



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DE
LA EMPRESA CONSTRUCTORA INMOBILIARIA
PERUANA SAC, LIMA, 2022**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título
Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**

**VALERY PALOMA DAJHANA CHÁVEZ CASTILLO
(0000-0003-0216-2217)**

**Asesor:
Mag. Ulises Fidel Perla Camacho
(0000-0001-9516-0258)**

**Lima – Perú
2022**

Dedicatoria

Todo este esfuerzo está dedicado a mi madre querida, porque estuvo en las buenas y las malas, además de haberme dado la vida, siempre confió en mí y nunca me abandonó. Te quiero mamita.

Resumen

En la actualidad, muchas empresas despliegan sus esfuerzos para lograr un destacado crecimiento, a fin de desarrollarse rápida y efectivamente dentro un entorno competitivo y cambiante. Sin embargo, este desarrollo puede conllevar algunos problemas a nivel organizacional, debido a que se requiere emplear mayores recursos, los cuales deben ser administrados de tal manera que no se generen procesos internos desordenados cuyos efectos lleven a la ineficiencia a nivel de gestión. Constructora Inmobiliaria Peruana SAC es una empresa peruana familiar, con más de veinte años de trayectoria, dedicada al rubro de la construcción e inmobiliaria de departamentos residenciales multifamiliares.

El presente trabajo tiene como objetivo demostrar que el problema que atraviesa la empresa es el desorden en sus procesos, agudizados por el aumento de la actividad empresarial, los cuales ocasionan evidentes dificultades a nivel de gestión, para lo cual se propone la implementación del Cuadro de Mando Integral, herramienta que permitirá mejorar la gestión administrativa y estratégica, pues establecerá un tablero de indicadores, que llevará a un seguimiento y mejora constante vinculando a los clientes, procesos, innovación y crecimiento, de la mano con los resultados financieros y los objetivos de la organización.

Para el desarrollo de este trabajo, se ha modificado el nombre original de la empresa en estudio, por abordar aspectos operativos y estratégicos de carácter confidencial.

Palabras clave

Balance ScoreCard, Tablero de indicadores, Mejora de gestión, Estructura organizativa

Abstract

Today, many companies are striving to achieve significant growth in order to develop quickly and effectively in a competitive and changing environment. However, this development may entail some problems at the organizational level, because it requires the use of greater resources, which must be managed in such a way that they do not generate disorderly internal processes whose effects lead to inefficiency at the management level. Constructora Inmobiliaria Alfa SAC is a Peruvian family company, with more than twenty years of experience, dedicated to the construction and real estate of multifamily residential apartments.

The objective of this work is to demonstrate that the problem that the company is going through is the disorder in its processes, aggravated by the increase in business activity, which cause obvious difficulties at the management level, for which we propose the implementation of the Balanced Scorecard, a tool that will improve the administrative and strategic management, as it will establish a dashboard of indicators, which will lead to a constant monitoring and improvement linking customers, processes, innovation and growth, hand in hand with the financial results and objectives of the organization.

For the development of this work, the original name of the company under study has been modified, to address operational and strategic aspects of a confidential nature.

Keywords

Balance Scorecard, Indicator board, Management improvement, Organizational structure

Índice General

DEDICATORIA.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
ÍNDICE GENERAL	V
ÍNDICE TABLAS	VIII
ÍNDICE FIGURAS	IX
ÍNDICE ANEXOS	X
INTRODUCCIÓN	11
CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	12
1.1 DATOS GENERALES.....	12
1.2 NOMBRE O RAZÓN SOCIAL.....	12
1.3 UBICACIÓN DE LA EMPRESA.....	12
1.4 GIRO DE LA EMPRESA	13
1.5 TAMAÑO DE LA EMPRESA	13
1.6 BREVE RESEÑA HISTÓRICA	14
1.7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	15
1.8 MISIÓN, VISIÓN Y POLÍTICA	17
<i>Misión</i>	17
<i>Visión</i>	17
<i>Política</i>	17
1.9 PRODUCTOS Y CLIENTES	18
1.10 PREMIOS Y CERTIFICACIONES	21

1.11 RELACIÓN DE LA EMPRESA CON LA SOCIEDAD	21
CAPÍTULO 2: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL ÁREA	23
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	24
2.2.1 Contextualización del Problema	24
2.2.2 Formulación del Problema	28
2.3 OBJETIVOS	28
2.3.1 Objetivo General	29
2.3.2 Objetivos Específicos	29
2.4 JUSTIFICACIÓN	29
2.5 ALCANCES Y LIMITACIONES	30
2.5.1 Alcances	31
2.5.2 Limitaciones	31
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	32
3.1 ANTECEDENTES	32
3.2 HISTORIA	37
3.3 ESTADO DEL ARTE	40
3.4 RELACIÓN CAUSA-EFECTO	41
3.5 PERSPECTIVAS	42
3.5.1 La Perspectiva Financiera	42
3.5.2 La Perspectiva del Cliente	45
3.5.3 La Perspectiva del Proceso Interno	46
3.5.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	47
3.6 MAPA ESTRATÉGICO	49

3.6.1 Desarrollo.....	51
3.7 TABLERO DE INDICADORES	54
3.7.1 Características.....	54
3.7.2 Tipos.....	55
3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	56
3.8.1 Comunicación Horizontal.....	57
3.8.2 Silos Organizacionales	58
3.9 INDUSTRIA INMOBILIARIA	59
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO	62
4.1 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	62
4.1.1 Alternativa 1: Adquisición de un Software CMI.....	62
4.1.2 Alternativa 2: Consultoría Cuadro de Mando Integral.....	66
4.2 EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	67
4.3 ELECCIÓN Y VIABILIDAD DE LA SOLUCIÓN ESCOGIDA.....	73
CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA	75
5.1 IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN	75
5.2 CRONOGRAMA	76
5.3 PRESUPUESTO	76
CONCLUSIONES.....	78
RECOMENDACIONES	79
REFERENCIAS.....	80
ANEXOS.....	87

Índice Tablas

Tabla 1.....	63
Tabla 2.....	68
Tabla 3.....	68
Tabla 4.....	69
Tabla 5.....	70
Tabla 6.....	71
Tabla 7.....	71
Tabla 8.....	72
Tabla 9.....	73
Tabla 10.....	73
Tabla 11.....	77

Índice Figuras

Figura 1	13
Figura 2	14
Figura 3	15
Figura 4	16
Figura 5	18
Figura 6	20
Figura 7	21
Figura 8	24
Figura 9	25
Figura 10	25
Figura 11	26
Figura 12	41
Figura 13	44
Figura 14	46
Figura 15	49
Figura 16	50
Figura 17	52
Figura 18	53
Figura 19	56
Figura 20	58
Figura 21	64
Figura 22	65
Figura 23	76

Índice Anexos

Anexo 1:	Mapa Estratégico – Constructora Inmobiliaria Peruana	87
Anexo 2:	Indicadores actuales e indicadores propuestos - Constructora Inmobiliaria Peruana	88
Anexo 3:	Informe Valorización Proyecto C	88
Anexo 4:	Informe Interno Costos Indirectos Proyecto I	89
Anexo 5:	Informe Interno Costos Indirectos Proyecto F	89

Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como principal objetivo demostrar que la implementación del Cuadro de Mando Integral para la gestión en la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC permitirá resolver uno de los principales problemas que atraviesa actualmente, pues si bien hay un notable crecimiento a nivel económico, éste se viene llevando de manera desordenada, lo que genera diversos efectos negativos a nivel de gestión. Implementar esta solución permitirá lograr un crecimiento ordenado, pues se basa en la implementación de tableros de indicadores para la mejora y control de los procesos, basados en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este trabajo consta de cinco capítulos: En el primer capítulo se describe a la empresa que vamos a estudiar, en cuanto a datos generales, ubicación, giro, tamaño, reseña histórica, organigrama, visión, misión, productos, premios y su relación con la sociedad. En el segundo capítulo se describe el área en estudio, se contextualiza el problema, se definen los objetivos de la investigación y, finalmente, explica la justificación del problema, así como los alcances y limitaciones de la investigación. En el tercer capítulo se desarrolla el marco teórico que permite exponer los antecedentes teóricos en los que se basa el tema de investigación. En el cuarto capítulo se formulan, evalúan y elige la alternativa de solución más viable y adecuada para el problema diagnosticado. En el quinto capítulo se describe la implementación de la propuesta de solución, cronograma de actividades y presupuesto.

Capítulo 1: Generalidades de la Empresa

1.1 Datos Generales

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC es una empresa familiar constructora inmobiliaria peruana, con más de veinte años de experiencia en el diseño, construcción, desarrollo y gerenciamiento de proyectos residenciales, desarrollándose en su mayoría en los distritos limeños de San Miguel y Magdalena del Mar; a la fecha cuentan con 17 proyectos concluidos y cinco en desarrollo.

Por temas de carácter confidencial y estratégicos de la organización, se optó por considerar un nombre ficticio para la empresa en este trabajo, manteniendo los aspectos principales invariables.

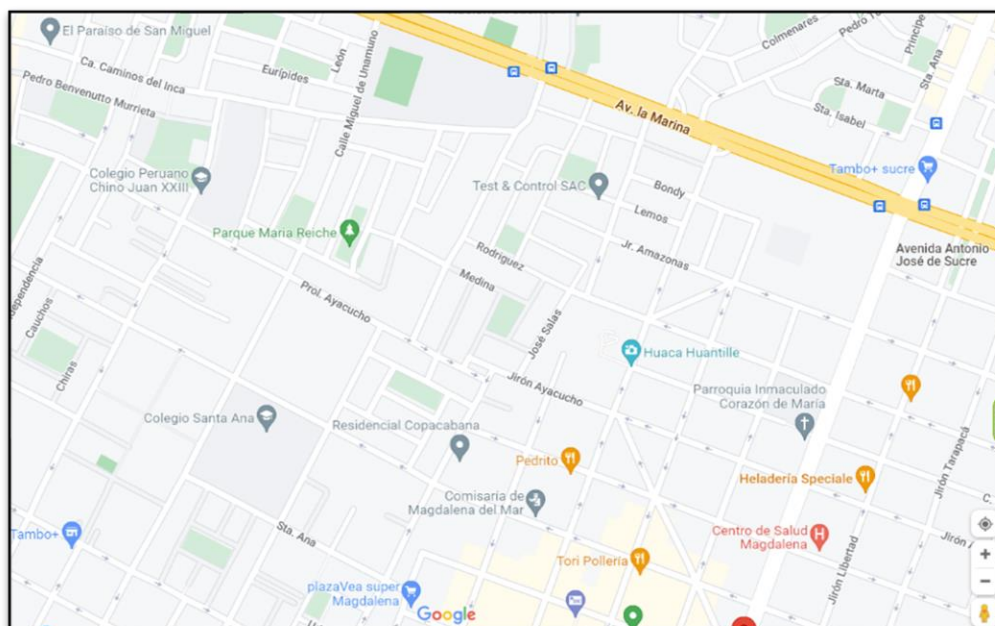
1.2 Nombre o Razón Social

Aquí se consignan los principales datos de la ficha SUNAT:

- Razón Social: CONSTRUCTORA INMOBILIARIA PERUANA SAC
- RUC: Confidencial
- Actividad económica principal: 45207- Construcción edificios.
- Actividad económica secundaria: 70109 - Actividades inmobiliarias

1.3 Ubicación de la Empresa

La empresa está ubicada en el distrito de Magdalena del Mar, provincia de Lima, departamento de Lima, Perú.

Figura 1**Mapa de Ubicación**

Nota: Corresponde a la zona comercial del distrito Magdalena del Mar, donde se ubica la oficina central de la constructora bajo análisis. Fuente: Google Maps.

1.4 Giro de la Empresa

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC se dedica al diseño, construcción y venta de departamentos residenciales exclusivos para personas naturales, fundamentalmente en los distritos de San Miguel y Magdalena del Mar.

1.5 Tamaño de la Empresa

En los últimos años se ha evidenciado el crecimiento económico de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC, con ventas anuales de S/ 16.5 millones y S/ 26.0 millones en el 2018 y 2019, respectivamente. Por lo tanto, al tener una facturación anual superior a 2300 UIT, clasifica como Gran Empresa.

Figura 2

Determinación de los segmentos empresariales por ventas anuales

Segmento empresarial	Unidades Impositivas Tributarias (UIT)
Microempresa	Hasta 150
Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1700
Mediana empresa	Mayor de 1700 hasta 2300
Gran empresa	Mayor de 2300

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI, 2018.

Al cierre del 2021, la empresa contaba con 47 colaboradores, entre personal administrativo y de operaciones (obras).

1.6 Breve Reseña Histórica

Una pareja de esposos emprendedores, incursionaron en diferentes tipos de negocios en búsqueda de la estabilidad económica y familiar, los cuales les permitieron conocer el mercado y la zona de influencia en la que posteriormente se desarrollarían.

En el año 2000 decidieron incursionar en el negocio de la construcción, con un edificio ubicado en Magdalena, financiado con capital propio y de terceros. El exitoso emprendimiento animó a los esposos y decidieron fundar la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC en setiembre del año 2006, junto a sus hijos.

A lo largo del tiempo fueron comprando terrenos y desarrollando proyectos en los distritos de Magdalena del Mar y San Miguel, fundamentalmente. Para el año 2014 decidieron dejar de realizar ellos mismos las construcciones y buscar contratistas que permitan agilizar los procesos de construcción y entregas. Asimismo, se comenzó a usar financiamiento bancario para el desarrollo de proyectos.

En el año 2017 toman la decisión de contratar a un Gerente General, que conduzca la planificación, organización y coordinación para el logro de los objetivos de la empresa, lo que ha permitido la profesionalización y crecimiento cada año.

Figura 3

FODA de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1: La empresa tiene 20 años de experiencia en el sector F2: La fuerza de ventas conoce perfectamente el mercado F3: Tiene un estrategia de marketing definida F4: Cuenta con un Gerente General que no tiene vínculo familiar con socios F5: Poder de negociación frente a propietarios de terrenos	D1: Falta de coordinación y organización entre las gerencias D2: Cierta informalidad en gestiones administrativas D3: No se cuenta con un programa formal de capacitación D4: No hay un sistema de gestión integrado D5: Oficina administrativa pequeña, no deja proyectar la imagen de la organización
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1: Rápida recuperación del sector inmobiliario, panorama alentador para 2022 O2: Mecanismos alternativos para comprar terrenos O3: Ambiente favorable para la generación de otras unidades de negocios (corretaje, gerenc obras, etc.)	A1: Competidores experimentados incursionando en nuestro mercado A2: Volatilidad en el tipo de cambio que ocasiona alza de materiales y costos financieros A3: Estado de emergencia nacional debido a la pandemia del COVID 19 que afecta la demanda y el desempeño de diversos sectores, entre ellos el inmobiliario

Fuente: Elaboración propia

1.7 Organigrama de la Empresa

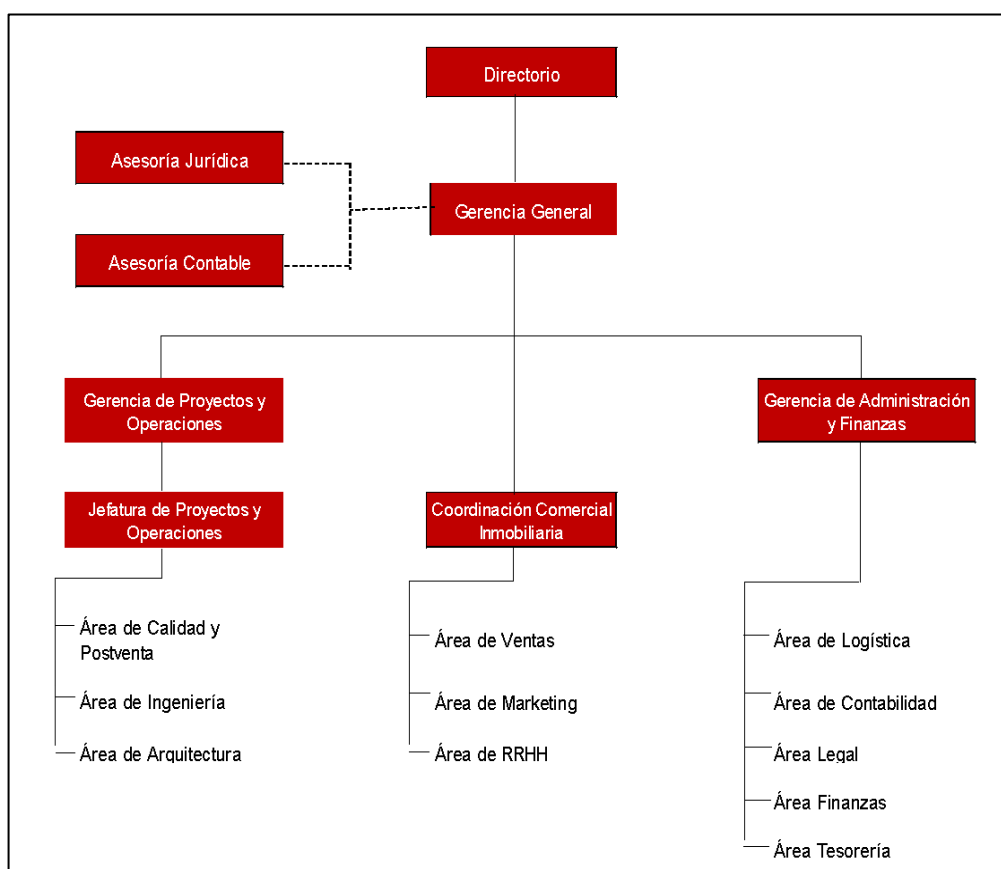
La empresa cuenta con una estructura organizativa vertical, pues existen niveles de jerarquía definidos, al contar con un Directorio en su nivel superior, debajo la Gerencia General y, en el siguiente nivel debajo, las Gerencias de Administración y Finanzas y de Proyectos y Operaciones. La estructura organizativa es funcional, lo cual permite establecer un orden según la responsabilidad de cada Gerencia / Área, siempre con la mira en los objetivos corporativos.

