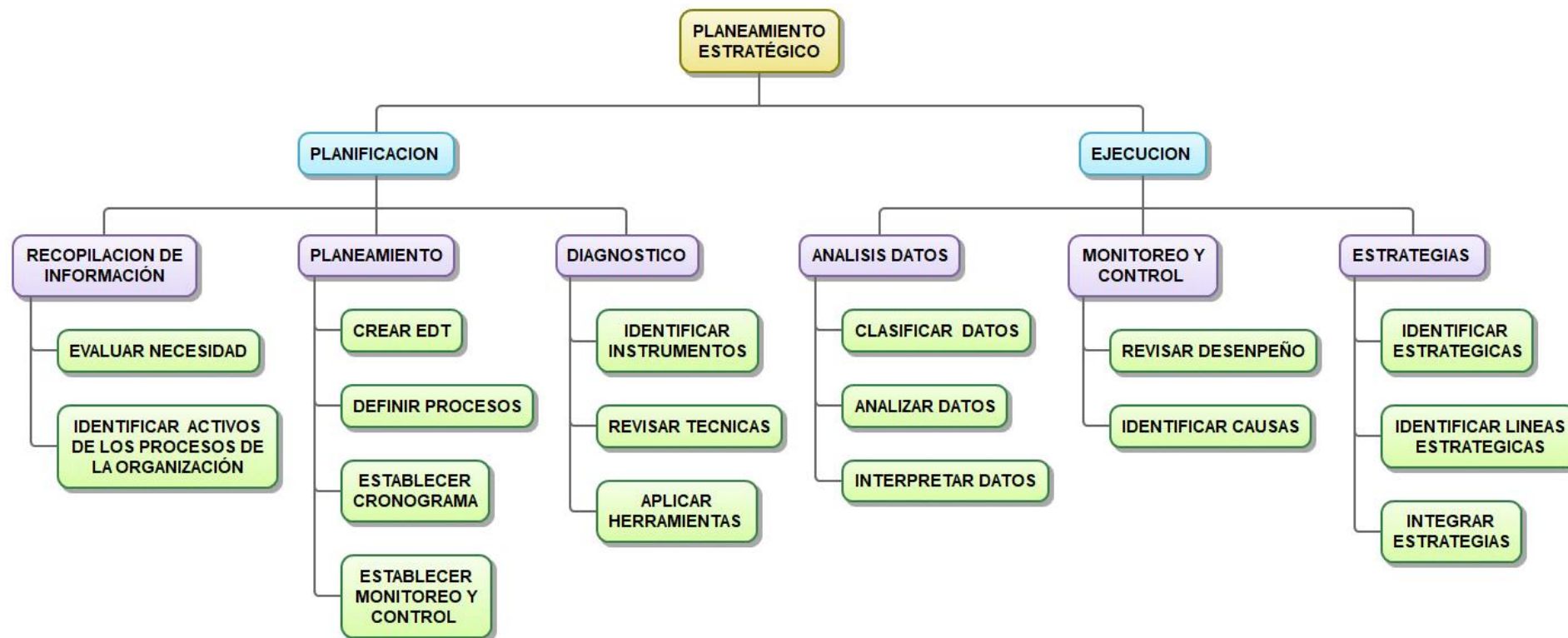
  

MESES						
ÍTEM	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1	■					
2	■					
3		■				
4		■				
5			■			
6				■		
7					■	
8						■
9						■

Fuente: Elaboración Propia, Basada en criterios cronológicos (2020)

