

**UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**



**“SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD ADAPTADO A LA FABRICACIÓN
DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015”**

**Informe de Investigación de la Tesis de
Maestría presentado por el Bachiller:
DALADEV OSCAR RIVERA LLERENA
Para optar el Grado Académico de:
MAGISTER EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

AREQUIPA- PERU

2016



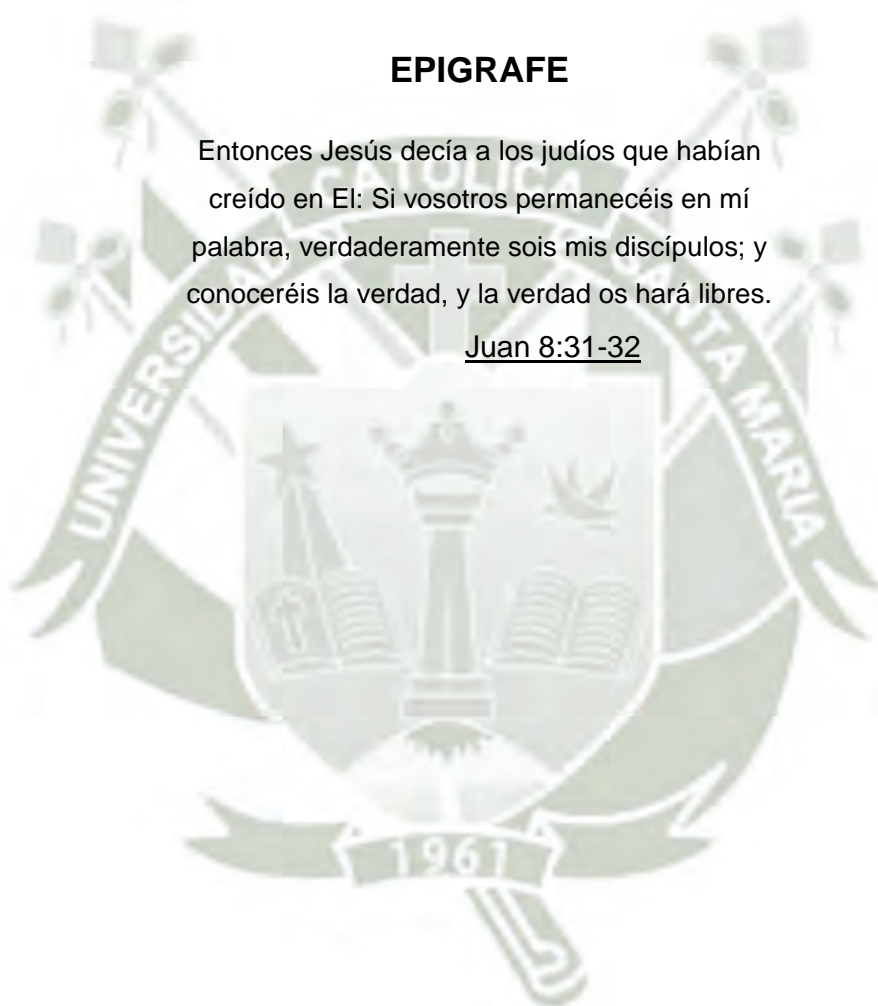
DEDICATORIA:

*A mi madre, por su perseverancia,
de quien recibí sus Valores y amor
a quien le debo mi Ser.*

EPIGRAFE

Entonces Jesús decía a los judíos que habían creído en El: Si vosotros permanecéis en mí palabra, verdaderamente sois mis discípulos; y conoceréis la verdad, y la verdad os hará libres.

Juan 8:31-32



INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS	IX
INDICE DE GRAFICOS	XIII
INDICE DE FIGURAS	XVI
LISTA DE ABREVIATURAS	XVII
RESUMEN	XXI
ABSTRACT	XXIII
INTRODUCCION	XXV

CAPITULO UNICO

RESULTADO DE LA INVESTIGACION

1. IDENTIFICACION DE LA INFORMACION RELEVANTE	1
1.1 Características de la empresa	1
1.1.1 Ubicación de la empresa	1
1.1.2 Segmento meta	1
1.1.3 Competencia	1
1.1.4 Participación del mercado	1
1.2 Variaciones generadas por la adquisición de materiales	4
1.2.1 Repercusión controles de calidad	4
1.2.2 Repercusión de falta de reglas	4
1.2.3 Proceso de elaboración fabricación de ladrillo	5
1.2.4 Inversiones Productivas	9
1.2.5 Capital Humano	10
1.2.6 Clasificación de los Costos	10
2. ANALISIS DE LA INFORMACION	13
2.1. Variables Cuantitativas	13