Entre las ventajas de esta estructura organizativa destacan (i) el énfasis en la especialización de cada área o gerencia, (ii) mejor supervisión a nivel técnico y separación de las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución; sin embargo, por los usos

y costumbres de la organización —cultura— algunas áreas no funcionaban convenientemente por injerencia directa de jefaturas ajenas pero vinculadas a la familia empresarial, así como por la competencia constante y conflicto entre especialistas y tensión dentro de la organización.

Figura 4

Organigrama General de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC 2019



Fuente: Manual de Organización y Funciones (MOF) de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC.

1.8 Misión, Visión y Política

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC considera a su equipo de trabajo como una familia, buscando el desarrollo en conjunto, fomentando la identidad, el compromiso y el cuidado a la empresa.

Misión

Señalado como “Nuestro propósito”, la misión de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC (2021) es “Establecer cada espacio como un lugar ideal para las familias peruanas, enfocándonos en ofrecer productos exclusivos, con buenas ubicaciones y calidad en acabados”.

Visión

“Lograr la preferencia y reconocimiento, al generar mejores propuestas inmobiliarias para los hogares peruanos”.

Política

Enmarcados como política de la organización, la empresa inmobiliaria tiene como pautas de su:

- Atención excelente: Enfoque total en nuestros clientes.
- Pasión por avanzar: Buscamos el constante crecimiento.
- Proactividad y mejora continua: Asumimos responsabilidad y buscamos siempre mejorar.

- Trabajo en equipo: Además de ser un equipo somos una familia.

1.9 Productos y Clientes

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC ofrece como producto las unidades inmobiliarias (departamentos) que construyen en cada proyecto inmobiliario. A la fecha registran 17 proyectos concluidos, tres en proceso de ejecución y dos en planos, que, en conjunto, suman un total de 537 unidades inmobiliarias.

Figura 5

Proyectos Inmobiliarios Constructora Inmobiliaria Peruana SAC

Proyecto	Ubicación	Departamentos	% Obra	% Ventas
1	Magdalena	21	100%	100%
2	San Miguel	15	100%	100%
3	Magdalena	14	100%	100%
4	Jesús María	18	100%	100%
5	Surquillo	10	100%	100%
6	San Miguel	24	100%	100%
7	Magdalena	29	100%	100%
8	San Miguel	15	100%	100%
9	Magdalena	37	100%	100%
10	Magdalena	25	100%	100%
11	San Miguel	18	100%	100%
12	San Miguel	17	100%	100%
13	San Miguel	14	100%	100%
14	San Miguel	17	100%	100%
15	San Miguel	31	100%	100%
16	San Miguel	16	100%	100%
17	San Miguel	16	100%	100%
18	Magdalena	62	60%	53%
19	San Miguel	55	10%	11%
20	San Miguel	27	3%	33%
21	San Miguel	14	0%	0%
22	San Miguel	58	0%	0%
TOTAL		537		

Nota: Backlog Constructora Inmobiliaria Peruana SAC

Los proyectos que desarrolla Constructora Inmobiliaria Peruana SAC a la fecha son de carácter residencial, pensados en la privacidad y exclusividad de cada cliente, por lo que cada proyecto tiene alrededor de 62 departamentos como máximo, tipos flats (un solo piso) y dúplex (dos pisos), y desde uno a tres dormitorios. Cada proyecto está ubicado en zonas estratégicas (vista al parque, cerca al mar, avenidas principales). Asimismo, ofrecen acabados de calidad tomando en cuenta el tipo de clima y ambiente de la zona (buena iluminación, ventilación) con los materiales ideales que eviten el deterioro en el tiempo.

Asimismo, al trabajar varios proyectos a la vez, la empresa genera un margen que les permite seguir invirtiendo en los otros proyectos mientras se active el financiamiento de éste, lo que ofrecen menor tiempo de entrega de cada departamento, a diferencia de los proyectos multifamiliares u otras empresas constructoras que cambian las fechas de entregas hasta en tres ocasiones por depender exclusivamente de la preventa o tener una gestión del financiamiento no tan proporcionada. Es por ello que Constructora Inmobiliaria Peruana SAC entrega sus departamentos entre un año y año y medio aproximadamente.

Con referencia al precio, éstos son altamente competitivos debido a que el metro cuadrado en la zona oscila los S/ 6,000 a S/ 6,400 y la empresa lo ofrece en promedio S/ 5,800.

En cuanto al tipo de clientes, la empresa ha segmentado el mercado según la metodología Estilos de Vida desarrollada por Arellano (2017) para conocer los perfiles del consumidor.

De acuerdo con ello, la empresa se enfoca en hombres y mujeres con estilos de vida *formalistas* (oficinistas, empleados o profesionales independientes cuya preferencia de

compra se enfoca en la seguridad y en el cumplimiento de sus metas a mediano y largo plazo, específicamente con la idea de establecerse y pagar un lugar de vivienda propio, casarse, crecer profesionalmente), *progresistas* (personas que buscan el progreso familiar o personal, son en su mayoría empresarios emprendedores que buscan mejorar su situación actual en búsqueda de constantes oportunidades, por lo que su carácter y dedicación les permite tener preferencias en base al costo-beneficio, optimizan conscientemente gastos, a nivel de metas, desean obtener una vivienda propia o al menos un terreno) y *modernas* (mujeres que trabajan y/o estudian, que buscan la realización personal y cuya preferencia de compra está basada en la innovación, la marca, optimización de tiempo, y características como la calidad, estatus. Buscan entre sus metas capacitarse constantemente, la integridad de su familia en búsqueda por ejemplo de una vivienda o departamento propio).

Figura 6

Los Estilos de Vida, según Arellano



Fuente: Arellano Investigación de Marketing, 2019.

1.10 Premios y Certificaciones

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC ha logrado importantes alianzas estratégicas a lo largo de estos años, como el ser socios de la Cámara de Comercio de Lima, también son miembros de la Asociación de Empresas Inmobiliarias del Perú (ASEI) y, recientemente, socios de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO).

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC ha sido reconocida por tres años consecutivos —del 2018 al 2020— como Empresa Peruana del Año en el rubro Construcción Inmobiliaria, premio otorgado por la Asociación Civil Empresa Peruana del Año.

Figura 7

Premios recibidos 2018 y 2019



1.11 Relación de la Empresa con la Sociedad

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC aún está en camino al desarrollo de una política de Responsabilidad Social. En los últimos años, la empresa ha venido ofertando unidades inmobiliarias con habilitaciones para gas natural en los ambientes de cocina y

baños, cuyo uso permite disminuir la contaminación ambiental y generar mayor eficiencia en el consumo de energía; esto lo trabaja en coordinación con proveedores certificados y autorizados por Cálidda, empresa peruana que tiene la concesión del Estado para este servicio por 33 años.

Asimismo, desde el año 2021 se encuentran elaborando el expediente técnico para la certificación del Bono Mivivienda Verde, beneficio que otorga el Estado a los que adquieren su primera vivienda/departamento que aborda criterios de sostenibilidad en su diseño y construcción a fin de reducir el impacto sobre el medio ambiente. Si bien es un cambio en el proceso constructivo que genera mayores costos al constructor, permite que el cliente pueda obtener el subsidio del Estado para financiar parte de la cuota inicial, ahorro en consumo de servicios, además de conseguir mejores tasas en sus financiamientos. Por otro lado, ayudaría a que las empresas constructoras tengan mayor espectro de clientes que puedan comprar departamentos y efectivizar la demanda, mejorar la imagen de confianza para el público objetivo y mayor acceso al crédito por la flexibilidad del bono (Fondo Mivivienda, 2020).

En cuanto al apoyo a la comunidad, en diciembre del 2020, se logró la aprobación Municipal para la remodelación y adecuación de un instituto público de educación básica especial-primaria del distrito de Magdalena del Mar, entidad que presenta deficiencias en su infraestructura por el paso de los años; este proyecto está planeado ejecutarse en el 2022.

Capítulo 2: Planteamiento del Problema

2.1 Caracterización del Área

La Gerencia de Administración y Finanzas es la encargada de liderar el equipo de trabajo conformado por cinco áreas: Área de Contabilidad, Área de Logística, Área de Tesorería, Área de Finanzas y el Área Legal.

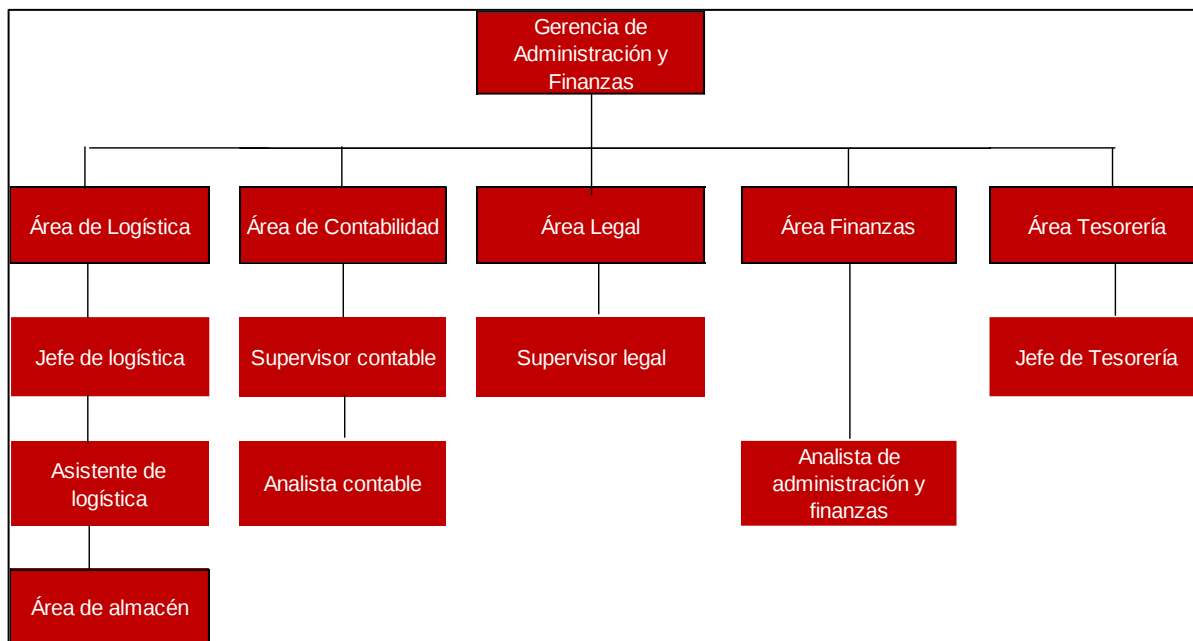
A continuación, se detallan las principales funciones de esta Gerencia:

- Mantener la seguridad jurídica de la empresa, ventas y de todos los proyectos en construcción.
- Asegurar un proceso logístico válido, transparente y provechoso para el negocio, cuidando de los inventarios.
- Organizar y gestionar el flujo monetario planificando las necesidades de efectivo y liquidez de la empresa.
- Manejo de las cuentas y de los movimientos de caja de la organización, bajo el fiel cumplimiento de las políticas de cobro y pago.
- Desarrollar y mantener la contabilidad de la organización, según las normativas contables y tributarias vigentes.
- Representar frente a entidades financieras tradicionales y alternativas para lograr el apalancamiento que logren soportar el plan de crecimiento, con un apetito de riesgo medio.

- Buscar incrementar el valor de la empresa a partir de gestión de maximización de ingresos y minimización de costos y gastos.

Figura 8

Organigrama Gerencia de Administración y Finanzas – Constructora Inmobiliaria Peruana SAC



Fuente: Elaboración propia

2.2 Conceptualización y Definición del Problema

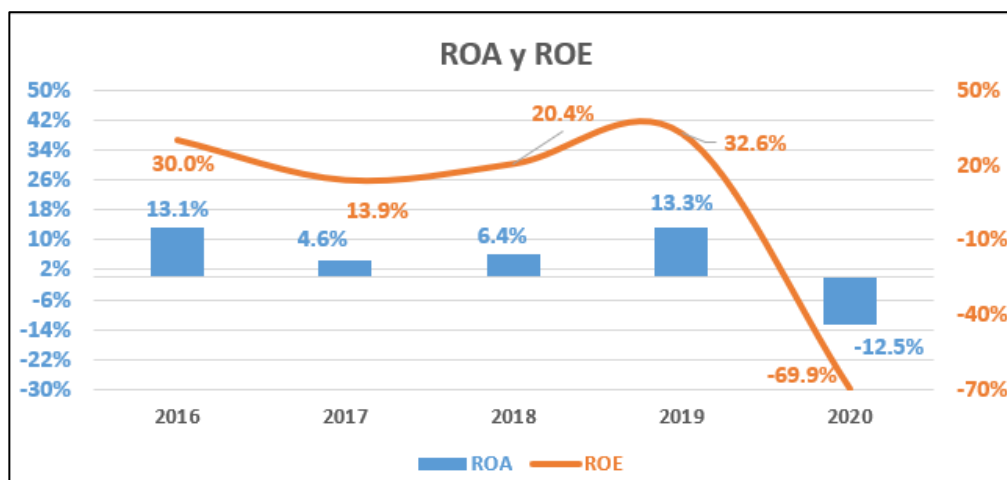
2.2.1 Contextualización del Problema

Constructora Inmobiliaria Peruana SAC a lo largo de los últimos años ha logrado un constante progreso a nivel de proyectos y ventas, que ha permitido posicionarse en la zona y lograr prestigio ante clientes y socios estratégicos. Si bien este desarrollo es favorable, es importante indicar que este crecimiento se ha estado dando de manera poco ordenada, generando inconvenientes a nivel de gestión de la empresa, a ello sumándole la crisis

sanitaria por el COVID 19, se frenó la actividad productiva y redujo la demanda, con impacto en menores ventas y una caída significativa en la rentabilidad de la inmobiliaria.

Figura 9

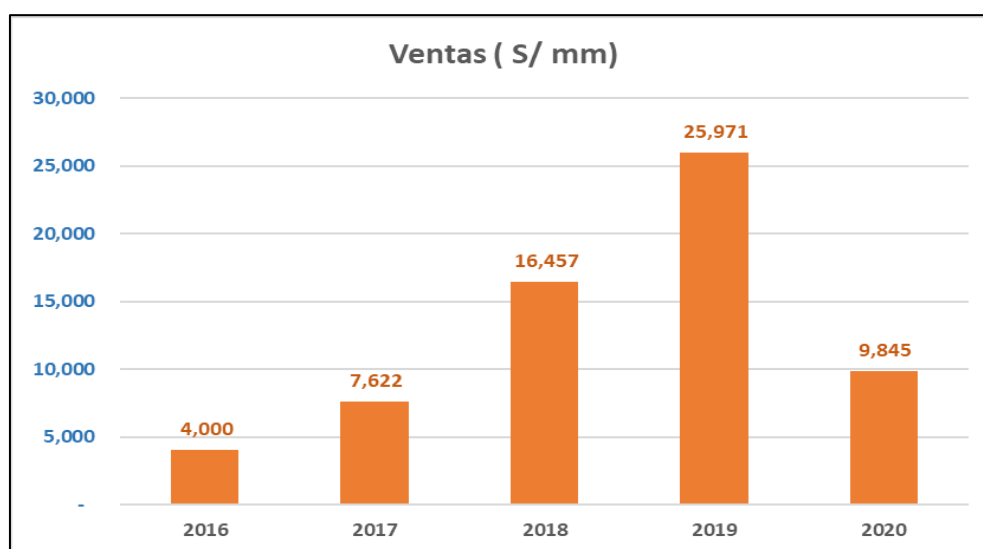
Rentabilidad de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC (2016-2020)



Fuente: Estados Financieros Constructora Inmobiliaria Peruana SAC.