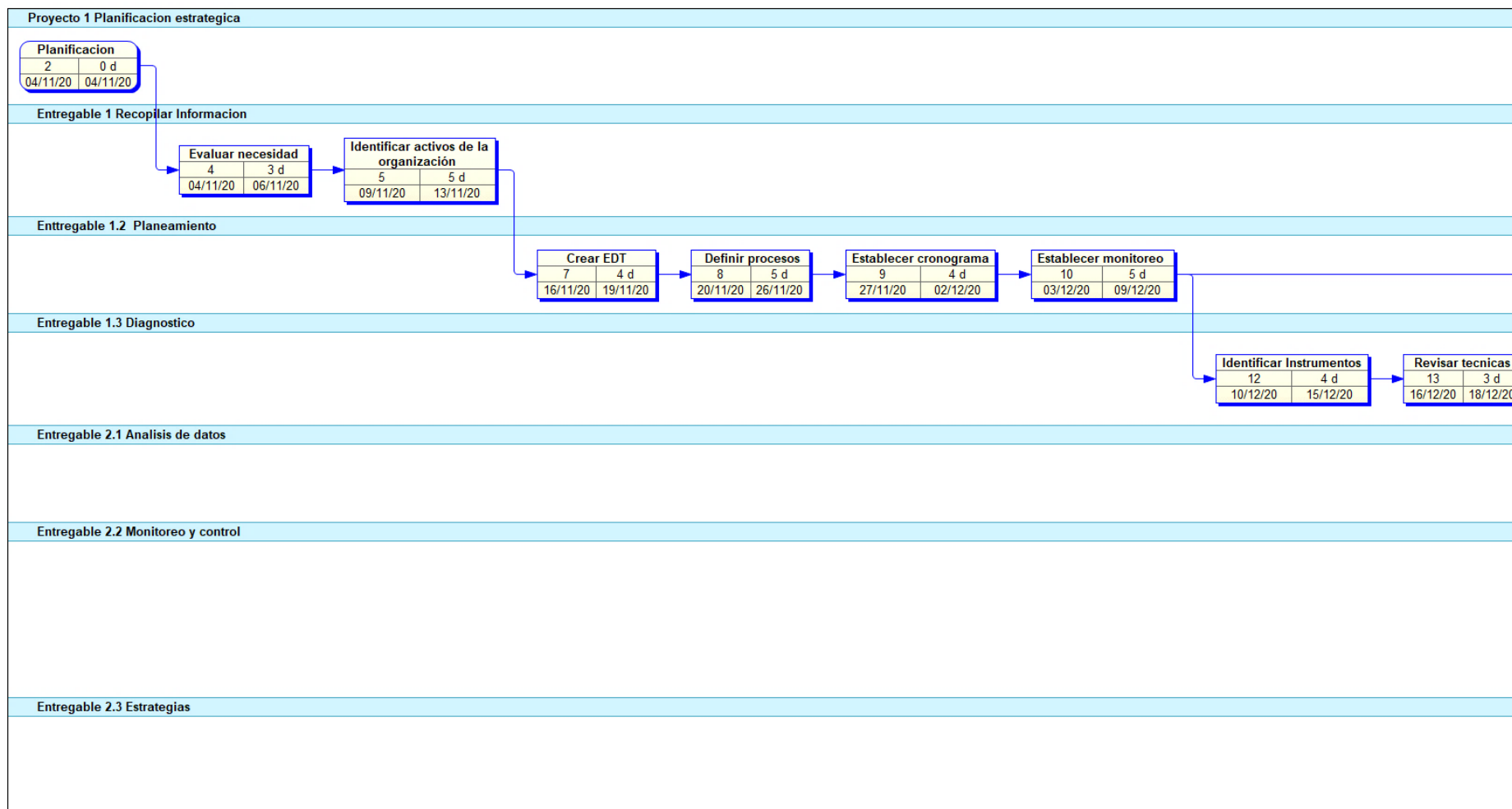
## Anexo 6

### ESTRUCTURA DE DESGLOSE DE TRABAJO



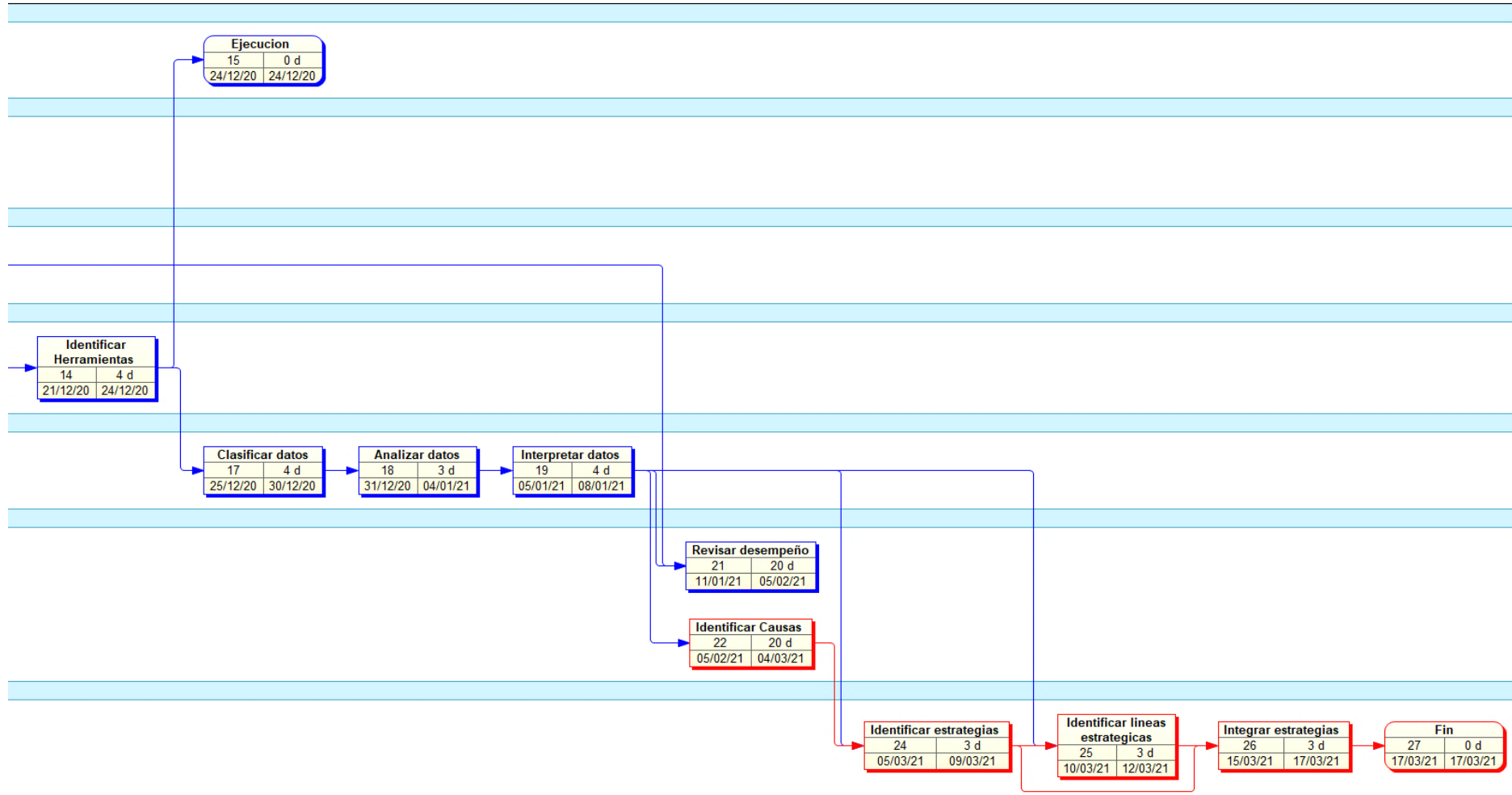
Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020)