2.2. Variables Cualitativas	14
2.2.1. Aspectos Generales.	14
2.2.2. Las MYPE desarrollan e implementan una cultura empresarial asociativa.	20
2.2.3. Las MYPE incrementan y aplican su conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial.	25
2.2.4 Las MYPE incrementan e implementan su conocimiento sobre tecnologías de información y comunicación (Tic's).	27
2.2.5. Las MYPE adoptan e implementan tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos.	29
2.2.6 Equipo y servicios informáticos de las MYPE.	30
2.2.7 Las MYPE incrementan su acceso a información del Sistema Financiero.	33
2.2.8 Las MYPE acceden a los servicios financieros	37
2.2.9 Gestión administrativa acceso al mercado y Servicios ofrecidos a las MYPE.	44
2.3. Análisis de las Variables	49
2.3.1 Variables Cuantitativas	49
2.3.2 Variables Cualitativas	51
2.4. Análisis Comparativo de las variables cualitativas de la empresa "EILDA" y las empresas del sector.	54
3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO	57
3.1. Misión	
3.2 Visión	
3.3. Valores	
3.4. Objetivo	
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	59
4.1. Perspectiva Financiera	
4.2. Perspectiva Cliente	
4.3. Perspectiva Procesos Internos	
4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	

5.	DEFINICION DEL PLAN ESTRATEGICO	62
5.1.	Análisis Interno (Fortalezas, Debilidades)	62
5.1.1.	Fortalezas.	
5.1.2.	Debilidades.	
5.2.	Análisis Externo (Oportunidades, Amenazas)	64
5.2.1.	Oportunidades.	
5.2.2.	Amenazas.	
6.	DEFINICION DE LOS OBJETIVOS	66
6.1.	Objetivos a largo plazo	
6.2.	Objetivos a corto plazo	
6.3.	Planes de Acción	66
6.3.1.	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	66
6.3.2.	Perspectiva de procesos internos	68
6.3.3.	Perspectiva cliente	70
6.3.4.	Perspectiva financiera	76
7.	IMPLANTACION DEL PLAN ESTRATEGICO	80
7.1.	Inversión fija tangible del proyecto	80
7.2.	Activo Fijo Equipos PED Muebles y enseres de oficina	81
7.3.	Inversión fija intangible del proyecto	82
7.4.	Capital de trabajo	83
7.5.	Determinación del costo de una quema de ladrillo	86
7.6.	Proyección de ventas estimadas	90
7.7.	Costos de producción	90
7.8.	Punto de equilibrio	94
7.9.	Planilla de remuneraciones	96
7.10.	Provisión de Vacaciones	97
7.11.	Depreciación Maquinaria y Equipo de Explotación	98
7.12.	Capacidad Máxima Instalada	102
7.13.	Estado de resultados integrales (sin BSC)	103
7.14.	Flujo de caja económico proyectado (sin BSC)	104
7.15.	Notas a los estados financieros	105
7.16.	Evaluación financiera del proyecto según VAN (sin BSC)	108
7.17.	Evaluación financiera del proyecto según TIR (sin BSC)	109
7.18.	Estado de resultados integrales (con BSC)	110
7.19.	Flujo de caja económico proyectado (con BSC)	111

7.20.	Evaluación financiera del proyecto según VAN (con BSC)	112
7.21	Evaluación financiera del proyecto según TIR (con BSC)	113
8.	SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION	114
8.1.	Validación de los resultados obtenidos de indicadores Recursos Humanos.	114
8.1.1.	Satisfacción de personal	114
8.1.2.	Formación y Crecimiento	115
8.1.3.	Remuneraciones	116
8.1.4	Validación de los Resultados Obtenidos de Indicadores Innovación.	119
8.2.	Validación de los resultados obtenidos de Indicadores Productivos.	121
8.2.1.	Calidad y servicio de producto fabricado	121
8.2.2.	Calidad de compras	122
8.2.3.	Costos de producción	123
8.2.4.	Rendimiento de la instalación	124
8.2.5.	Costos de mano de obra	125
8.3.	Validación de los resultados obtenidos Indicadores Comerciales.	125
8.3.1.	Clientes	127
8.3.2.	Seguimiento de Productos	129
8.3.3.	Red Comercial	130
8.3.4.	Publicidad y Márketing	131
8.4.	Validación de los resultados obtenidos de Indicadores Financieros	133
8.4.1	Posición Financiera	133
8.4.2.	Eficiencia Operativa	134
8.4.3.	Rentabilidad	135
8.4.4.	Creación De Valor	136
9 .	SEGUIMIENTO	
9.1.	Mapa Estratégico	142
9.1.1.	30 Principales indicadores de Gerencia	142
9.1.2.	30 Principales indicadores de Operación	149
10.	SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION TRIMESTRAL, ANUAL	
10.1.	Principales Características Gestión de la Sociedad	149
10.2.	Etapas en el Proceso de Control	149
10.3.	Actividades de la Empresa	150
10.3.1.	Comercialización	151