Figura 10

Ventas de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC (2016-2020)

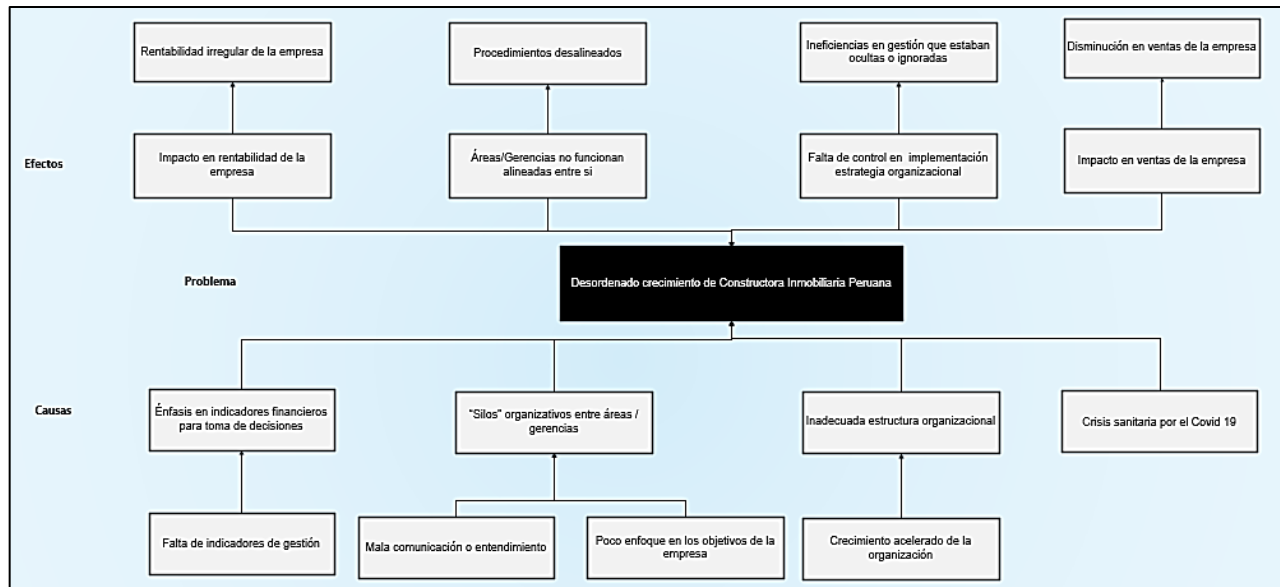


Fuente: Estados Financieros Constructora Inmobiliaria Peruana SAC.

A continuación, se presenta el árbol de problemas donde es posible identificar sus principales causas y efectos.

Figura 11

Árbol de Problemas de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11 vemos el crecimiento desordenado de la empresa obedece a diferentes factores; uno de ellos es que se utilizan únicamente indicadores financieros (rentabilidad, liquidez, apalancamiento, cobranzas y pagos) para la toma de decisiones, que si bien nos proporcionan un diagnóstico financiero real, éste constituye información histórica, sin dar paso a una actuación inmediata o de prevención, pues no se cuenta con un proceso de planificación que permita establecer indicadores de gestión para un control y medición de la eficiencia y eficacia de las actividades.

Existen “silos” organizacionales entre áreas y gerencias; si bien individualmente cada área trabaja en equipo, no es muy fluido el trabajo entre áreas ya que desarrollan actividades y metodologías disímiles, lo que genera aislamiento y un flujo lento de información. Esto se debe a la mala comunicación y entendimiento, pues no se genera confianza en el proceso de toma de decisiones; también surge debido al enfoque que cada equipo les otorga a los objetivos de la empresa, ya que se prioriza en los resultados inmediatos de la propia unidad. El resultado son áreas y gerencias poco alineadas, con escaso intercambio de información y con procedimientos independientes, generando desorden en las gestiones administrativas y, por lo tanto, atraso en las actividades de los proyectos en curso.

Un claro ejemplo es que las Gerencias no respetan los plazos de requerimiento y entrega de información que solicita la Gerencia de Administración y Finanzas para realizar las gestiones oportunamente, tales como la entrega de facturas, rendición de gastos, expedientes municipales, datos de clientes, etc.

En el caso puntual del Área de Logística, se evidencia desorden en el requerimiento de pedidos por parte de la Gerencia de Proyectos; por ende, la entrega de pedidos por materiales de obra a cargo de esta área se da a destiempo: de tres a cuatro días de atraso para requerimientos menores y una semana aproximadamente para cotizaciones mayores; lo que genera retraso en el avance del proyecto en curso.

En cuanto al área de ventas, el proceso de validación para firma de minutas no está bien definido, pues se ha evidenciado retrasos debido a que los ingresos no son identificados rápidamente por el Área Tesorería por ausencia de documentos que avalen la transacción comercial (información que envía ventas): lo que habitualmente demoraba de uno a dos días con un proyecto en curso, actualmente con tres proyectos en cursos se producen demoras de

entre cinco a 10 días, lo cual retrasa la validación de los contratos de compra-venta y toma de firmas por parte del área Legal, agregando los propios plazos de esta área sumarían en promedio 15 días para la formalización y validación de las ventas.

Otro factor es la actual estructura organizacional, pues resulta inadecuada para la transición que atraviesa la empresa, actuando por inercia y bajo las herramientas y experiencias que poseen. Existen áreas que son tomadas como secundarias, como es el caso de Recursos Humanos que solo cuenta con una asistente administrativa que depende de la Coordinación Comercial Inmobiliaria, dificultando un conveniente clima organizacional y el bienestar de los colaboradores. También es el caso de la creación de áreas que tienen funciones, pero no figuran en el organigrama oficial, no se observa el empoderamiento de cada jefe de área, debido a que les reportan a gerentes que son, además, propietarios.

La crisis sanitaria por el COVID 19, frenó la actividad productiva y redujo la demanda, con impacto en menores ventas y una caída en la rentabilidad de la inmobiliaria. Todo ello conlleva a no tener un adecuado control de la implementación de las estrategias organizacionales de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC, pues si bien la empresa muestra rentabilidad y resultados positivos, es palpable la ineficiencia en la gestión.

2.2.2 Formulación del Problema

Desordenado crecimiento de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC.

2.3 Objetivos

Al evidenciar el problema que atraviesa la organización actualmente, se formuló el objetivo general y los objetivos específicos del presente proyecto.

2.3.1 Objetivo General

Lograr el crecimiento ordenado con la implementación de un Cuadro de Mando Integral que mejore la gestión administrativa y estratégica de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC 2022.

2.3.2 Objetivos Específicos

OE1 Establecer tablero de indicadores de gestión para la toma de decisiones de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC 2022.

OE2 Mejorar la estructura organizacional de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC 2022.

2.4 Justificación

El presente trabajo de suficiencia profesional se justifica a partir de la necesidad de dar solución a un problema que no solo se advierte en esta empresa: son muchas organizaciones que exhiben desarrollos erráticos y que no cuentan con convenientes procesos de gestión en un contexto de crecimiento. Adicionalmente, por su naturaleza familiar, Constructora Inmobiliaria Peruana SAC requiere mayores y mejores herramientas de gestión y control que les permitan encaminar las metas y objetivos de la organización.

Como se mencionó anteriormente, la empresa genera rentabilidad; sin embargo, esta es irregular cada año, por lo que es importante conocer aquellos factores que la determinan, así como el utilizar indicadores no financieros que permitan a la organización mejorar su gestión y sus procesos de toma de decisiones estratégicas.

El aporte de este trabajo será la implementación del instrumento de gestión llamado Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard), que posibilitará enlazar los objetivos de cada Gerencia para poder lograr las metas corporativas y gestionar convenientemente las estrategias de la organización, con base en un sistema de medición alineado, que permita establecer responsabilidades y orden en cada actividad que deba desarrollar cada Gerencia, para dar paso a la planificación de una mejora continua, optimización de gastos y aprovechamiento de recursos. Se propone la adquisición e implementación de un software especializado que permita integrar, recopilar, almacenar y analizar los datos para un correcto control de los indicadores clave de la organización.

También se propone que la implementación del Cuadro de Mando Integral la efectúe una empresa consultora, que guíe y capacite a los directivos y personal de la inmobiliaria sobre el desarrollo de esta herramienta, ya que es importante que entienda el uso y utilidad de esta herramienta de gestión estratégica, de modo que todo el personal reconozca cómo sus funciones influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización, logrando así un mayor compromiso.

Este trabajo estará enfocado en esta organización, a los objetivos organizacionales que se han trazado para los próximos años, por lo que será necesario tener los parámetros y políticas establecidas para su sostenibilidad en el tiempo.

2.5 Alcances y Limitaciones

A continuación, se detallará los alcances de este proyecto, así como sus principales limitaciones.

2.5.1 Alcances

En el presente proyecto se planteará la mejora de la gestión de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC, ubicada en la ciudad de Lima-Perú para el año 2022.

Los resultados y conclusiones de este proyecto serán aplicados para la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC.

2.5.2 Limitaciones

Una de las principales limitaciones es que las áreas involucradas no le prestan la importancia debida al proceso de levantamiento de información, que es vital para implementar este instrumento de gestión.

Como segunda limitación se tiene que, por la actual crisis sanitaria, no podemos generar espacios de reunión con cada área, lo que dificulta la fluidez de comunicación y de información.

Actualmente la empresa se encuentra en un proceso de reestructuración, debido a que los principales directivos -que son, además, familiares y propietarios- dejarán los cargos gerenciales para dar paso a profesionales que permita seguir impulsando a la organización. Por esta razón, la implementación de esta propuesta podría demorar ya que se tendrá que esperarse la completa inserción de los nuevos Gerentes en la organización.

Capítulo 3. Marco Teórico

3.1 Antecedentes

En el 2020, Callupe, Torres y Sachahuamán tuvieron como objetivo determinar el efecto de la implementación del Balanced ScoreCard (BSC) en la situación de los Estados Financieros de la Empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC. El tipo de investigación fue aplicada, descriptiva y explicativa. La muestra la conformaron todos los empleados de la organización, un total de 16 personas, emplearon como técnicas de recolección de datos las encuestas, entrevistas y análisis documentario, con instrumentos de recolección de datos como fichas de registro, cuestionarios y guías de entrevista. Sus principales resultados fueron que al implementar el Balanced Scorecard tuvieron efectos positivos ya que se logró mejorar los índices financieros de rentabilidad, de apalancamiento y de gestión, sin embargo, en los de índice de liquidez se generó una contracción. Por otro lado, al realizar el diagnóstico de la empresa encontraron debilidades como la falta de comunicación y ausencia de indicadores de gestión, por lo que se establecieron objetivos e indicadores.

Delgado (2020) propone la implementación de un Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos Los Santos – Chota, 2018. El tipo de investigación fue descriptiva-propositiva, con una muestra de 44 personas entre cajeros, asesores, promotores, ejecutivos y administrativos que trabajan en la Cooperativa Todos Los Santos, la técnica de recolección de datos fueron las encuestas y concluye que esta cooperativa no cuenta con herramientas gerenciales para la medición eficiente de la gestión financiera, se encontraron deficiencias en el proceso de cobranza, ya que los recursos se manejan de manera ineficaz, debido al bajo compromiso de los trabajadores que no se

encontraban motivados de cumplir los objetivos de la organización, por lo que consideró el Balanced como herramienta adecuada para lograr la eficiencia de la gestión financiera

Jaramillo (2019) propone aplicar el Balanced Scorecard como herramienta para mejorar la gestión de operaciones en La Empresa KLM Construcciones Generales SAC, Chepén, La Libertad, 2018. El diseño de la investigación fue experimental, con técnicas de recolección de datos como entrevistas, análisis documentas, observación y encuestas. Tuvo como población a todas las empresas constructoras de la Provincia de Chepén y como muestra la empresa KLM Construcciones Generales SAC. Concluye que las cuatro perspectivas del BSC deben estar debidamente relacionadas o interconectadas para que la Gerencia aplique y se pueda cumplir los objetivos trazados, y sugiere impulsar y gestionar el manejo operacional en los trabajadores por medio de capacitaciones y entrenamientos, ya que si se implementa esta herramienta se debe hacer con personal comprometido con la organización.

En 2018, Colareta tuvo como objetivo determinar la influencia del Balanced Scorecard en la Gestión Empresarial de las Mypes panaderas de Chorrillos. El tipo de investigación fue descriptiva, con una muestra de 138 gerentes del rubro de panadería del distrito de Chorrillos, con un instrumento de recolección de datos donde se elaboró encuestas analizándolos mediante resultados estadísticos los cuales indicaron que el Balanced Scorecard se relaciona con la Gestión Empresarial, así como con la medición del desempeño y la mejora continua. Se concluyó que se debe concientizar al personal sobre la importancia de la medición del desempeño, así como inversión en cursos y capacitaciones para los gerentes sobre la aplicación del Balanced Scorecard. Incentivar el uso de técnicas y

herramientas de mejora continua que permitan incrementar la calidad de los productos y ser competitivos.

Mallma (2018) tuvo como propósito demostrar cómo el Balanced Scorecard optimizaría el planeamiento estratégico para Maccferri Perú SAC periodo 2016-2017. El tipo de investigación fue deductivo- explicativo, con una muestra de 300 colaboradores que laboran en la empresa Maccferri de Perú en el periodo 2016-2017, la técnica de recolección de datos empleado fueron las encuestas y la observación directa. Sus principales resultados fueron que debido a que la organización proyecta la comunicación de sus estrategias de manera directa se podrá cumplir con la visión organizacional, de igual forma en cuanto a la priorización de los objetivos estratégicos pues permitirá incrementar la eficiencia interna y su productividad. Así como los procesos operativos que ejecutará la empresa los cuales permitirán la satisfacción entre sus clientes.

En Ecuador, Betancourt, Castro, Rodríguez y Ruano (2020) establecieron como objetivo analizar el rendimiento organizacional y la mejora en la competitividad al implementar Balanced Scorecard como herramienta de gestión estratégica sobre las PYMEs ecuatorianas. El tipo de investigación fue descriptiva y explicativa. Con una muestra conformada por 17 PYMEs ecuatorianas de diferentes rubros, empleando técnicas de recolección de datos secundarios como bibliografía, revistas indexadas, tesis de investigación. Se concluyó que el Balanced Scorecard permite comprender la situación actual de las PYMEs, ya que se pudo tener un diagnóstico mediante el análisis de las cuatro perspectivas para poder identificar hacia dónde aspiran encaminarse y, posteriormente, se pueda plantear las estrategias e indicadores para la medición de su avance organizacional; asimismo, para su implementación es importante que todas las áreas se involucren y

comprometan para poder lograr un mejor control y enfoque, bajo un nivel de comunicación óptimo de manera vertical y horizontal.

En el 2019, Cinto (Chile) propone diseñar un sistema de control de gestión para la Dirección de Adquisiciones de la Vicepresidencia de Proyectos de Codelco, usando la metodología Balanced Scorecard, que facilite alinear los esfuerzos en cumplir su rol para los proyectos con su planificación estratégica. El tipo de investigación fue descriptiva, la técnica de recolección de datos fueron las entrevistas y observación. Concluye que, para que una implementación sea exitosa se debe tomar en cuenta factores como la resistencia al cambio pues puede generar retraso y errores, por lo que es importante que la Dirección preste atención a las motivaciones del personal a fin de poder convencerlos y comprometerlos en la mejora continua de la organización , y propone que el área de control de gestión forme un equipo de trabajo para impulsar estos cambios y se implemente el sistema de control de gestión, con líderes capaces de motivar a un equipo para generar interacción con la organización.

En Colombia, Moscoso, Beltrán y Vargas (2018) buscaron implementar la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa analizando sus características internas, diseñando los objetivos estratégicos y formulando los indicadores de gestión bajo las perspectivas financieras, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento. La muestra fue de cinco empresas Mipyme del sector de la construcción. El tipo de investigación fue descriptiva con técnica de recolección de datos como entrevistas. Y concluyeron que el proceso metodológico del Balanced Scorecard tiene todos los componentes para determinar con objetividad las estrategias a seguir. Los resultados fueron que la recolección de

información permitió el análisis y consolidación de los objetivos estratégicos, así como la formulación de los indicadores para poder controlarlos de manera efectiva.

En España, Castelló (2017) tuvo como objetivo diseñar y gestionar un plan estratégico del Conservatorio Profesional de Danza José Espadero utilizando el modelo del BSC que establezca rutas de creación de valor en el centro educativo y se pueda visualizar y comunicar a través de un mapa estratégico. El tipo de investigación es descriptiva, las técnicas de recolección de datos fueron de tipo bibliográficos, entrevistas, encuestas. Con una muestra de 339 personas, entre profesores, padres y alumnos del Conservatorio Profesional, concluye que es importante la formación de los directivos respecto a la gestión de los centros, pues los planes de formación están enfocados en la regulación legal educativa más no en la gestión en sí lo que conlleva a una carencia de conocimientos en cuanto a administración de herramientas y habilidades para la gestión como el liderazgo, talento, clima laboral, información estratégica. Se impartieron capacitaciones con temas de administración estratégica para el equipo directivo (directora, vicedirectora, etc.).

En el 2017, Chih-Yu (Chile) tuvo como objetivo diseñar un sistema de control de gestión para la Planta Productora de Laboratorio Chile SA realizando un análisis interno y externo de la empresa, así como el Balanced Scorecard para la definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas incluyendo el Mapa Estratégico. El tipo de investigación fue descriptiva. Los resultados indican que lograron formalizar los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva del Balanced Scorecard lo que permitió definir 27 indicadores, de los cuales 10 están asociados a los objetivos de la perspectiva de proceso interno, la cual permitirá establecer medidas de control en los procesos críticos de la Planta.

3.2 Historia

Mendivelso y Lobos señalan que “según lo enunciado por Alvin Toffler, la historia de la sociedad humana se puede dividir en tres grandes olas económicas: la primera corresponde a la era de la agricultura, la segunda la era industrial a partir de la revolución industrial que tuvo lugar en Inglaterra y el resto de Europa; y la tercera a la era de la información” (2019, p. 58). La era industrial se caracterizó por manejar una gran cantidad de producción mecanizada debido al avance tecnológico, generando el incremento de la productividad, logrando una expansión económica significativa, formando entornos estables y con poca competencia para las empresas, con un notable énfasis en la mano de obra y costos directos de fabricación en la estructura de costos, bajo una contabilidad financiera tradicional, cubriendo solo los aspectos contables y financieros, con indicadores de rentabilidad y administración de activos fijos.