## Anexo 7 DIAGRAMA DE RED



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020)

### Anexo 7.1 DIAGRAMA DE RED



Fuente: Elaboración Propia, Basada en el análisis y estudio de caso (2020)

## Anexo 8

### DURACIÓN ESPERADA

NODO	NOMBRE DE TAREA	DURACIÓN ESPERADA	PRECEDENCIA	HL	HT
1	Proyecto 1 Planificación estratégica	96 días	Inicio	0 días	0 días
2	<b>Planificación</b>	0 días	Inicio	0 días	19 días
3	<b>Entregable 1.1 Recopilar información</b>	8 días	Inicio	19 días	19 días
4	Evaluar necesidad	3 días	2	0 días	19 días
5	Identificar activos de la organización	5 días	4	0 días	19 días
6	<b>Entregable 1.2 Planeamiento</b>	18 días	Inicio	19 días	19 días
7	Crear EDT	4 días	5	0 días	19 días
8	Definir procesos	5 días	7	0 días	19 días
9	Establecer cronograma	4 días	8	0 días	19 días
10	Establecer monitoreo	5 días	9	0 días	19 días
11	<b>Entregable 1.3 Diagnostico</b>	11 días	Inicio	19 días	19 días
12	Identificar Instrumentos	4 días	10	0 días	19 días
13	Revisar técnicas	3 días	12	0 días	19 días
14	Identificar Herramientas	4 días	13	0 días	19 días
15	<b>Ejecución</b>	0 días	14	59 días	59 días
16	<b>Entregable 2.1 Análisis de datos</b>	11 días	Inicio	19 días	19 días
17	Clasificar datos	4 días	14	0 días	19 días
18	Analizar datos	3 días	17	0 días	19 días
19	Interpretar datos	4 días	18	0 días	19 días
20	<b>Entregable 2.2 Monitoreo y control</b>	39 días	Inicio	9 días	9 días
21	Revisar desempeño	20 días	19;10	28 días	28 días
22	Identificar Causas	20 días	19	0 días	0 días
23	<b>Entregable 2.3 Estrategias</b>	9 días	Inicio	0 días	0 días
24	Identificar estrategias	3 días	19;22	0 días	0 días
25	Identificar líneas estratégicas	3 días	24;19	0 días	0 días
26	Integrar estrategias	3 días	25;24	0 días	0 días
27	<b>Fin</b>	0 días	26	0 días	0 días