10.3.2.	Producción y Control de Calidad	152
10.3.3.	El Control de Producción	153
10.3.4.	La Recepción y Envió	154
10.3.5.	El Control de Inventario	161
10.3.6.	Investigación Desarrollo e Ingeniería	157
10.3.7.	Finanzas y Administración	161
10.3.8.	Logística y Actividades de Apoyo Externo	161
10.4.	Control Administrativo	164
10.4.1.	Presupuestos.	164
10.4.2.	Personal y nominas	164
10.4.3.	Rubro efectivo y equivalentes de efectivo	164
10.5.	Control Contable	165
10.5.1.	Cálculo y Análisis de las Variaciones	165
10.5.2.	Variación de la materia prima	
10.5.3.	Variación de la mano de obra	
10.5.4.	Variación de los costos indirectos de fabricación	
11.	CONCLUSIONES	170
12.	SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	171
13.	BIBLIOGRAFIA E INFORMATOGRAFIA	172
14.	ANEXOS	173
	• MATRIZ DE CONSISTENCIA	
	• INSTRUMENTOS	

INDICE DE CUADROS

CUADRO Nº 01: Estimación de viviendas particulares proyectadas Periodo 2015.	3
CUADRO Nº 02: Estado De Resultados Integrales Comparativo.	13
CUADRO Nº 03: Tipo de organización de la empresa.	14
CUADRO Nº 04: Régimen tributario de la empresa.	15
CUADRO Nº 05: Condición de propiedad del local.	16
CUADRO Nº 06: Tiene título de propiedad del local principal.	17
CUADRO Nº 07: Red social.	18
CUADRO Nº 08: Grado de instrucción del conductor.	19
CUADRO Nº 09: Pertenece a alguna organización o agrupación entre mype con fines empresariales.	20
CUADRO Nº10: Participo en algún curso o servicio sobre tecnologías de información y comunicación.	21
CUADRO Nº 11: Participo en proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras.	22
CUADRO Nº12: Motivos por las que pertenecía o se incorporó a una o más organizaciones o agrupaciones.	23
CUADRO Nº13: Motivos por las que no pertenecería a una o más organizaciones o agrupaciones.	24
CUADRO Nº14: ¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial?.	25
CUADRO Nº15: Cuáles son las principales razones por las que no se capacito.	26
CUADRO Nº16: ¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a las Tic´s.	27
CUADRO Nº17: Cuáles son las principales razones por las que no se capacito.	28
CUADRO Nº18: ¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a la implementación de tecnologías innovadoras para	28

mejorar productos procesos o prestación de servicios?.	
CUADRO Nº19: Su empresa disponía de los siguientes equipos y servicios informáticos.	30
CUADRO Nº20: En qué áreas de la MYPE están ubicados.	31
CUADRO Nº 21: Qué tipo de servicio de comunicación tenía su empresa.	32
CUADRO Nº 22 Participo usted en algún evento de capacitación o tuvo acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros.	33
CUADRO Nº 23: Criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento.	34
CUADRO Nº 24: Instituciones que prestan servicios de financiamiento a las MYPE.	35
CUADRO Nº 25: Productos que ofertan las instituciones financieras para las MYPE.	36
CUADRO Nº 26: Su empresa solicito algún tipo de financiamiento.	37
CUADRO Nº 27: Accedieron a algún tipo de financiamiento.	38
CUADRO Nº 28: Dificultades para acceder a algún tipo de financiamiento.	39
CUADRO Nº 29: ¿Está conforme con el financiamiento recibido?	40
CUADRO Nº 30: ¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido?	41
CUADRO Nº 31: ¿En qué tipo de institución obtuvo el financiamiento?	42
CUADRO Nº 32: Destino o uso que le dio al financiamiento recibido.	43
CUADRO Nº 33: Las MYPE mejoran su posicionamiento en el mercado.	44
CUADRO Nº 34: En el año 2015, ha incrementado sus ventas con respecto al año anterior.	45
CUADRO Nº 35: El incremento registrado se debe a.	46
CUADRO Nº 36: Mecanismos de gestión que género mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados.	47
CUADRO Nº 37: Percepción y opinión de los servicios que brinda el estado en beneficio de las MYPE.	48
CUADRO Nº 38: Análisis comparativo de las variables cualitativas de la empresa "EILDA" y las empresas del sector.	54