Si hablamos de los orígenes del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), en el 2012 Salem indica que “a través de los aportes científicos de Jean Richard Sulzer se puede afirmar que esta herramienta tiene su origen a mediados del siglo XX y es en Francia donde tuvo mayor repercusión” (p.4), ya que se desarrolló el tablero de mandos o cuadro de instrumentos “Tableau de Board”; este Tablero tuvo como objetivo incorporar en un documento diversos ratios que permitan controlar el desempeño financiero de la organización, es decir, aquellos indicadores de rentabilidad y maximización de ingresos. A lo largo de los años, esta herramienta fue evolucionando e incorporó otros tipos de indicadores financieros y no financieros, a fin de poder controlar el desempeño global y los diferentes procesos de la empresa, a corto y largo plazo.

A finales de la década de los 70's se da paso a la era de la información; Ramírez nos indica que fue calificada por los estudiosos como Castells y Toffer como:

La era en la que las civilizaciones eran habilitadas por nuevos esquemas económicos, movilizaciones sociales, y por relaciones entre empresas, instituciones y grupos sociales cuya lógica de comunicación se explica por el entendimiento de una sociedad interconectada de escala global y cuya dinámica empresarial, social y política está orientada hacia la habilitación de la provisión e intercambio de servicios y productos intangibles (2016, p.8).

Generó la mayor revolución de la información ya que significó un cambio sustancial, al migrar a una organización basada en equipos, cambios tecnológicos con mayor velocidad, investigación; también se empezó a priorizar en la estructura de costos, la logística y la comercialización. Estos procesos generaron inquietudes acerca de la gestión administrativa, respecto a qué tipo de indicadores se deberían determinar para orientar a la empresa hacia el éxito, debido a que se tenían a los indicadores financieros como principales; sin embargo, fueron descubriendo que los indicadores no financieros eran más útiles para medir el desempeño cada día.

El INEI señala que los “indicadores económicos-financieros expresan la relación entre dos o más elementos de los estados financieros y son útiles para comparar el desempeño financiero de una empresa frente a su desempeño histórico y frente al promedio del sector” (2017, p.73). Es decir, los indicadores financieros son aquellos que permiten evaluar el desempeño económico pasado del negocio, para lo cual es necesario desarrollar un análisis financiero de la situación de la empresa en un período determinado. Son indicadores basados en resultados históricos del desempeño económico.

Por su parte, Colareta nos indica que los indicadores no financieros son un “conjunto de medidas que son aplicadas a los activos intangibles con el fin de que estos activos puedan ser medidos mediante la obtención de resultados cuantitativos o porcentuales” (2018, p. 77)

En 1987, Arthur M. Schneiderman, consultor independiente sobre la gestión de procesos en la empresa Analog Devices, crea el primer Cuadro de Mando Corporativo; “esta herramienta contenía indicadores financieros, pero además mediciones de actuación relacionadas con los plazos de entrega a los clientes, calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y eficacia de los avances de los nuevos productos” (Deinsa, 2022).

En el año 1990, Robert Kaplan -asesor académico de la Universidad de Harvard- y David Norton -director general de Nolan Norton, división de investigación de KPMG-, mediante un estudio a diversas empresas sobre la medición de los resultados en la empresa del futuro, buscaron desarrollar un nuevo modelo de medición de la acción y analizaron muchos estudios de sistemas innovadores de medición, como el caso de Analog Devices. Es así como, en el año 1992, presentaron un enfoque más completo, desarrollando el “The Balanced Scorecard” (Cuadro de Mando Integral), organizado en torno a cuatro perspectivas muy precisas: la financiera, la del cliente, la interna y la de innovación y formación. Si bien este estudio recogió conceptos del cuadro de mando corporativo, se considera que es más completo ya que ofrece un método más efectivo para la selección de los indicadores financieros y no financieros que van a permitir describir la estrategia de la organización y convertirla en objetivos específicos.

3.3 Estado del Arte

Como parte de un instrumento o metodología de gestión es una “herramienta que permite trazar el camino de la estrategia de una empresa con el fin de asegurar la alineación estratégica, es un modelo que ayuda a los gerentes a traducir las metas estratégicas en objetivos operativos” (Bohlander, Snell, Morris, 2018, p. 72).

Hellriegel y Slocum mencionan que el Cuadro de Mando Integral (CMI) considera a los indicadores financieros y no financieros, mejoras internas, resultados anteriores y requerimientos permanentes como indicadores del desempeño futuro como parte de un sistema de información para los empleados de toda la organización, ya que permite lograr un nivel mayor de entendimiento y ser conscientes sobre los efectos financieros de sus acciones y decisiones y, a su vez, a la alta gerencia en hacer comprender los factores del éxito financiero a largo plazo (2021, p. 261).

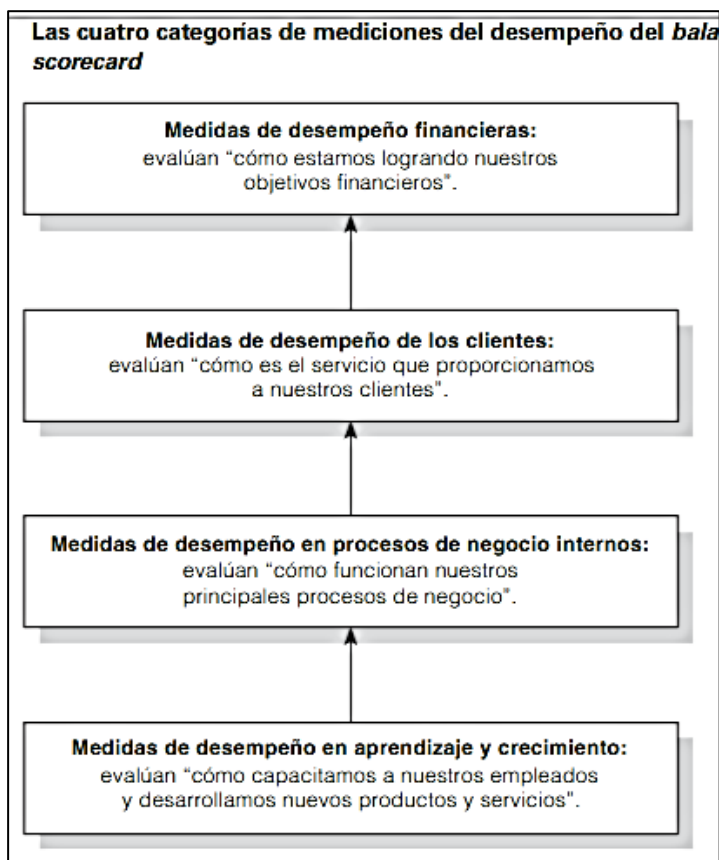
Kaplan y Norton sostienen que las métricas de un CMI no son una lista de indicadores financieros y no financieras, éstas se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio para poder transformarlas en objetivos e indicadores tangibles, representan un equilibrio entre los indicadores externos para los directivos y clientes y los indicadores internos de los principales procesos, innovación, formación y crecimiento; éstos a su vez están equilibrados con los indicadores de resultados (esfuerzos pasados) y los que motivan las acciones futuras (Acosta, 2009).

Además, brinda un modelo de gestión flexible e interactivo, conforme a las exigencias del mercado, con una imagen clara y gráfica del estado actual de la organización (metas, resultados, acciones en desarrollo o en implementación), contemplando la acción de la

organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (Bonilla, 2022).

Figura 12

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Nota: Las cuatro categorías de mediciones del desempeño del Balanced Scorecard, por Vanderbeck, E. J., Mitchell, M. R, 2017, Principios de contabilidad de costos, p. 501.

3.4 Relación Causa-Efecto

Un CMI debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, una estrategia empresarial es la manera en la que una organización define cómo creará valor, estableciendo los objetivos, acciones y recursos a emplear para cumplir estos objetivos (Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, 2017). Es necesario que estos se encuentren vinculados bajo una relación causa y efecto, que permita explicar la secuencia de

la estrategia y el cómo la organización va a lograr los objetivos estratégicos financieros y la satisfacción de los clientes mediante el desempeño óptimo de cada proceso interno y la capacitación del recurso humano, organizacional y tecnológico.

En ese sentido, los indicadores que se construyan deben ser una composición de indicadores de causas y resultados, ya que sin los primeros no podríamos saber la forma en la que deben conseguirlos y sin los segundos no se podría comprobar que la estrategia se viene desarrollando con éxito.

Gracias al constante estudio y aplicación del CMI en diversas organizaciones, Kaplan y Norton descubrieron que se requerían solo de 20 a 25 indicadores entre las cuatro perspectivas para la construcción del Cuadro de Mando Integral (Pensemos, 2022). Se sugiere que la distribución de indicadores por perspectiva sea la siguiente: cinco para la perspectiva Financiera, Clientes y Aprendizaje & Crecimiento y unas ocho para Procesos Internos; se advierte que la mayoría de los indicadores (78%) son no financieros.

3.5 Perspectivas

El CMI enfoca la estrategia a partir de cuatro perspectivas equilibradas: las perspectivas financieras, del cliente, del proceso interno, la de aprendizaje y crecimiento.

3.5.1 La Perspectiva Financiera

La estrategia de la organización debe estar relacionada con los objetivos financieros de la empresa.

Los objetivos financieros de cada organización pueden ser distintos, ya sea por su naturaleza o también a la fase del ciclo de vida en el que se encuentre el negocio. Kaplan y Norton nos hablan de tres fases: Crecimiento, sostenimiento y cosecha (ASPEFAM, 2022).

La fase de crecimiento refiere a inicios del negocio, donde los productos o servicios tienen potencial de desarrollo y requieren de inversión para poder desarrollar e intensificar su ingreso al mercado, así como implementación de infraestructura, tecnología, redes distribución. Por lo cual, en esta etapa, el objetivo financiero estará enfocado en el crecimiento en ventas.

La fase de sostenimiento nos habla de una empresa que sigue requiriendo inversión para solucionar aquellos procesos que tienen bajo nivel de productividad o son ineficientes para seguir ampliando su capacidad productiva y optimización de sus procesos, por lo cual se espera resultados con alto rendimiento sobre la inversión del capital; en esta etapa el objetivo financiero gira entorno a la rentabilidad.

Finalmente, en la fase de cosecha, la empresa necesita recolectar los frutos obtenidos de las inversiones realizadas en los dos ciclos anteriores; se caracterizan además porque no requieren de inversiones significativas, solo lo necesario para mantener el negocio. El objetivo financiero será determinar la capacidad del flujo de caja, para generar beneficios y asumir sus obligaciones con terceros, es decir, el estado de liquidez de la empresa.

Aunque, los objetivos van cambiando en cada etapa, no quiere decir que éstos sean exclusivamente para cada uno de ellos, ya que pueden surgir cambios externos (cambios tecnológicos, regulatorios) que impliquen, por ejemplo, formular objetivos de una etapa de crecimiento a una de cosecha, por lo que será necesario entonces, realizar revisiones

periódicas a cada objetivo financiero formulado para ratificar o modificar la estrategia financiera. El CMI ayudará a que los objetivos financieros sean claros, y permitan adaptarlos a la medida de las unidades del negocio, en las fases de crecimiento y ciclo de vida.

Debido a este análisis, se pueden definir tres temas estratégicos que impulsarían la estrategia empresarial para cada ciclo:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos,
- Reducción de costes/mejora de la productividad, y
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

Figura 13

Cuadro de Indicadores financieros

		Vías de Acción		
		Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
Fase del ciclo de vida	CREC	- Tasa de crecimiento de ventas por segmento % Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	- Ingresos por empleado - Producción por empleado	% Inversión s/Ventas - I+D s/Ventas
	MANT	- Cuota de clientes objetivo - Venta cruzada - Rentabilidad por cliente y por línea productiva % Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos	- Benchmarking de costes de competidores % Reducción de costes - Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]	- Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo) - ROI - ROA y ROE - Tasa de uso de los activos
	MADU	- Rentabilidad por Cliente - Rentabilidad por líneas productivas % de Clientela no rentable	- Coste unitario por unidad física producida - Coste unitario por transacción, etc.	- Payback (Devoluciones) - Throughput (Rendimiento y uso)

Nota: Indicadores financieros a través de la combinación de distintas vías de acción y la fase del ciclo de vida, por Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza, 2022, 2.1. Perspectiva financiera: objetivos estratégicos.

Por lo que, es importante que al empezar a desarrollar la perspectiva financiera se deban generar los indicadores apropiados para sus estrategias, ya que Rosado indica que “juegan un doble papel, definen la actuación financiera que se espera en la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando.” (2022).

3.5.2 La Perspectiva del Cliente

El cliente es la pieza clave para el sostenimiento de toda empresa, por lo que es necesario que se elaboren y entreguen productos y servicios con alto valor. Para el desarrollo de estos objetivos, se deben identificar a qué clientes iremos dirigidos (segmentación de cliente) y del mercado en el que se ha elegido competir.

En cuanto a segmentación de cliente/mercado es importante, ya que permite categorizar a los clientes en grupos homogéneos de un mercado determinado; esta agrupación puede definirse según preferencias de compra, edades, ubicación geográfica, estilo de vida, entre otros, y su objetivo es conocer las necesidades de cada segmento a fin de poder ofrecerles un servicio o producto que efectivamente necesiten (QuestionPro, 2022). La segmentación o clasificación dependerá mucho del tipo de organización o giro del negocio, por lo cual será necesario una investigación a profundidad.

Rivas (2019) indica que, una vez terminado este proceso, se definen los objetivos a través de los cuales evaluarán su desempeño en ellos, tomando en cuenta tres clases de atributos definidos como indicadores de causa, que deben articularse en la propuesta de valor para el cliente:

- Atributos de producto y servicio: funcionalidad, calidad y precio
- Relaciones con los clientes: calidad de la experiencia de compra y relaciones personales
- Imagen y reputación.

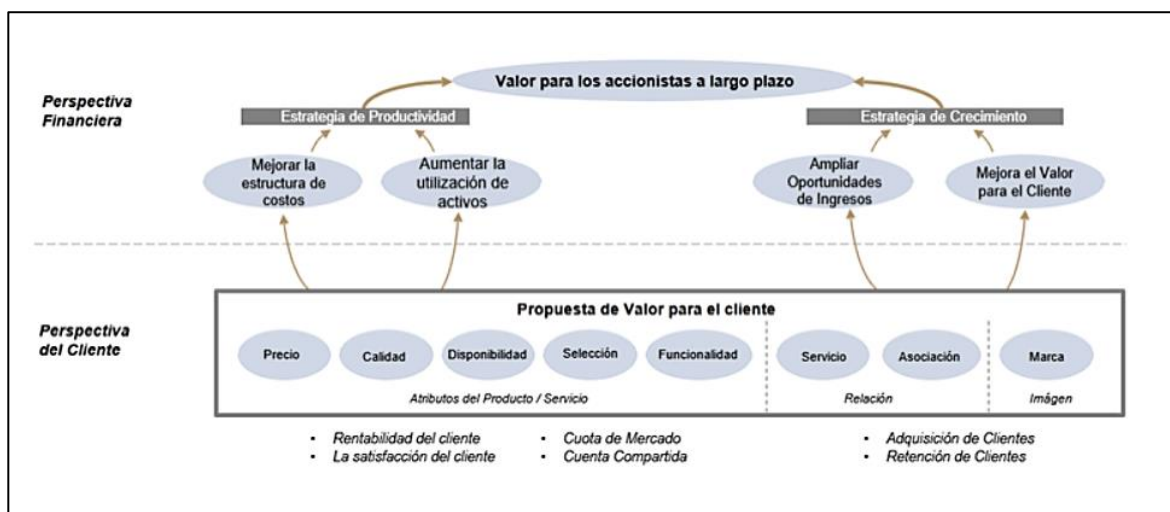
Además de los indicadores ya mencionados, existen los indicadores centrales de la perspectiva del cliente:

- Cuota del mercado.
- Incremento de clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores centrales o genéricos deben ser adaptados a las necesidades de los clientes determinados y de los que la empresa considere fundamental para obtener un mayor crecimiento y rentabilidad.

Figura 14

Perspectiva del Cliente



Nota: Gráfico sobre la perspectiva del cliente dentro Balanced Scorecard, por Rivas, J., 2020.

3.5.3 La Perspectiva del Proceso Interno

Para poder mejorar la satisfacción del cliente y la utilización de los recursos, es necesario la identificación de los procesos más críticos ¿qué procesos de la organización

deben alcanzar la excelencia para poder cumplir con los objetivos financieros y de los clientes?

El enfoque del CMI permite que la necesidad de la actuación del proceso interno provenga de las expectativas de los clientes externos, a diferencia de los otros sistemas de medición del desempeño que se centran únicamente en controlar, mantener y mejorar los indicadores de costos y calidad y duración de los procesos.

En 2022, la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza indicó que se relaciona estrechamente con la cadena de valor, ya que permite identificar los procesos críticos, estratégicos, como los procesos de innovación identificando las necesidades del cliente para desarrollar nuevas soluciones y satisfacer estas necesidades, seguido de los procesos operativos entregando los productos y servicios a los clientes existentes, para finalizar con un servicio postventa, el cual ofrece la atención al cliente a posterior de haber adquiridos el bien o servicio bajo la premisa de su fidelización, que se añaden al valor que reciben los clientes. Con el fin de poder enfocarse en optimizar la calidad de cada uno de estos procesos para poder garantizar la efectividad del trabajo.

3.5.4 La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

El CMI desarrolla la cuarta y última perspectiva, de aprendizaje y crecimiento de la organización. Esta puede considerarse como la base del resto de las perspectivas, ya que construye los cimientos para alcanzar los objetivos establecidos financieramente, del cliente y de los procesos internos que permiten identificar los puntos en los que la empresa debe ser excelente.