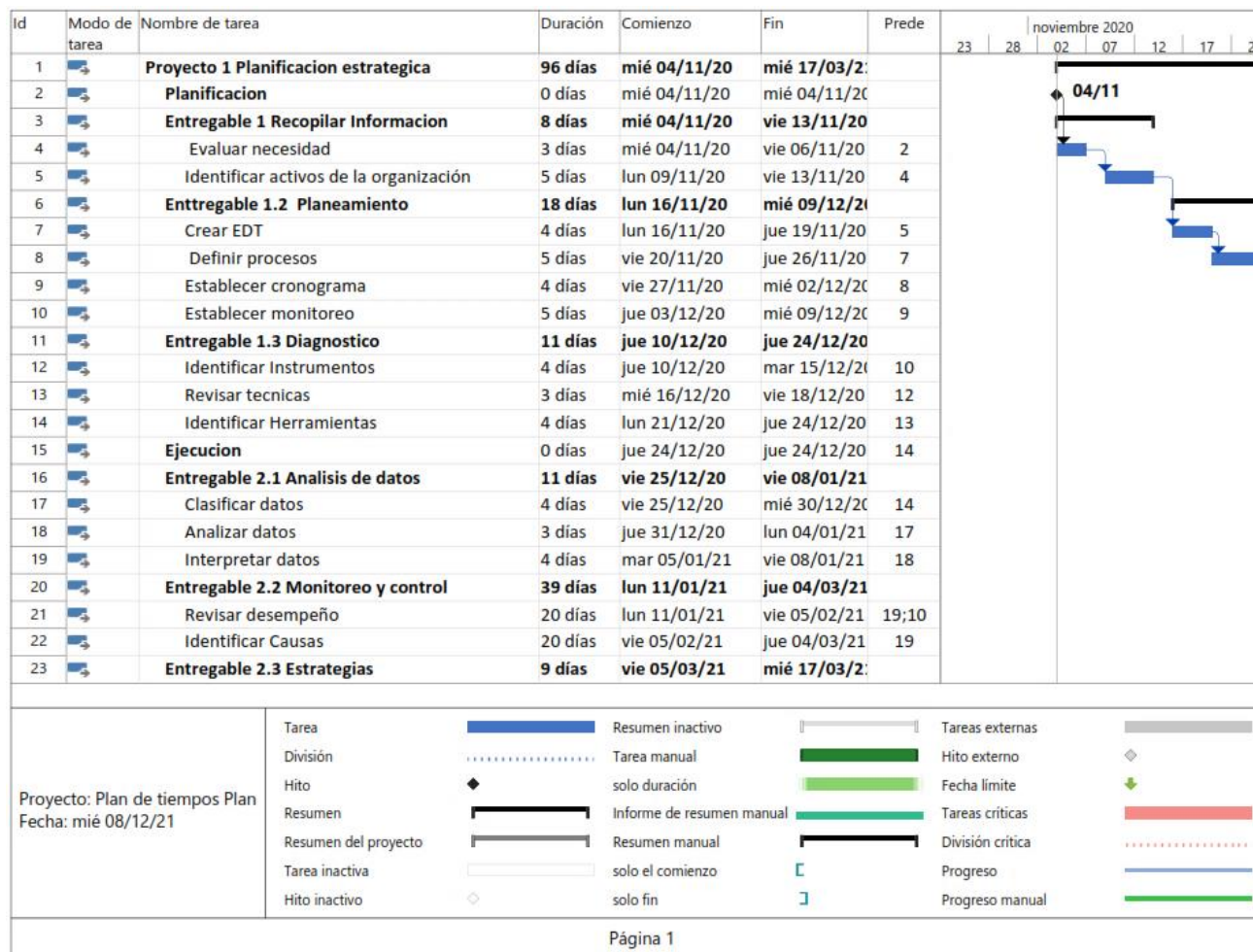
Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

## Anexo 9 ESTIMACIÓN DE TRES VALORES

NODO	NOMBRE DE TAREA	T. OPTIMISTA	T. MAS PROBABLE	T. PESIMISTA	DURACIÓN ESPERADA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	VARIANZA
1	<b>Proyecto 1 Planificación estratégica</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
2	<b>Planificación</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
3	<b>Entregable 1 Recopilar Información</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
4	Evaluar necesidad	2.00	3.00	4.00	3.000	0.333	0.667
5	Identificar activos de la organización	3.00	5.00	7.00	5.000	0.667	1.333
6	<b>Entregable 1.2 Planeamiento</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
7	Crear EDT	2.00	4.00	6.00	4.000	0.667	1.333
8	Definir procesos	3.00	5.00	7.00	5.000	0.667	1.333
9	Establecer cronograma	1.00	4.00	7.00	4.000	1.000	2.000
10	Establecer monitoreo	1.00	5.00	9.00	5.000	1.333	2.667
11	<b>Entregable 1.3 Diagnostico</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
12	Identificar Instrumentos	2.00	4.00	6.00	4.000	0.667	1.333
13	Revisar técnicas	1.00	3.00	5.00	3.000	0.667	1.333
14	Identificar Herramientas	2.00	4.00	6.00	4.000	0.667	1.333
15	<b>Ejecución</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
16	<b>Entregable 2.1 Análisis de datos</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
17	Clasificar datos	2.00	4.00	6.00	4.000	0.667	1.333
18	Analizar datos	1.00	3.00	5.00	3.000	0.667	1.333
19	Interpretar datos	2.00	4.00	6.00	4.000	0.667	1.333
20	<b>Entregable 2.2 Monitoreo y control</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
21	Revisar desempeño	15.00	20.00	25.00	20.000	1.667	3.333
22	Identificar Causas	15.00	20.00	25.00	20.000	1.667	3.333
23	<b>Entregable 2.3 Estrategias</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
24	Identificar estrategias	2.00	3.00	4.00	3.000	0.333	0.667
25	Identificar líneas estratégicas	1.00	3.00	5.00	3.000	0.667	1.333
26	Integrar estrategias	2.00	3.00	4.00	3.000	0.333	0.667
27	<b>Fin</b>	0.00	0.00	0.00	0.000	0.000	0.000
<b>TOTAL</b>		<b>57.00</b>	<b>97.00</b>	<b>137.00</b>	<b>97.000</b>	<b>13.333</b>	<b>26.667</b>

Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

## Anexo 10 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

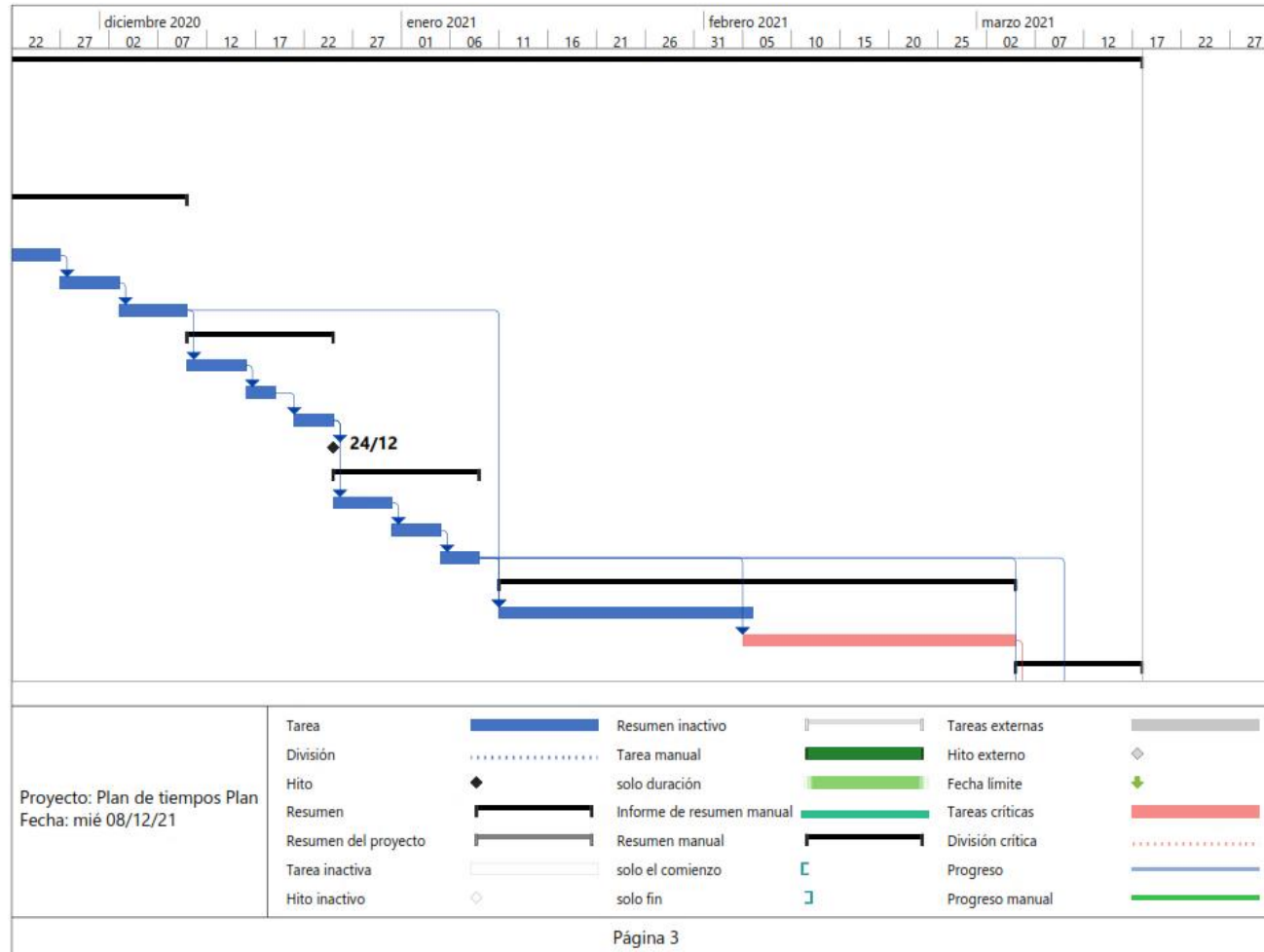
## Anexo 10.1 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