Bajo este enfoque, se recalca la importancia de invertir para el futuro, no solamente en las áreas ya conocidas si no en infraestructura, personal, sistemas y procedimientos.

Gracias a los resultados obtenidos en la construcción de diversos CMI, Kaplan y Norton proponen tres categorías principales de variables para esta perspectiva:

- Las capacidades de los empleados,
- Las capacidades de los sistemas de información, y
- Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.

En cuanto al personal, se emplean indicadores como la satisfacción, retención y su productividad. Es necesario conocer si la organización cuenta con empleados satisfechos, que permanezcan en la organización (retención) brindándoles esquemas de capacitación que les permita desarrollarse mejor en su área de trabajo, buscando así elevar su productividad.

Los sistemas de información deben permitir contar con información confiable en tiempo real a todos los niveles de la organización para la toma de decisiones, acciones preventivas y/o correctivas.

La motivación o delegación de poder y coherencia de objetivos, que busca a empleados que además de estar capacitados se sientan motivados y con libertad de tomar decisiones que permitan contribuir con la estrategia de la organización.

Figura 15

Estructura del Cuadro del Mando Integral



Nota: Mapa estratégico para la implementación de un Balanced Scorecard, por Estudia en línea, 2020.

3.6 Mapa Estratégico

También llamado mapa causa–efecto, es una herramienta que representa gráficamente la estrategia de la organización, mostrando la relación de causa y efecto que existen entre los objetivos de las cuatro perspectivas formuladas en el CMI, permitiendo describir el proceso de creación de valor.

La Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN señala que “Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo, involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará” (2017).

Figura 16

El rol del Cuadro de Mando Integral en el proceso de la creación de valor



Nota: Por ASPEFAM, Programa de Alta Gerencia en Educación Médica, 2022.

En muchos casos, la estrategia de la empresa no es comunicada o comprendida en su totalidad por las personas que la integran, siendo éste el principal factor para que la organización no pueda hacer realidad su planeación estratégica, ya que se desconoce la función de cada colaborador para lograr el objetivo planteado; por ello, se debe buscar involucrar a los empleados para que puedan asimilar el conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará, así como buscar alinearlos y que sepan el impacto que tiene su trabajo en cada objetivo. El mapa estratégico busca contribuir en la comunicación clara y efectiva de la estrategia empresarial.

La plataforma Fundamentos del Marketing (2021) menciona que los beneficios que lleva el desarrollar un mapa estratégico en las organizaciones son:

- Se busca involucrar al equipo para un mayor compromiso y claridad,

- Herramienta que permite comunicar la estratégica para que se pueda traducir en acciones concretas que aporten al éxito en la organización,
- Un mapa estratégico puede dar una estructura clara en las reuniones de análisis estratégicos, para identificar qué aspectos se vienen desarrollando con éxito y cuáles deben ser mejorados, y
- Se puede conocer las relaciones concretas de causa-efecto para comprobar la validez de las hipótesis en la que se base la planeación estratégica.

3.6.1 Desarrollo

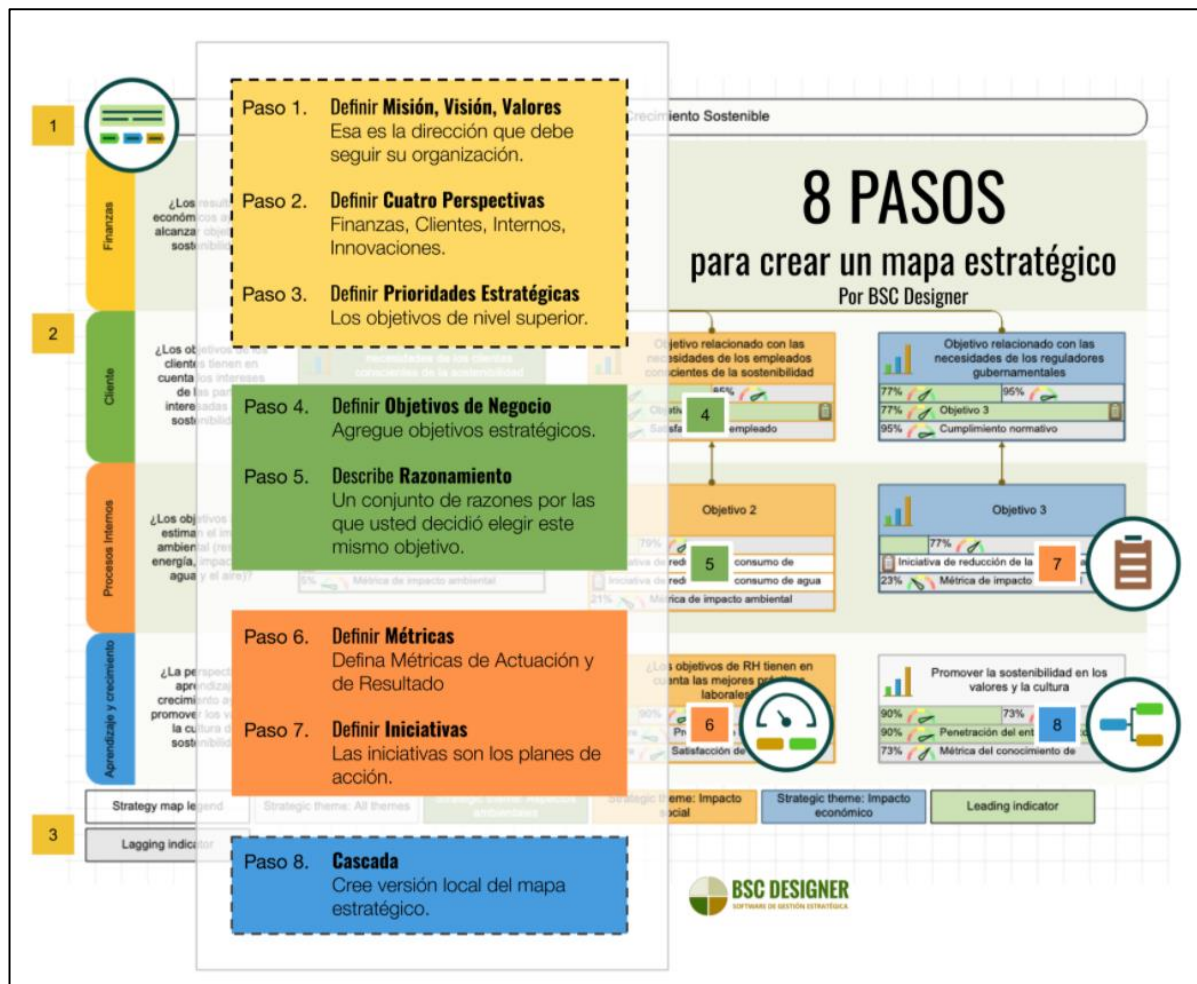
El primer paso para poder desarrollar un Mapa Estratégico es poder definir la estrategia empresarial.

Bohlander, Snell y Morris sostienen que “la estrategia corporativa de una empresa incluye los mercados en los que competirá, con quién y cómo lo hará” (2018, p. 63). Por lo cual es importante conocer la misión, visión y valores de la organización, ya que establecen los propósitos, el rumbo general o lo que define a la organización; sin embargo, es necesario aterrizar estas declaraciones en actividades que definan la estrategia que indique cómo se logrará esa misión y visión.

Seguidamente se establecen los objetivos estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas; estos objetivos estratégicos deben especificar las metas que se deben alcanzar a nivel estratégico y que la organización desea lograr en un determinado periodo de tiempo, deben ser claros, medibles, coherentes y alcanzables. El CMI permite traducir los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar.

Figura 17

Pasos para crear un mapa estratégico



Nota: Por Savkín, A., 2019, Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplo Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos

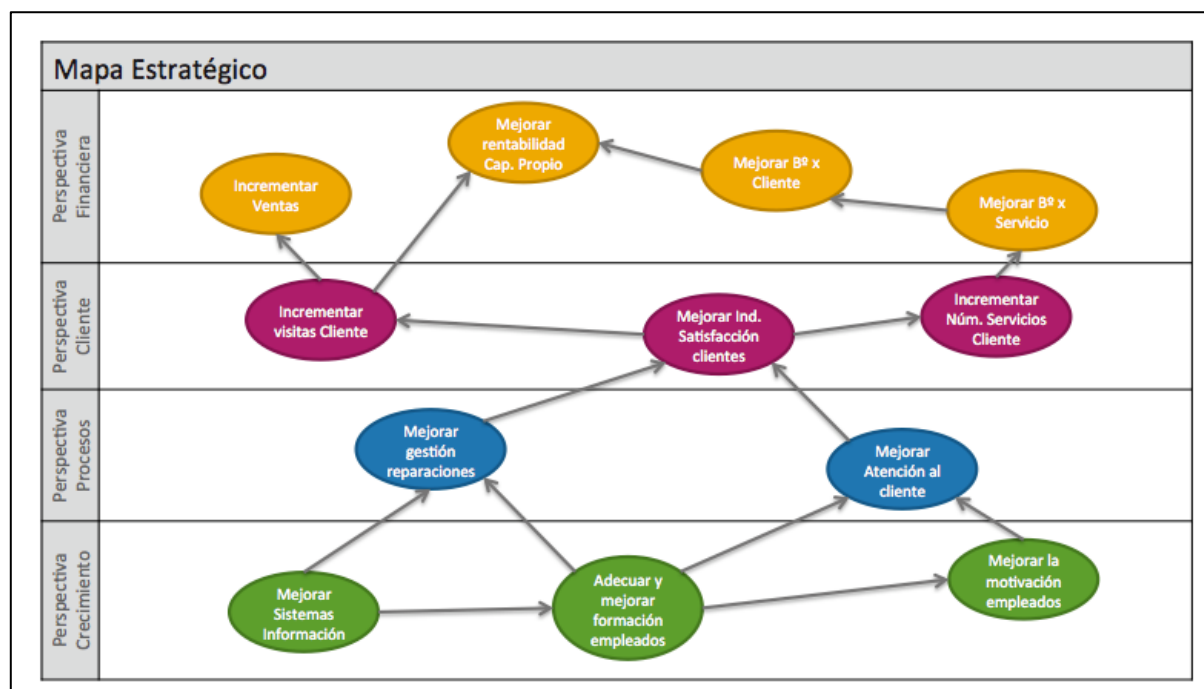
Asimismo, es importante que el mapa estratégico cuente con una dinámica de la creación del valor, por lo cual se generan tres factores a considerar:

- **Cuantificar:** Se establecen metas y se validan las relaciones causa y efecto.
- **Definir el límite de tiempo:** De qué manera los temas estratégicos crearán valor a corto, mediano y largo plazo de manera equilibrada y sostenida.

- **Seleccionar iniciativas:** Elegir programas de acción a fin de alcanzar el desempeño buscado dentro del tiempo establecido (Kaplan y Norton, 2004, p. 424).

Figura 18

Ejemplo de desarrollo del Mapa Estratégico



Nota: Por Plaza, J., 2016, La importancia del Mapa Estratégico

A nivel gráfico, cada objetivo estratégico está representado por una forma generalmente ovalada, y se agrupan dentro de cada perspectiva que se encuentran graficadas en filas.

A continuación, se deben adicionar las relaciones causa-efecto representados en flechas entre los objetivos. La orientación de estas indica cómo cada objetivo en las perspectivas impulsa el éxito de los que se encuentran en la parte superior.

Es importante, para la realización de este mapa, un buen trabajo de recopilación de datos, entrevistas, consultas a proveedores y las áreas de la organización ya que “un mapa estratégico bien constituido y coherente con las mejores prácticas del Balanced ScoreCard permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización” (Consultora Trissa, 2022).

3.7 Tablero de Indicadores

Es una herramienta de control gerencial, cuyo objetivo es mostrar el estado actual de varios elementos de la medición de la gestión de una compañía (indicadores, planes, estrategias, iniciativas), puede ser a nivel global o por cada área o procesos (Pensemos SA, 2019).

Influye en la toma de decisiones organizacionales, ya que permite mostrar los avances sobre los diferentes procesos y acciones del negocio; también aumentan su precisión, minimizando la probabilidad de error.

3.7.1 Características

Debe ser visualmente claro, para advertir con facilidad cómo avanza el negocio; debe contener gráficos, semáforos de cumplimiento e iconografía para hacerlo entendible para los usuarios de esta herramienta. Gracias a ello se podrá actuar en base a lo graficado visualmente.

También debe ser integral, de tal manera que permita mostrar los indicadores más relevantes, conectados a todas las áreas involucradas, mostrando avances y planes en un solo sistema, a fin de contar con todos los datos de medición de la organización.

3.7.2 Tipos

De acuerdo con el uso que se requiera, se pueden clasificar en tres grupos:

- Operativo, tablero que permite hacer seguimiento a los procesos o áreas de la organización, para presentar y tomar decisiones a tiempo.
- Directivo, tablero que tiene como objetivo revisar los resultados internos de la organización en diferentes áreas, bajo el seguimiento de indicadores de resultados a corto plazo.
- Integral o Estratégico, tablero asociado con la metodología Balanced ScoreCard, ya que agrupa la información en base a las cuatro perspectivas, objetivos e indicadores bajo un enfoque de alta organización, a fin de conocer el comportamiento de la estrategia y su ejecución.

Hellriegel y Slocum indican que diversas organizaciones líderes han adoptado una versión del Cuadro de Mando Integral tomando en cuenta sus propósitos y necesidades, algunas de ellas son Caterpillar Inc, Chemical Bank, Chrysler, DuPont, Hilton Hotels Corporation y Verizon Communications (2021, p.261).

Figura 19

Tablero de indicadores - Nivel estratégico

Fecha de Control - Iniciativas: 21-feb-15 Fecha de Control - Indicadores: 31-mar-15								
Perspectiva	Objetivos				Indicadores / Iniciativas			
	Título	Cumplimiento	Resp.	=>	Título	Resp.	Cumplimiento	Inicio Esperado Iniciativas
Resultados	● R1. Incrementar el Valor Económico	98%	DA	-	● R1.a Rentabilidad sobre Activos (ROA)	DA	100%	
					● R1.b Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	EF	95%	
Clientes	● C1. Ampliar la cartera de productos	54%	PS	C2	● C1.a Ingresos generados por la venta de nuevos productos	KI	67%	
					● C1.1 Elaborar Plan de Desarrollo de Nuevos Productos	JP	42%	05-ene-15
	● C2. Mejorar la fidelización del cliente	82%	TC	R1	● C2.a Antigüedad Promedio de Clientes	TC	100%	
					● C2.1 Mejorar servicio de atención de personalizada	GA	36%	15-ene-15
Interna	● I1. Mejorar Procesos Clave	40%	RB	C1	● I1.a Costos de atención en soporte técnico de productos en garantía	RB	40%	
					● I2.a Número de Distribuidores en la Red	LS	85%	
	● I2. Expandir y Diversificar la Logística de Distribución	85%	LS	C2, R1	● I3.a Número de Equipos Nuevos	AS	95%	
					● I3. Renovar la infraestructura de TI	AS	95%	
Personas	● P1. Alinear la cultura organizacional a la propuesta de valor	100%	CP	C1	● P1.a Encuestas aprobadas sobre la Cultura Organizacional	CP	100%	
	● P2. Implantar la Gestión por Competencias y Resultados	100%	CP	C2, R1	● P2.a Índice de Desempeño	CP	100%	
Índice de Cumplimiento del Plan Estratégico							81%	

Nota: Modelo de Tablero de Control enfocado a la Gestión con Fichas de Indicador, por Fernández, L., 2015. ESAN Perú.

3.8 Estructura organizacional

Toda empresa mantiene una estructura organizacional definida, ya sea de manera formal e informal, basadas en los objetivos que la organización ha trazado la cual le permita planificar el trabajo y la manera en la que se distribuyen las responsabilidades, es decir; quién, cómo y dónde se hará el trabajo, con qué recursos y a quién reportará las mismas.

Daft nos menciona que existen tres componentes fundamentales que definen la estructura de la organización:

1. Designa cuáles son las relaciones formales de subordinación, los niveles de jerarquía y el ámbito de control de los gerentes y supervisores.
2. Señala como están agrupadas las personas en departamentos y los departamentos en la organización total.
3. Incluye el diseño de sistemas que garanticen la correcta comunicación, coordinación e integración de los esfuerzos de todos los departamentos. (2019, p. 88).

La representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa es el organigrama, pues muestra un esquema donde se exponen los cargos, departamentos y áreas mediante gráficos de cajas o globos vinculándose entre sí, entre superiores y subordinados por líneas rectas. Ello permite “entender cómo funciona la empresa, pues muestra diferentes partes de la organización, sus interrelaciones y cómo cada puesto y departamento encaja con el todo” (Daft, 2019, p. 88).