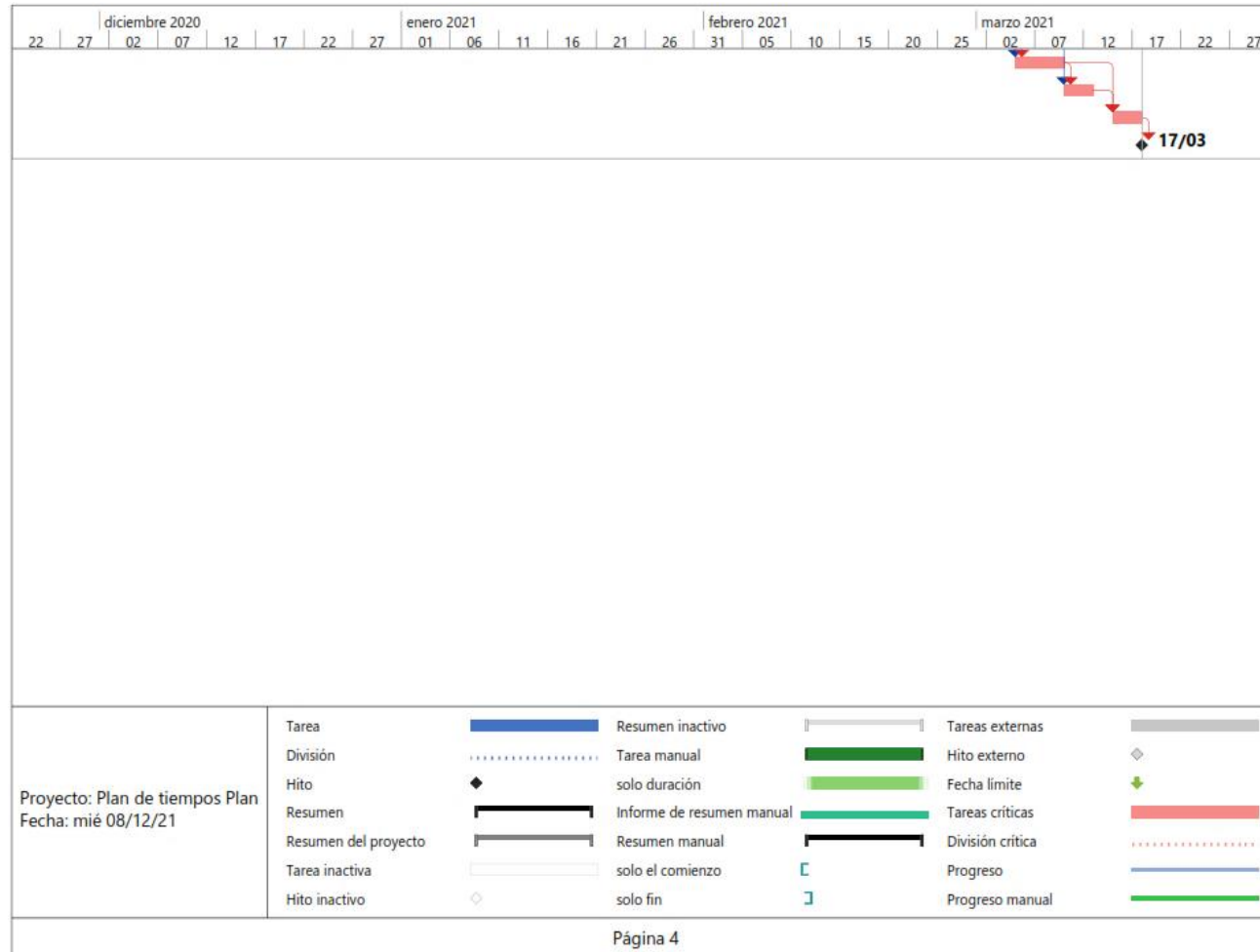


### Anexo 10.2 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

### Anexo 10.3 DIAGRAMA DE GANTT



Fuente: Elaboración Propia, basada en el análisis y estudio de caso (2020)

## **Anexo 11**

### **ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MONTAJE**

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción a futuro de la empresa de servicios de montaje

1. ¿Si la organización cuenta con una misión y visión determinada puede describir cuál es?
2. ¿Es de conocimiento de todos sus colaboradores?
3. ¿Qué espera a futuro para la empresa?
4. ¿Qué objetivos se han planteado en la empresa (ej. metas anuales, mensuales)?
5. ¿En qué medida conoce a los clientes y al mercado donde compite?
6. ¿Cuál es la propuesta de valor que quieren transmitir? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
7. ¿Cuál es la estrategia para disminuir las debilidades de la empresa y que controles o indicadores se van a poner.