3.8.1 Comunicación Horizontal

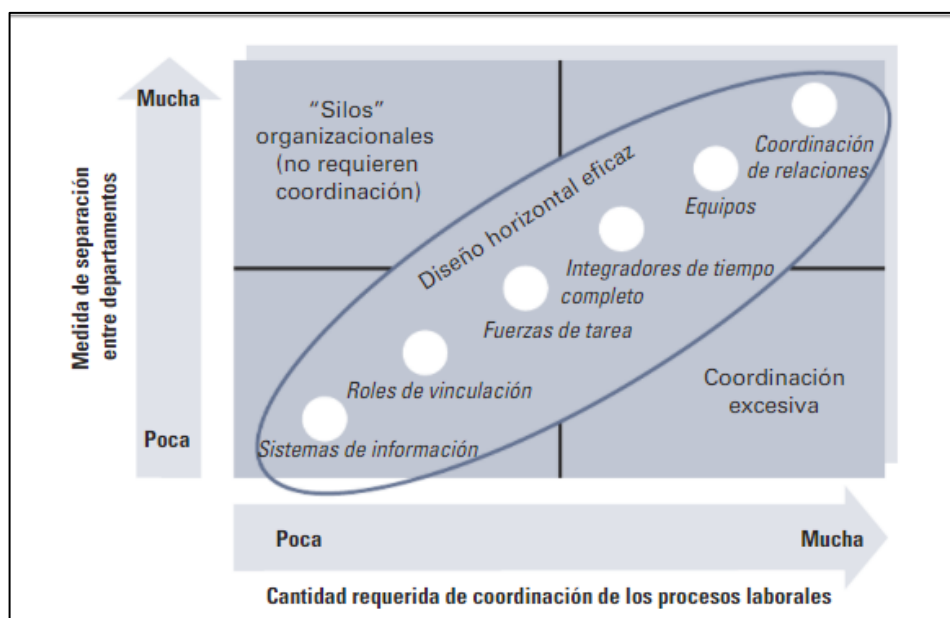
Daft también nos señala la importancia de establecer una comunicación horizontal que permita superar las barreras entre departamentos, generando oportunidades para coordinar con los empleados y comprometerlos a una participación más activa, y así lograr la unión de esfuerzos y objetivos de la organización (2019, p. 94).

La figura 20 nos ilustra los mecanismos para establecer enlaces horizontales en las organizaciones, recursos que se pueden emplear para aumentar la coordinación y la colaboración de manera horizontal, sin embargo, el costo en tiempo y capital humano es más grande. Según el gráfico, un nivel alto de coordinación horizontal es la coordinación de

relaciones, la cual refiere a lograr una comunicación frecuente y oportuna para la solución de problemas que surgen por las relaciones de las metas compartidas, conocimiento compartido y respeto recíproco. Si no hay suficiente comunicación horizontal, encontraremos departamentos que no contribuyen a las metas de la organización, y con poca sincronización entre ellas. (Daft, 2019, p. 98).

Figura 20

Escalera de mecanismo para los enlaces y la coordinación horizontales



Nota: Por Daft, R., 2019, Teoría y diseño organizacional, p. 100

3.8.2 Silos Organizacionales

Los *silos* son contenedores cilíndricos que se utilizan en la agricultura, cuya función es almacenar granos, los cuales se encuentran aislados en lugares donde no hay transferencia ni contacto de nada ni entre sí mismos (Escuela de Organización Industrial, 2014).

Se les llama “silos organizacionales” a la incapacidad que tienen para trabajar eficientemente entre áreas o departamentos de la empresa, establecen su propio modo de

trabajo, evitan compartir información o conocimientos entre ellos (Ibermática-Industria, 2021). Ello genera barreras dentro de la organización ya que dificulta el trabajo en equipo pues existe un ambiente de desconfianza en los otros departamentos o áreas; también se genera menos productividad, ya que la falta de información puede llevar a malgastar en tiempo para encontrarlas, o evitar brindarlas, generando retrasos en las gestiones.

Existe limitación a la innovación ya que no se comparten ideas o debates que generen espacios donde surjan nuevas ideas, de mejora o para futuros proyectos.

Al no compartir la información se genera una pérdida de recursos, pues se puede generar trabajo redundante debido a la búsqueda de información que no está accesible generando duplicidad de tareas y sobrecostos en gestiones.

El clima organizacional se verá afectado debido a que no existirá cohesión en la organización, generando poco compromiso de los empleados, pues las relaciones entre equipos y la motivación laboral estarían afectadas. Por último, este problema llevaría a repercutir en la relación con los clientes ya que al no contar con los recursos de información necesarias se estaría corriendo el riesgo de presentar información no clara, incoherente o incompleta.

3.9 Industria Inmobiliaria

La industria inmobiliaria está basada en la compra, venta o alquiler de casas ya construidas o en proceso de construcción (terrenos, edificios, hoteles, departamentos, entre otros); también comprende otros ámbitos importantes para el sector, como la promoción inmobiliaria, la inversión que realiza las empresas o particulares y la financiación, es decir, la acción que permite la adquisición o desarrollo de proyectos inmobiliarios (Realia, 2019).

La constructora inmobiliaria Ciudadaris indica que, gracias al auge económico, en los últimos veinte años el Perú ha alcanzado un importante crecimiento en los niveles de construcción y desarrollo de proyectos inmobiliarios, conocido también como “*boom* inmobiliario”.

Asimismo, nuestra capital ha incrementado su número de habitantes: el INEI (2021) estima en unos 10.8 millones para el año 2021, crecimiento poblacional que ha ocasionado se agudice el déficit habitacional.

El sector construcción es uno de los más dinámicos de la economía, ya que sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, por lo que muchas veces se asocia el crecimiento del sector con el desarrollo de la economía de un país (Universidad de Piura, 2018).

Las características de las empresas constructoras y de sus trabajadores son diferentes a las empresas de los demás sectores de la economía nacional; difiriendo en dos aspectos básicos: Su movilidad permanente, pues sus centros de producción (que son las obras) son temporales en su ubicación y en el tiempo; cuando una obra finaliza desaparece ese centro de trabajo y el constructor se moviliza (Universidad de Piura, 2018); la otra diferencia consiste en que las empresas constructoras elaboran productos diferentes: no hay proyectos u obras iguales entre sí; aún más, ese producto u obra de construcción no es estandarizado, es vendido u ofertado a suma alzada antes de ser construido.

Por estas características muy especiales, las empresas constructoras son de altísimo riesgo empresarial. Además, su actividad y la de sus trabajadores es muy fluctuante en función de la situación económica del país y de la obtención de inversión privada y pública,

de allí el vínculo permanente entre el sector y la inversión estatal y privada, extranjera y nacional (Universidad de Piura, 2018).

Capítulo 4. Desarrollo del Proyecto

4.1 Alternativas de Solución

El presente trabajo permitirá alcanzar un crecimiento ordenado a través de la mejora la gestión administrativa y estratégica de la empresa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC con la implementación de un Cuadro de Mando Integral para el año 2022.

En ese sentido, se proponen las siguientes alternativas:

4.1.1 Alternativa 1: Adquisición de un Software CMI

Chiavenato nos indica que las organizaciones modernas exigen nuevos valores, parámetros y prácticas administrativas, siendo la base de todo el capital humano ya que son la principal reserva del conocimiento, por lo que, el conocimiento corporativo se puede administrar por medio de sistemas que apoyan los procesos (hincapié en la tecnología), sistemas que apoyan las competencias (hincapié en las personas) o ambos (2017, p. 380).

Las empresas deben encontrar en el desarrollo tecnológico la oportunidad que les permita mejorar la eficiencia en cada área funcional de la organización.

Se propone la adquisición de un software de tipo CPM (Corporate Performance Management). Un CPM es un conjunto de aplicaciones que abarcan metodologías, métricas, procesos y sistemas usados para monitorear y gestionar el desempeño de la organización (Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, 2018).

Si la organización opta por la compra e implementación de un software de gestión de desempeño basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral contaría con un sistema

general que ayude a administrar el proceso de formulación de estrategias, plasmarlas en acciones y monitorear su desempeño y ejecución de manera simple.

Se solicitó la propuesta económica de dos empresas que desarrollan y venden estos tipos de software de gestión; posteriormente se eligió mediante una matriz de alternativas la propuesta más beneficiosa para la organización, bajo los criterios de precio, adaptación a la empresa, funcionalidad del software, soporte del proveedor y facilidad de uso.

Tabla 1

Matriz de Alternativas – Proveedores de Software BSC

	Precio	Adaptación a la empresa	Funcionalidad	Soporte del proveedor	Facilidad de uso	Total
%	15%	25%	20%	20%	20%	100%
Software A	2	5	5	5	5	4.55
Software B	5	2	3	3	4	3.25

Nota: Evaluación en un puntaje del 1 al 5, donde 5 es el mayor puntaje.

De acuerdo con esta evaluación se eligió como mejor propuesta el software A, pues ofrece una solución más integral ya que adicionalmente ofrece una capacitación en CMI, a fin de fortalecer los conceptos y precisar los objetivos de la organización. Este software se llama CPM SoftExpert Excellence Suite y lo ofrece la empresa SoftExpert. El software B es ofrecido por la empresa Pensemos SA.

4.1.1.1. Ventajas.

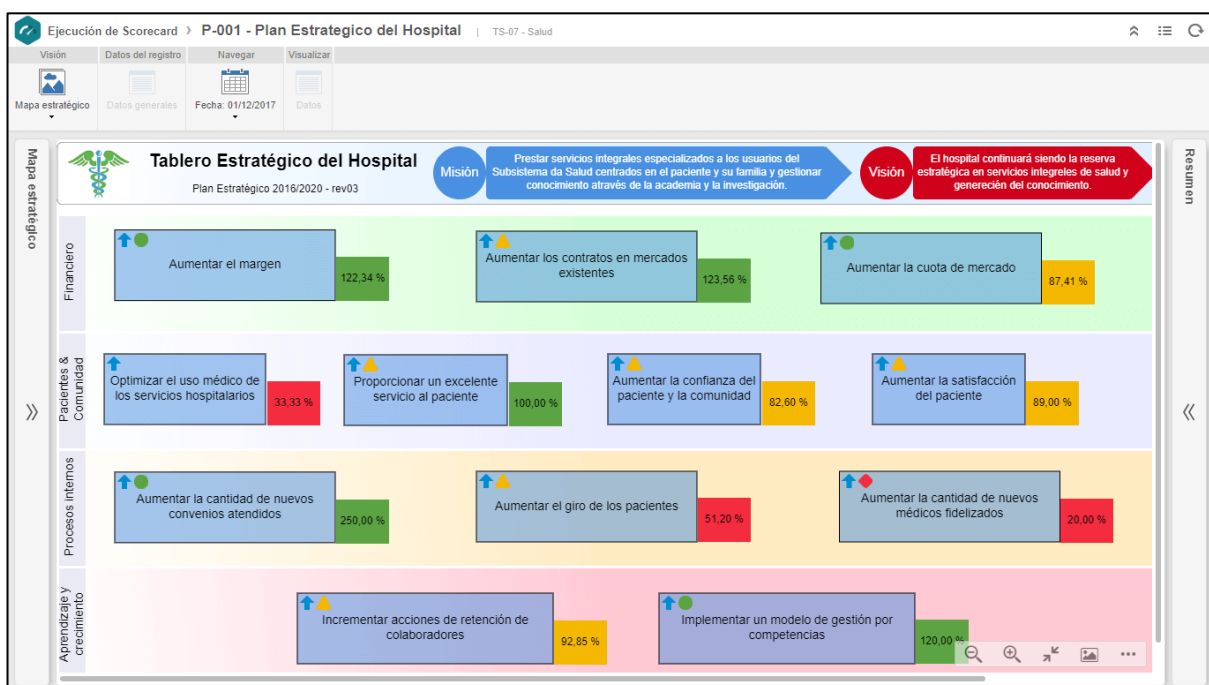
Permite que todos los objetivos de la organización se integren rápidamente, ya que su metodología se basa en el Cuadro de Mando Integral, lo que facilitará el flujo de información entre áreas; bajo este enfoque, registra y organiza una base de datos que permita el rápido acceso de éstos a cada área interesada.

Generará menor inversión de tiempo recopilando data y permitirá aprovechar el tiempo orientando a colaboradores y aliados de negocios sobre los resultados obtenidos, a través de *dashboards* interactivos y personalizables, aún en dispositivos móviles.

En el caso la organización decida implementar a futuro un Sistema de Planificación de Recursos Empresariales (ERP), este software permite la integración de sistemas ERP.

Figura 21

Mapa estratégico - Software BSC



Fuente: Softexpert, 2022

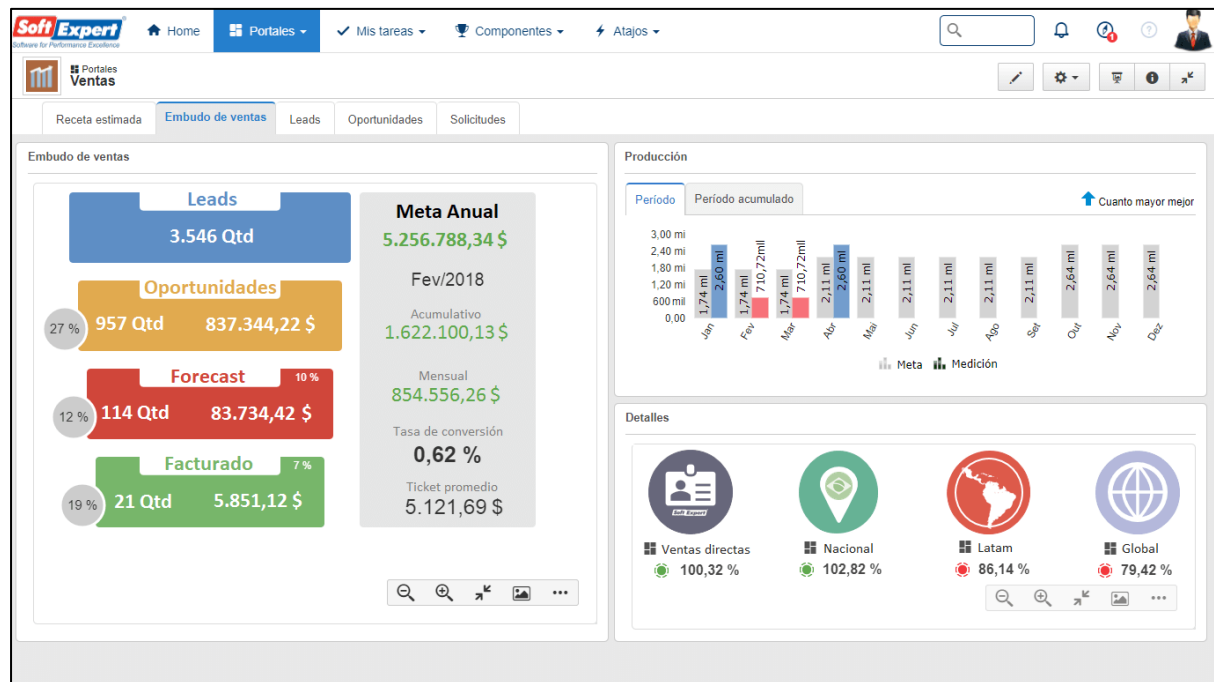
Garantiza la ejecución de la estrategia y permite alinear las metas estratégicas y tácticas a los indicadores operacionales de la empresa, debido a que utiliza modelos de estructuras ya definidas.

Estos sistemas funcionan en todo tipo de organizaciones, lo cual puede adaptarse al giro de negocio y los requerimientos de la empresa.

Ayudarán a integrar y conciliar la información financiera de manera rápida y eficiente para la toma de decisiones gerenciales.

Figura 22

Tablero de Indicadores - Software BSC



Fuente: Softexpert, 2022

4.1.1.2. Desventajas

Al ser un sistema integral se requiere de una relativa fuerte inversión monetaria, sobre todo en la etapa de implementación ya que se personaliza en base a las necesidades y al giro del negocio.

Se requiere inversión de tiempo debido a que se debe adaptar infraestructura, recursos, personal.

4.1.2 Alternativa 2: Consultoría Cuadro de Mando Integral

Esta alternativa propone la contratación de una empresa especializada en planeación estratégica que diseñe un Cuadro de Mando Integral, con mapas estratégicos y un *dashboard* que consolide en un formato los principales indicadores diseñado para su control y monitoreo.

4.1.2.1. Ventajas

El planteamiento e implementación es más económico, ya que no requiere inversión en instalaciones o equipos.

Mejoraría la relación entre áreas, ya que permitiría a los trabajadores entender cómo funciona el proceso y serían más conscientes de la manera en la que sus actividades cotidianas contribuyen en la consecución de los objetivos del área y de la organización.

4.1.2.2. Desventajas

No se dispone de mucho tiempo para poder generar espacios de diálogo entre áreas, debido a la actual emergencia sanitaria y las funciones propias de cada área.

Existe el riesgo de no haber confiabilidad en los resultados obtenidos, debido a que se canaliza la información en reportes (*dashboard* en Excel) que pueden ser alterados al ser ingresados y calculados manualmente.

Existe el riesgo de no tener continuidad en el proceso de implementación y control, debido a que depende de la capacitación de cierta cantidad de personas las cuales, si cesan, se tendría que volver a capacitar al nuevo personal.

Por último, no se contaría con el compromiso de la Alta Dirección en poder invertir tiempo para el desarrollo de esta alternativa.

4.2 Evaluación de Alternativas de Solución

Para la alternativa 1 se ha tomado en cuenta calcular el costo de adquisición de hardware de la empresa, debido a que para implementación del software se requiere que cada equipo tenga un buen soporte en memoria RAM, disco duro, entre otros; asimismo, se ha considerado repotenciar el servidor de la empresa para el manejo de la base de datos de información que albergará este sistema.

A nivel de software se requiere adquirir la licencia del software, además de la licencia de tipo permanente que ofrece el proveedor; en esta propuesta la empresa proveedora ha incluido el costo de mantenimiento del primer año.

En cuanto a implementación, también ofrecen la capacitación a todos los trabajadores usuarios del sistema. Asimismo, al realizarse capacitaciones al personal, se ha cuantificado el tiempo que invertirá el capital humano en estas inducciones, en este caso se está considerando capacitar a la plana directiva, gerentes y jefes, supervisores, residentes de obras y algunos analistas.

También se considera contar con capacitaciones para todos los usuarios sobre la creación e implementación del Cuadro de Mando Integral, lo cual permitirá definir las estrategias, objetivos e indicadores necesarios para la organización. La empresa SoftExpert trabaja con una empresa consultora aliada para estos fines.

La inversión inicial de esta primera alternativa asciende a S/ 185,186, notando la mayor inversión en la implementación del software. Ver tabla 2.

Tabla 2*Alternativa 1: Inversión para adquisición Software BSC*

Recursos	Unid.	US\$	Hrs	Total US\$	Total S/
Hardware					34,476
PCs	33	250		8,250	33,000
Servidor	1	300		300	1,200
Red				69	276
Software					46,936
Lic. Software servidor	1	184		184	736
Licencia permanente + 1 año mant.	1	11,550		11,550	46,200
Implementación					100,200
Implementación y Capacitación Software	1	14,550		14,550	58,200
Capacitación CMI	1	6,250		6,250	25,000
Costos Recursos Empresas - Inversión					
Tiempo					20,574
Gerentes, Socios	8	28	10	2,210	8,842
Supervisores, Residentes	10	5	15	756	3,025
Analistas	15	10	15	2,177	8,708
Total					185,186

Nota: Tipo de Cambio = S/ 4.00 x US\$

Asimismo, para la composición de costos en los años que durará el proyecto se ha considerado el costo de mantenimiento anual del hardware de la empresa y el software, así como el tiempo que se tomaría el personal para poder analizar e ir revaluando cada año los resultados que se obtienen. Ver tabla 3.

Tabla 3*Alternativa 1: Gastos anuales Software BSC*

Recursos	Unid.	US\$	Hrs	Total US\$	Total S/
Hardware					5,556
Mantenimiento Red	33	40		1,320 69	5,280 276
Sostenimiento de Software					9,520
Mantenimiento	1	2,380		2,380	9,520
Costos recursos empresas					21,220
Inversión Tiempo Gerentes, Socios (reuniones)	8	28	24	5,305	21,220
Total					36,296

Nota: Tipo de Cambio = S/ 4.00 x US\$

Como alternativa 2 se ha considerado los servicios de la empresa consultora que ofrecerá la propuesta de CMI, así como brindará las capacitaciones y charlas. Se requerirá calcular el costo del tiempo del personal que recibirá la capacitación, en este caso se está considerando capacitar a la plana directiva, gerentes y jefes, supervisores, residentes de obras y algunos analistas.

La inversión de esta alternativa asciende a S/ 54,520, destacando el tiempo para la capacitación de los empleados: 58% del total. Ver tabla 4.

Tabla 4*Alternativa 2: Inversión para Consultoría BSC*

Recursos	Unid.	US\$	Hrs	Total US\$	Total S/
Costos asesoría				5,664	22,656
Inversión Tiempo de consultor (reuniones)	1		24	5,664	22,656
Costos Recursos Empresas - Inversión Tiempo				7,966	31,864
Gerentes, Socios	8	28	24	5,305	21,220
Supervisores, Residentes	10	5	24	1,210	4,839
Analistas	15	10	10	1,451	5,805
Total					54,520

Nota: Tipo de Cambio = S/ 4.00 x US\$

Asimismo, para la composición de costos en los años que durará el proyecto se ha considerado el costo de mantenimiento anual, así como el tiempo que se tomaría el personal para poder analizar e ir revaluando cada año los resultados que se obtienen. Ver tabla 5.

Tabla 5

Alternativa 2: Gastos anuales Consultoría BSC

Recursos	Unid.	US\$	Hrs	Total US\$	Total S/
Costos Recursos Empresas - Inversión Tiempo					60,573
Gerentes, Socios	8	28	36	7,958	31,830
Supervisores, Residentes	10	5	18	907	21,776
Analistas	15	10	12	1,742	6,966
Total				10,606	60,573

Nota: Tipo de Cambio = S/ 4.00 x US\$

Debido a que ambas las alternativas proponen una solución al problema propuesto, pasaremos a evaluarlas, mediante la elaboración de un flujo de caja.

El irregular crecimiento y rentabilidad de la empresa está asociada a una gestión poco ordenada e ineficiente, no obstante, una oferta con poca variabilidad (departamentos multifamiliares); esta propuesta ayudaría a aumentar la eficiencia y productividad de las actividades. Por ejemplo, en el año 2019 el banco promotor del proyecto C evidenció en su informe de valorización menores costos indirectos por S/ 159,099 (ver anexo 3); en el mismo año, informes internos -equivalentes a la valorización bancaria- dieron cuenta que los proyecto I y F generaron mayores costos indirectos por S/ 107,401 y S/ 245,600, respectivamente (ver anexos 4 y 5).

Tabla 6*Desviación de Costos Indirectos en proyectos 2019*

Proyecto	Desviación Costos Indirectos
Proyecto C *	-159,099
Proyecto I **	107,401
Proyecto F **	245,600
Total	193,902

Nota: * Informe de Banco Promotor después de culminado cada proyecto.

** Informes internos

En la tabla 6 observamos la desviación de costos indirectos incurridos por los proyectos ejecutados en el 2019, respecto de lo presupuestado. Se advierte un mayor costo promedio de S/ 193,902 en proyectos de una duración de unos dieciocho meses. Por ello, se asume que el ahorro potencial que la empresa podría alcanzar en un año ascendería a unos S/ 129,268 ($S/ 193,902 / 18 * 12$).

Tabla 7*Flujo de Caja, alternativa 1*

Inversión / Año	0	1	2	3	4
Inversión Software	-185,186				
Hardware	34,476				
Software	46,936				
Implementación y capacitación	83,200				
Costos recursos humano	20,574				
Ingresos	0	129,268	129,268	129,268	129,268
Ahorro generado		129,268	129,268	129,268	129,268
Egresos	0	-26,776	-36,296	-36,296	-36,296
Mantenimiento Hardware		-5,556	-5,556	-5,556	-5,556
Mantenimiento de Software			-9,520	-9,520	-9,520
Revisiones - Reuniones		-21,220	-21,220	-21,220	-21,220
Flujo Caja Económico	-185,186	102,492	92,972	92,972	92,972

Nota: Expresado en soles

Se considera como tasa de descuento el 14%, que es la rentabilidad que los socios esperan recibir como mínimo por cada proyecto, con lo cual la evaluación financiera de la alternativa 1 es:

- VAN: S/ 94,059
- TIR: 37.6 %
- PRI: Año 4
- B/C: 1.3

Tabla 8

Flujo de Caja, alternativa 2

Inversión / Año	0	1	2	3	4
Inversión Consultoría	-54,520				
Costos empresa consultora	22,656				
Costos recursos humano	31,864				
Ingresos	0	64,634	129,268	129,268	129,268
Ahorro generado		64,634	129,268	129,268	129,268
Egresos		-60,573	-60,573	-60,573	-60,573
Reuniones de Revisión		-31,830	-31,830	-31,830	-31,830
Reuniones de Actualización					
Gerentes, Socios, Supervisores, Residentes		-21,776	-21,776	-21,776	-21,776
Reuniones de Actualización Operativos		-6,966	-6,966	-6,966	-6,966
Flujo Caja Económico	-54,520	4,061	68,695	68,695	68,695

Nota: Expresado en soles

- VAN: S/ 88,942
- TIR: 62.3 %
- PRI: Año 2
- B/C: 2.0

4.3 Elección y Viabilidad de la Solución Escogida

Comparando las alternativas de solución planteadas, vemos ventaja de la alternativa 2 desde el punto de vista financiero, salvo el VAN. Ver Tabla 9

Tabla 9

Indicadores financieros

	Alternativa 1	Alternativa 2
Tasa de descuento	14%	14%
VAN	94,059	88,942
TIR	37.6%	62.3%
PRI	4 años	2 años
B/C	1.3	2.0

Sin embargo, el propósito de esta herramienta no es solo generar eficiencias/ahorros, sino que se logren mejoras palpables en la gestión y orientación estratégica en la organización, ayudándola en lograr la alineación de sus áreas funcionales, por lo cual se consideró en la propuesta algunos criterios no financieros, tales como Oportunidad (capacidad de implementación en un plazo de tiempo deseable), Experiencia (confianza y prestigio del proveedor) y Estrategia (si la solución permitirá un trabajo conjunto, alineado y fluido en la organización).

Tabla 10

Matriz de Alternativas de Solución

	Financiero	Oportunidad	Experiencia	Estratégico	Total
%	20%	30%	30%	20%	100%
Alternativa 1	2	5	5	5	4.40
Alternativa 2	5	3	4	5	4.10

Nota: Evaluación en un puntaje del 1 al 5, donde 5 es el mayor puntaje.

Tomando en cuenta el análisis realizado, encontramos que la alternativa 1 resulta ser la opción más integral y adecuada para la organización.

Capítulo 5: Implementación de la Propuesta

5.1 Implementación de la Propuesta de Solución

Constructora Inmobiliaria Peruana, al ser una empresa que tiene como estrategia corporativa el crecimiento, requiere de una herramienta de gestión como el CMI que permita la implementación de la estrategia de manera efectiva, para lo cual se deben formular objetivos estratégicos en cada perspectiva: Financieramente permitirá establecer indicadores para la medición del crecimiento de las ventas, la rentabilidad de la empresa y los proyectos. Para el cliente se buscará entregar departamentos de buena calidad, eficientes, con una oferta atractiva, así como lograr un posicionamiento en el sector. En cuanto a la perspectiva de los procesos internos, lograr eficiencia en los costos y plazos de los proyectos y tener mejores estándares de calidad y seguridad. En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se buscará generar espacios de capacitación, fomentar la participación y comunicación para un mayor compromiso y conocimiento del capital humano (Ver Anexo 1).

De acuerdo con la alternativa elegida, se plantea la compra e implementación de un software de gestión de desempeño basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral. El proceso de instalación e implementación tendrá una duración de cuatro meses y estará a cargo de la empresa desarrolladora del software, bajo diversas etapas:

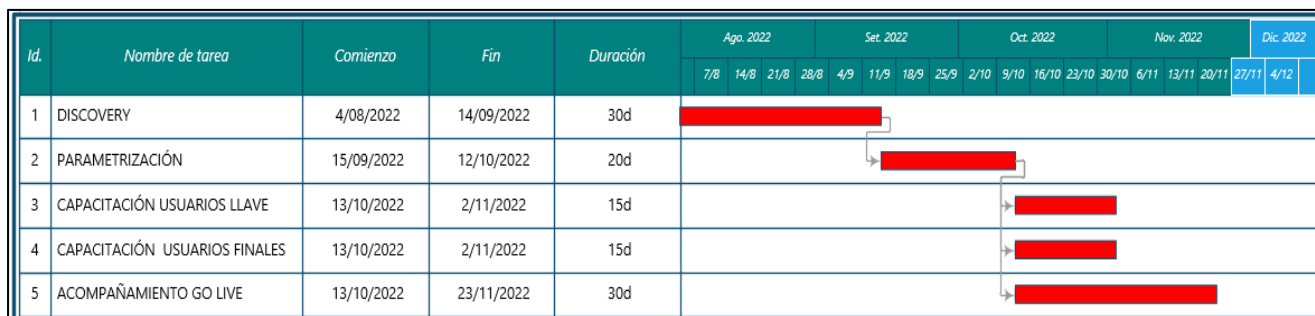
- **Discovery:** Se realizará el estudio de los procesos internos, capacitación y evaluación de las necesidades de la empresa con cada área.
- **Parametrización:** Modelado de los procesos de la organización acorde a la fase de Discovery.

- **Capacitación:** Se desarrollará la capacitación acorde a lo definido en la etapa de parametrización. Se capacitará a los usuarios administradores (licencias mánager) y a los usuarios finales (licencias staff/view) que realizarán el ingreso de información permanentemente.
- **Acompañamiento al Go Live:** Etapa de acompañamiento a los usuarios en sus operaciones en ambiente de producción, el seguimiento a la implementación del software, así como el apoyo en dudas de la fase de parametrización y el soporte en cuanto a configuración.

5.2 Cronograma

Figura 23

Diagrama Gantt de la implementación de Software BSC



Fuente: Elaboración propia con el software Microsoft Visio

5.3 Presupuesto

Para la compra e implementación de un software de gestión de desempeño basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral se tomaron en cuenta las siguientes cifras:

Tabla 11*Flujo de Caja alternativa elegida*

Inversión / Año	0	1	2	3	4
Inversión	-185,186				
Ingresos / Ahorros potenciales	0	129,268	129,268	129,268	129,268
Egresos / Mantenimiento y Reuniones	0	-26,776	-36,296	-36,296	-36,296
Flujo Caja Económico	-185,186	102,492	92,972	92,972	92,972

Conclusiones

CG El presente trabajo de suficiencia profesional tuvo por objetivo encontrar una solución factible a uno de los principales problemas que atraviesa Constructora Inmobiliaria Peruana SAC, que es el desordenado crecimiento, cuya solución se plantea la implementación de un Cuadro de Mando Integral que mejore la gestión administrativa y proporcione un soporte sólido en el proceso de toma de decisiones, para el adecuado desarrollo de las estrategias y el logro de objetivos de la organización.

CE1 La implementación del tablero de indicadores de gestión asociada a un Cuadro de Mando Integral permitirá medir las gestiones que realiza cada área funcional a fin de mejorar cada proceso que interviene en la organización y asegurar el cumplimiento de las actividades establecidas en las estrategias.

CE2 Se evidencia la necesidad de reformular la estructura organizacional de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC basada en los recientes cambios a nivel organizacional, ello reforzará a los indicadores de gestión para el mejor control en la implementación de la estrategia organizacional.

Recomendaciones

RG La implementación de un Cuadro de Mando Integral ayuda decididamente a la consecución de los objetivos corporativos; esta herramienta forma parte del sistema de gestión estratégica para las organizaciones, ya que brindará la orientación y alineamiento necesarios para que la plana ejecutiva y áreas funcionales gestionen convenientemente las organizaciones en procura de cumplir con la misión y visión corporativas.

RE1 Para la implementación de un tablero de indicadores de gestión, debemos tomar en cuenta que estos deben ser revisados con frecuencia, a fin de poder asegurar el adecuado control sobre los procesos de la organización.

RE2 Seguir con una estructura funcional vertical, pero con áreas con funciones claramente establecidas. Se sugiere mayor liderazgo de parte de la Alta Dirección de modo que se logre el compromiso de todos los colaboradores de la organización. Asimismo, se deberá generar espacios de cohesión para fortalecer el trabajo en equipo entre Áreas y Gerencias, así como propiciar la comunicación horizontal. También nos ha permitido, descubrir la importancia de la implementación de una Gerencia de Recursos Humanos, que permita generar las estrategias adecuadas para mejorar el clima organizacional de Constructora Inmobiliaria Peruana SAC. Finalmente, la Alta Dirección podría abordar un posible proceso de sucesión, siempre importante para que las empresas transiten ordenadamente hacia el primer cambio generacional y la profesionalización de la empresa.