## Anexo 12

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS PESTEL+C

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis externo para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Qué factores políticos pueden generar oportunidades adicionales para la implementación o mejora de la Organización?
2. ¿Cuáles son los factores políticos que pueden generar riesgos adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
3. ¿Qué factores económicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
4. ¿Cuáles son los factores económicos que pueden generar riesgos que afecten la mejora o implementación de la Organización?
5. ¿Qué factores sociales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
6. ¿Cuáles son los factores sociales que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
7. ¿Qué factores tecnológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
8. ¿Cuáles son los factores tecnológicos que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
9. ¿Qué factores ecológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
10. ¿Qué factores ecológicos pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
11. ¿Qué factores legales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?
12. ¿Qué factores legales pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?

## Anexo 13

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Los gerentes han comprobado su capacidad gerencial y de liderazgo?
2. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planeamiento en la empresa?
3. ¿De qué manera considera que la organización o empresa se mantiene en el mercado?
4. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?

## **Anexo 14**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – MARKETING Y VENTAS (M)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Qué tipo de servicios brindan y si estos están óptimamente posicionados en el segmento?
2. ¿Cuál es alcance de la prestación de los servicios?
3. ¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?
4. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

## Anexo 15

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – OPERACIONES, LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA (O)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Qué servicios ejecutan?
2. ¿En qué situación se encuentran las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes?
3. ¿Cómo están distribuidos los almacenes y como son manejados?
4. ¿Sobre qué metodología se realiza la distribución y se distribuyen los procedimientos?

## **Anexo 16**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Cómo se capacita y entrena al equipo de finanzas y contabilidad?
2. ¿De qué manera los estados financieros benefician a la empresa?



## **Anexo 17**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – RECURSOS HUMANOS Y CULTURA (H)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Cuáles son las capacidades distintivas de todo el personal que se conocen?
2. ¿Cómo evalúa al personal?
3. ¿En base a qué se premia al personal?

## Anexo 18

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿Cómo está el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
2. ¿Cómo están actualizados el sistema y la data permanentemente?
3. ¿Qué acciones conoce el personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

## Anexo 19

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

1. ¿De qué manera los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?
2. ¿De qué manera los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
3. ¿Cómo se maneja el presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

## Anexo 20

### FICHA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS INTERNO (EFI)

ÁREA:

DEPARTAMENTO:

N°	FORTALEZAS	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

N°	DEBILIDADES	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

\* Número del 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante.

\*\* 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno

## Anexo 21

### FICHA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS EXTERNO (EFE)

ÁREA:

DEPARTAMENTO:

Nº	OPORTUNIDADES	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Nº	AMENAZAS	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

\* Número del 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante.

\*\* 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno

## **Anexo 22**

### **ENTREVISTA AL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA DE SERVICIOS DE MONTAJE**

El objetivo de la presente entrevista es conocer la percepción a futuro de la empresa de servicios de montaje

8. ¿Si la organización cuenta con una misión y visión determinada puede describir cuál es?
9. ¿Es de conocimiento de todos sus colaboradores?
10. ¿Qué espera a futuro para la empresa?
11. ¿Qué objetivos se han planteado en la empresa (ej. metas anuales, mensuales)?
12. ¿En qué medida conoce a los clientes y al mercado donde compite?
13. ¿Cuál es la propuesta de valor que quieren transmitir? ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?
14. ¿Cuál es la estrategia para disminuir las debilidades de la empresa y que controles o indicadores se van a poner.

## Anexo 23

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS PESTEL

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis externo para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

13. ¿Qué factores políticos pueden generar oportunidades adicionales para la implementación o mejora de la Organización?
14. ¿Cuáles son los factores políticos que pueden generar riesgos adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
15. ¿Qué factores económicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
16. ¿Cuáles son los factores económicos que pueden generar riesgos que afecten la mejora o implementación de la Organización?
17. ¿Qué factores sociales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
18. ¿Cuáles son los factores sociales que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
19. ¿Qué factores tecnológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
20. ¿Cuáles son los factores tecnológicos que pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
21. ¿Qué factores ecológicos pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Organización?
22. ¿Qué factores ecológicos pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?
23. ¿Qué factores legales pueden generar oportunidades adicionales para la mejora o implementación de la Empresa?
24. ¿Qué factores legales pueden generar riesgos para la mejora o implementación de la Organización?

## Anexo 24

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

5. ¿Los gerentes han comprobado su capacidad gerencial y de liderazgo?
6. ¿Cómo se desarrolla el proceso de planeamiento en la empresa?
7. ¿De qué manera considera que la organización o empresa se mantiene en el mercado?
8. ¿Los controles financieros, comerciales, de inventarios, de calidad, y de costos son eficientes?



## Anexo 25

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – MARKETING Y VENTAS (M)

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

5. ¿Qué tipo de servicios brindan y si estos están óptimamente posicionados en el segmento?
6. ¿Cuál es alcance de la prestación de los servicios?
7. ¿La publicidad es la adecuada para cumplir con los objetivos de la organización?
8. ¿La fuerza de ventas es eficiente y eficaz?

## Anexo 26

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – OPERACIONES, LOGÍSTICA E INFRAESTRUCTURA (O)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

5. ¿Qué servicios ejecutan?
6. ¿En qué situación se encuentran las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes?
7. ¿Cómo están distribuidos los almacenes y como son manejados?
8. ¿Sobre qué metodología se realiza la distribución y se distribuyen los procedimientos?

## **Anexo 27**

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

3. ¿Cómo se capacita y entrena al equipo de finanzas y contabilidad?
4. ¿De qué manera los estados financieros benefician a la empresa?

## Anexo 28

### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – RECURSOS HUMANOS Y CULTURA (H)

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

4. ¿Cuáles son las capacidades distintivas de todo el personal que se conocen?
5. ¿Cómo evalúa al personal?
6. ¿En base a qué se premia al personal?

## Anexo 29

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

4. ¿Cómo está el personal familiarizado con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?
5. ¿Cómo están actualizados el sistema y la data permanentemente?
6. ¿Qué acciones conoce el personal sobre las ventajas e incremento de la productividad que se puede conseguir con el uso de los sistemas de información y comunicaciones?

## Anexo 30

### **CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS AMOFHIT – TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)**

El presente cuestionario servirá de ayuda en la elaboración del análisis interno para determinar la situación de la empresa y recopilar datos para la investigación.

4. ¿De qué manera los productos y procesos son tecnológicamente competitivos?
5. ¿De qué manera los procesos productivos y administrativos cuentan con el apoyo tecnológico?
6. ¿Cómo se maneja el presupuesto de tecnología & investigación y desarrollo?

### Anexo 31

#### FICHA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS INTERNO (EFI)

ÁREA:

DEPARTAMENTO:

N°	FORTALEZAS	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

N°	DEBILIDADES	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

\* Número del 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante.

\*\* 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno

## Anexo 32

### FICHA DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS EXTERNO (EFE)

ÁREA:

DEPARTAMENTO:

Nº	OPORTUNIDADES	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Nº	AMENAZAS	GRADO DE IMPORTANCIA *	GRADO DE IMPORTANCIA **
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

\* Número del 1 al 10, donde 10 es muy importante y 1 poco importante.

\*\* 1: Malo, 2: Regular, 3: Bueno y 4: Muy bueno



### Anexo 33

#### HOJA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

**TÍTULO DE TESIS:** Implementación del planeamiento estratégico y desarrollo del *Balanced ScoreCard* en una empresa de servicios de montaje en el sector Salud Lima 2020

#### **JUICIO DE EXPERTO:**

1. Usted ha sido seleccionado como Profesional Especialista en el tema, la opinión que brinde es para realizar la Validación del Instrumento de Recolección de Datos, el cuestionario adjunto.
2. Marque con un aspa "X" dentro del cuadro de valoración.
  - 1: Muy Malo
  - 2: Malo
  - 3: Regular
  - 4: Bueno
  - 5: Muy Bueno

N°	CRITERIOS	VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	<b>Claridad:</b> Esta formulado con el lenguaje apropiado y comprensible.					
2	<b>Objetividad:</b> Permite medir hechos observables					
3	<b>Actualidad:</b> Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología					
4	<b>Organización:</b> Presentación ordenada					
5	<b>Suficiencia:</b> Comprende los aspectos en cantidad y claridad					
6	<b>Pertinencia:</b> Permite conseguir datos de acuerdo con los objetivos					
7	<b>Consistencia:</b> Permite conseguir datos basados en modelos teóricos					
8	<b>Coherencia:</b> Hay coherencia entre las variables, indicadores e ítems					
9	<b>Metodología:</b> La estrategia responde al propósito de la investigación					
10	<b>Aplicación:</b> Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente					

..... del 2020

Muchas gracias por su respuesta.

**Apellidos y Nombres del Juez Experto:** .....

**DNI:** ..... **N° de Colegiatura:** .....

**Especialidad de Juez Experto:** .....

**Grado Académico del juez experto:** .....

.....