Referencias

- Arellano, R. (2017). *Mucho más que tener: LATIR*. (1a. ed.) Lima: Editorial Planeta.
- Asociación Peruana de Facultades de Medicina – ASPEFAM, (2004). *La planificación Estratégica y el Tablero del mando integral* [Diapositiva]. Asociación Peruana de Facultades de Medicina
- Asociación Peruana de Facultades de Medicina – ASPEFAM, (2004). *Perspectiva Financiera* [Diapositiva]. Asociación Peruana de Facultades de Medicina.
- Betancourt, M., Castro, K., Rodríguez, O., Ruano, S. (2020). Aplicación del Balanced Scorecard como herramientas estratégicas y de mejora en la competitividad de las Pymes Ecuatorianas: Una revisión del año 2009 al 2019 [versión electrónica]. *Revista electrónica TAMBARA*, (11), 921-941. http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/BSC_en-PYMEs_ecuatorianas_Betancourt-et-al.pdf
- Bonilla, M. (2019, 23 de marzo). *El Balanced Scorecard y su importancia en la Auditoría* [Auditool.org]. <https://www.auditool.org/blog/control-interno/6453-el-balanced-scorecard-y-su-importancia-en-la-auditoria>
- Bohlander, G. W., Morris, S. S., Snell, S. A. (2018). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning. <https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=4645>
- Callupe, L., Torre, C. (2020). *Implementación del Balanced Scorecard y su efecto en los Estados Financieros de la empresa Constructora e Inmobiliaria Alva SAC* (Tesis de Titulación). https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/1872/T037_Nº%20DE%20DNI%2045418884_DNI%2046425854.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Castelló, E. (2017). *Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativa del Conservatorio Profesional de Danza José Espadero* (Tesis doctoral). <https://roderic.uv.es/bitstream/handle/10550/60450/Tesis%20Doctoral%20Ernesto%20Castello%20RODERIC.pdf?sequence=1>

- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=5205>
- Chih-Yu, C. (2017). *Diseño de un Sistema de control de gestión para la planta de una empresa farmacéutica* (Tesis de titulación).
<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144588/Diseño-de-un-sistema-de-control-de-gestión-para-la-planta-de-una-empresa.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Cinto, F. (2019). *Diseño de Sistema de Control de gestión usando Balanced Scorecard para la Dirección de Adquisiciones de la Vicepresidencia de Proyectos CODELCO* (Tesis de titulación). <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/170661/Diseño-de-sistema-de-control-de-gestion-usando-Balanced-Scorecard-para-la-Direccion-de-Adquisiciones-de-la-Vicepresidencia-de-Proyectos-Codelco.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Ciudaris, (2017, 13 de diciembre). *¿Qué es una inmobiliaria?* [Ciudaris.com].
<https://www.ciudaris.com/blog/que-es-una-inmobiliaria/>
- Colareta, C. (2018). *El Balanced Scorecard y la gestión empresarial en las Mypes del sector panadero del distrito de Chorrillos* (Tesis de titulación).
http://repositorio.uigv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.11818/3527/TESIS_%20COLARETA%20ARRIOLA%20CARLO%20R.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Consultora Trissa. *Mapas estratégicos: Una pieza clave* [Trissa.com.mx].
<https://www.trissa.com.mx/articulos/mapas-estrategicos-una-pieza-clave>
- Daft, R. L. (2019). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning.
<https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=9265>
- Deinsa Global Intelligence. *Cuadro de Mando Integral: Financiera* [Deinsa.com].
<https://www.deinsa.com/cmi/financiera.htm?MenuState=AcO3Ae-0gwAEEBAA77SJ77SKQABB77SJFVQB77SK77SSAO-0iO-0iREU77SEAA==>

- Deinsa Global Intelligence. *Cuadro de Mando Integral: Fases Ciclo de vida* [Deinsa.com].
https://www.deinsa.com/cmi/fases_ciclo_vida.htm?MenuState=AXcAAAEABBAQ77SD77SKAEAAQe-0gxVU77SF77SD77ST77SJ77SDERQB77ST
- Delgado, Y. (2020). *Propuesta de implementación del Balanced Scorecard para optimizar la Gestión Financiera de la Cooperativa Todos los Santos – Chota, 2018* (Tesis de Titulación).
https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7240/Delgado%20Requejo%2c%20Yonel_.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Editorial Etecé. (2021, 05 de agosto). *Estructura Organizacional* [Concepto de].
<https://concepto.de/estructura-organizacional/>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, (2015, 11 de mayo). *Un plato de fondo: Tablero de Gestión con Fichas de Indicador* [Esan.edu.pe]
<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/toolbox/2015/05/plato-fondo-tablero-de-gestion-fichas-indicador/>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, (2017, 19 de julio). *¿Qué es la estrategia empresarial y cómo ella se relaciona con el BSC?* [Esan.edu.pe]
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-la-estrategia-empresarial-y-como-ella-se-relaciona-con-el-bsc#:~:text=La%20estrategia%20empresarial%20es%20la,para%20cumplir%20con%20dichos%20objetivos.>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, (2017, 20 de julio). *¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?* [Esan.edu.pe]
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/07/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion/>.
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN, (2018, 14 de agosto). *Corporate Performance Management: los mejores softwares del 2018* [Esan.edu.pe].
<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/corporate-performance-management-los-mejores-softwares-del-2018>

- Estudia en Línea (2020). *Introducción al Balanced Scorecard* [Laedu.digital].
<https://laedu.digital/2020/08/24/introduccion-al-balanced-scorecard/>
- Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza (2022). *Balanced Scorecard* [Ciberconta.unizar.es]. <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/210.HTM>
- Fondo Mivivienda (2020). *Fondo Mivivienda: Ventajas del producto* [Mivivienda.com.pe].
<https://www.mivivienda.com.pe/PORTALWEB/promotoresconstructores/pagina.aspx?idpage=65>
- Fundamentos del marketing (2021, 10 de marzo). *¿Qué es un mapa estratégico y como se hace?* [Fundamentosdelmarketing.ar]. <https://fundamentosdelmarketing.ar/tablero-de-control/que-es-un-mapa-estrategico-y-como-se-hace>
- Grupo Ibermática (2021, 02 de febrero). *Sistema de gestión de la información. ¿Cómo romper los silos de información organizacionales?* [Ibermaticaindustria.com].
<https://ibermaticaindustria.com/blog/trucos-para-romper-los-silos-organizacionales-con-el-sistema-de-gestion-de-la-informacion/>
- Gutierrez, N. (2019). *Cuadro de mando integral: evolución, conceptualización y actualidad*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana. En línea
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/cuadro-mando-integral.html>
- Hellriegel, J., Slocum, J. (2021). *Administración*. Cengage.
<https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=16598>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018). *Perú: Estructura Empresarial, 2018*.https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2021). *Perú: Estado de la Población en el año del Bicentenario, 2021*.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1703/

- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2017). Características Económicas y Financieras de las Empresas Comerciales, 2017.
https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1737/libro.pdf
- Jaramillo, J. (2019). *Balanced Scorecard como herramientas para mejorar la gestión de operaciones en la empresa KLM Construcciones Generales SAC, Chepén, La Libertad, 2018* (Tesis de Titulación).
https://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/20.500.12759/5090/1/RE_MAEST_INGE_JUAN.JARAMILLO_BALANCED.SCORECARD_DATOS.pdf
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. (2a. ed.). Harvard Business.
- López, Y. (2019, 10 de enero). *Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos* [Contadormx.com]. <https://contadormx.com/2019/01/10/ventajas-y-desventajas-de-los-manuales-administrativos/>
- Mallma, J. (2018). *Balanced Scorecard para optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. Periodo 2016-2017* (Tesis de titulación).
https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/URP/1459/T030_10351657_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mendivelso, H. (2019). *La evolución del Marketing: Una aproximación integral*.
<https://bibliorepositorio.unach.cl/bitstream/BibUnACh/1739/1/78-2019.pdf>
- Moscoso, M., Beltrán, J. (2018). *Implementación de la metodología para el desarrollo del Balanced Scorecard en una pequeña empresa del sector de la construcción* (Tesis de titulación).
<https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/22436/3/PROYECTO%20BALANCED%20SCORECARD.pdf>
- Plaza, X. (2016, 02 de noviembre). *La importancia del Mapa estratégico* [Pgconocimiento.com]. <https://www.pgconocimiento.com/la-importancia-del-mapa-estrategico/>

- Questionpro. (2022). *Silos organizacionales: Qué son y cómo superarlos* [Questionpro.com].
<https://www.questionpro.com/blog/es/silos-organizacionales/>
- QuestionPro (2022). ¿Cuáles son los tipos de segmentación de mercado? [Questionpro.com].
<https://www.questionpro.com/blog/es/tipos-de-segmentacion-de-mercado/>
- Ramírez, A. (2016). Estudiantes universitarios en la sociedad de la información [Diapositiva].
 Universidad Veracruzana.
<https://www.uv.mx/personal/albramirez/files/2016/10/sociedad-de-la-informacion2016.pdf>
- Realia, (2019). *¿Qué es el mercado inmobiliario?* [Realia.es]. <https://www.realia.es/que-es-mercado-inmobiliario>.
- Rivas, J. (2019, 20 de octubre). *Análisis de Estrategias utilizando Mapas Estratégicos del Balanced Scorecard (Map It)* [Juanfranciscorf.wixsite.com/].
<https://juanfranciscorf.wixsite.com/mapit/post/mapas-estrat%C3%A9gicos>
- Roncacio, G. (2018, 18 de octubre). *¿En realidad debe ser integral su Cuadro de Mando Integral?* [Gestion.pensemos.com]. <https://gestion.pensemos.com/en-realidad-debe-ser-integral-su-cuadro-de-mando-integral>.
- Roncacio, G. (2018, 26 de noviembre). *¿Qué es un mapa estratégico en el Balanced Scorecard y como se hace?* [Gestion.pensemos.com].
<https://gestion.pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-en-el-balanced-scorecard-y-como-se-hace>
- Roncacio, G. (2020, 22 de diciembre). *Tableros de control ¿qué son? ¿cómo diseñarlos? ¿dónde usarlos?* [Gestion.pensemos.com]. <https://gestion.pensemos.com/tableros-de-control-que-son-disenarlos-donde-usarlos>
- Rosado, J. (2022, 30 de marzo). Cuadro de Mando Integral, un sistema de gestión por objetivos desde una visión holística [Empresas.blogthinkbig.com].
<https://empresas.blogthinkbig.com/cuadro-mando-integral-vision-holistica-gestion-objetivos/>

Savkín, A. (2019, 16 de octubre). Mapa Estratégico: Guía Práctica, Plantilla PDF y Ejemplos [BSC Designer]. <https://bscdesigner.com/es/mapas-estrategicos->

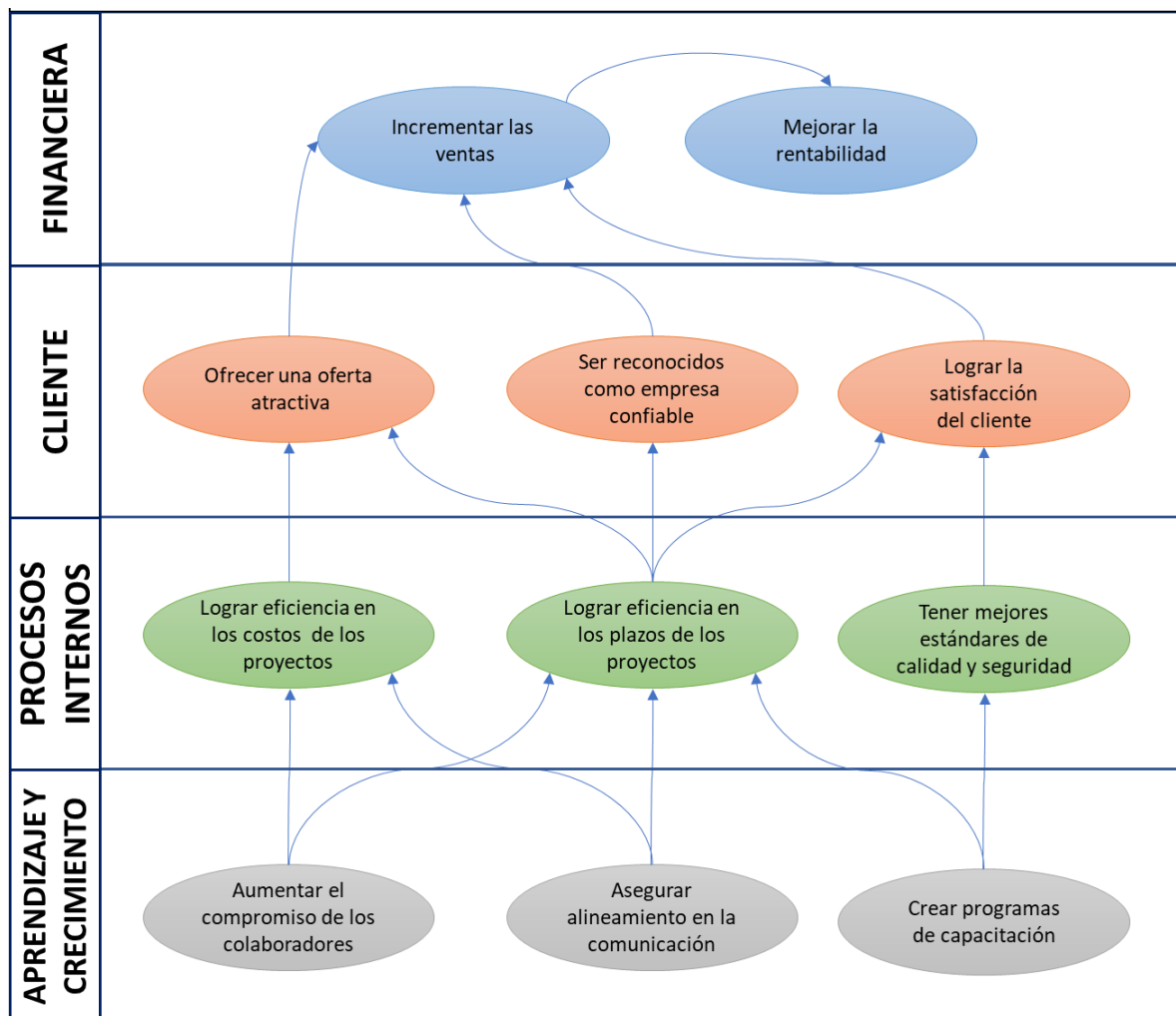
Siciliano, S. G. (2020). *Diseño de un cuadro de mando integral para un emprendimiento perteneciente al sector inmobiliario* (Tesis de Maestría).
<http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar>

Universidad de Piura (2018). *Análisis del sector construcción*.
http://www.biblioteca.udep.edu.pe/bibvirudep/tesis/pdf/1_97_204_59_903.pdf

Vanderbeck, E. J., Mitchell, M. R. (2017). Principios de contabilidad de costos. Cengage Learning. <https://ebooks724.usil.elogim.com:443/?il=3230>

Anexos

Anexo 1: Mapa Estratégico – Constructora Inmobiliaria Peruana



Nota: Mapa estratégico elaborado en base a la estrategia de crecimiento que actualmente tiene la empresa.

Anexo 2: Indicadores actuales e indicadores propuestos - Constructora Inmobiliaria

Peruana

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES ACTUALES	INDICADORES PROPUESTOS
FINANCIERA	Incrementar las ventas Mejorar la rentabilidad	ROE ROA % Utilidad Neta % Ventas por proyecto	% Crecimiento de ventas Rentabilidad por proyecto
CLIENTES	Ofrecer una oferta atractiva Ser reconocidos como empresa confiable Lograr satisfacción del cliente	Captación de clientes	Rentabilidad por cliente Índice Satisfacción cliente % Obras entregadas a tiempo % Participación de mercado
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia en los costos y plazos de los proyectos Tener mejores estándares de calidad y seguridad	Índice de cumplimiento de presupuesto Índice de accidentes en obra % Trabajos rechazados / observados por calidad	% Cumplimiento del cronograma de entrega de materiales % Tiempos de ejecución de obras % Productividad por áreas % Ventas cerradas formalmente al mes Índice de precisión en inventarios
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Crear programas de capacitación Aumentar el compromiso de los integrantes de la Asegurar alineamiento en la comunicación		% Empleados satisfechos % Empleados capacitados % Cumplimiento de plan comunicacional Índice de Clima Laboral % Inversión en Capacitación Índice de rotación y ausentismo

Nota: Indicadores que permitan llevar a un seguimiento y mejora constante vinculando a los clientes, procesos, innovación y crecimiento, de la mano con los resultados financieros y los objetivos de la organización.

Anexo 3: Informe Valorización Proyecto C

Concepto	Valorización							
	Presupuesto S/.	Acumulado Anterior		Valorización Actual		Valorización Acumulada		Saldo
		Monto	%	Monto	%	Monto	%	
I. Terreno	2,424,240.00	2,424,240.00	100.00%	0.00	0%	2,424,240.00	100%	0.00
II. Costo Directo	6,595,598.72	6,361,097.31	96.44%	234,501.41	3.6%	6,595,598.72	100%	0.00
III. Costos Indirectos	1,923,229.00	1,660,248.59	86.33%	103,881.78	5.4%	1,764,130.37	91.7%	159,098.63
FACTURAS		18,880.00		-18,880.00		0.00		
TOTAL INVERSIÓN DEL PROYECTO (S/.)	10,943,067.72	10,464,465.90	95.63%	319,503.19	2.9%	10,783,969.09	98.5%	159,098.63

Nota: Informe de Cierre del Proyecto "C" que mide el nivel de avance del proyecto según el banco promotor, por Tinsa Perú, 2020, Avance e Inversión, p. 9.

Anexo 4: Informe Interno Costos Indirectos Proyecto I

COMPARATIVO POR RUBRO	PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN
Gastos del Terreno (Alcabala y otros)	66,283	119,172	-52,889
Proyecto y Diseño	37,581	38,593	-1,012
Conexión de Servicios	0	0	0
Gastos Municipales Pre Operativos	46,729	27,380	19,349
Costos Municipales/ Post Construcción	59,919	20,458	39,461
Publicidad y Marketing	73,000	39,930	33,070
Comisión por Venta	251,930	308,692	-56,762
Gastos Adm y Oper de Promotora	244,650	320,486	-75,836
Seguros	12,989	3,857	9,132
Supervisión de Obra	42,950	49,825	-6,875
IGV de Seguros y Supervisión	7,468	8,332	-864
IGV Restantes	40,505	54,680	-14,175
	4,198,686	4,306,087	-107,401

Nota: Informe interno sobre costos del proyecto "I", por Constructora Inmobiliaria Peruana.

Anexo 5: Informe Interno Costos Indirectos Proyecto F

COMPARATIVO POR RUBRO	PROYECTADO	REAL	VARIACIÓN
TERRENO	161,066	182,542	-21,476
PROYECTO	495,687	451,023	44,664
FACTIBILIDADES Y SERVICIOS PUBLICOS	115,000	111,245	3,755
HABILITACION URBANA	0	0	0
TRÁMITES MUNICIPALES Y REGISTRALES	347,492	125,654	221,838
GASTOS DE VENTA	1,027,899	1,238,867	-210,969
PROMOTOR / GASTOS OPE Y ADMINIS	881,900	980,671	-98,771
GASTOS FINANCIEROS	196,602	233,637	-37,035
IGV RESTANTES	262,455	373,919	-111,463
INTERES DE FINANCIAMIENTO	444,213	480,356	-36,143
	3,932,314	4,177,914	-245,600

Nota: Informe interno sobre costos del proyecto "F", por Constructora Inmobiliaria Peruana.