CUADRO N° 39: Inversión fija tangible del proyecto.	70
CUADRO N° 40: Inversión fija intangible del proyecto.	80
CUADRO N° 41: Capital de trabajo.	82
CUADRO N°42: Inversión total del proyecto.	83
CUADRO N°43: Determinación del costo de 25 millares ladrillo King kong	85
CUADRO N°44: Determinación del costo de 10 millares ladrillo Pandereta	88
CUADRO N°45: Proyección de ventas estimadas.	90
CUADRO N°46: Costos de Producción.	90
CUADRO N°47: Punto de equilibrio ladrillo King kong.	94
CUADRO N°48: Punto de equilibrio ladrillo Pandereta.	95
CUADRO N°49: Planilla de Remuneraciones	96
CUADRO N°50: Provisión de Vacaciones.	96
CUADRO N°51: Depreciación de maquinaria y equipo de explotación.	97
CUADRO N°52: Depreciación de muebles y enseres de oficina.	98
CUADRO N°53: Capacidad máxima instalada.	99
CUADRO N°54: Proyección de ladrillos producidos en un año.	101
CUADRO N°55: Estado de Resultados integrales (sin BSC).	101
CUADRO N°56: Flujo de caja económico proyectado (sin BSC).	102
CUADRO N°57: Notas a los Estados Financieros.	103
CUADRO N°58: Evaluación del proyecto según VAN (sin BSC).	104
CUADRO N°59: Evaluación del proyecto según TIR (sin BSC).	108
CUADRO N°60: Estado de Resultados integrales (con BSC).	109
CUADRO N°61: Flujo de caja económico proyectado (con BSC).	110
CUADRO N°62: Evaluación del proyecto según VAN (con BSC).	111
CUADRO N°63: Evaluación del proyecto según TIR (con BSC).	112
CUADRO N°64: Satisfacción de personal.	113
CUADRO N°65: Formación y crecimiento.	114
CUADRO N°66: Remuneraciones.	115
CUADRON°67: Innovación	116
CUADRO N°68: Calidad y servicio del producto fabricado.	119
CUADRO N°69: Calidad de compras	121
CUADRON°70: Costo de producción.	122

CUADRO N°71: Rendimiento de la instalación.	123
CUADRO N°72: Costos de mano de obra.	124
CUADRO N°73: Clientes	127
CUADRO N°74: Seguimiento de productos	129
CUADRO N°75: Red Comercial.	130
CUADRO N°76: Publicidad y marketing.	131
CUADRO N°77: Posición financiera.	133
CUADRO N°78: Eficiencia operativa.	134
CUADRO N°79: Rentabilidad.	134
CUADRO N°80: Creación de Valor.	
CUADRO N°81: 30 Principales indicadores de gerencia.	136
CUADRO N°82: 30 Principales indicadores de operación.	143
CUADRO N°83: Comercialización actividades que añaden valor.	144
CUADRO N°84: Producción y control de la calidad, actividades que añaden valor.	153
CUADRO N°85: Investigación y desarrollo, actividades que añaden valor.	155
CUADRO N°86: Finanzas y administración, actividades que añaden valor.	158

INDICE DE GRAFICAS

GRAFICA Nº 01: Tipo de organización de la empresa.	14
GRAFICA Nº 02: Régimen tributario de la empresa.	15
GRAFICA Nº 03: Condición de propiedad del local principal de la empresa.	16
GRAFICA Nº 04: Título de propiedad del local principal de la empresa.	17
GRAFICA Nº 05: Red social de la empresa.	18
GRAFICA Nº 06: Grado de instrucción de conductor.	19
GRAFICA Nº 07: Pertenece a alguna organización o agrupación entre MYPE con fines empresariales.	20
GRAFICA Nº 08: Participo en algún curso o servicio sobre tecnologías de información y comunicación.	21
GRAFICA Nº 09: Participo en proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras.	22
GRAFICA Nº10: Por que pertenecía o se incorporó a una o más Organizaciones o agrupaciones.	23
GRAFICA Nº11: Por que no pertenecería a una o más organizaciones o agrupaciones.	24
GRAFICA Nº12: Durante el año 2015, ¿asistió usted o el responsable de la empresa a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial?	25
GRAFICA Nº13: Cuáles son las principales razones por las que no se capacito.	26
GRAFICA Nº14: Durante el año 2015, ¿asistió usted o el responsable de la empresa a algún evento de capacitación relacionado a las Tic's ?	27
GRAFICA Nº15: Cuáles son las principales razones por las que no se capacito.	28
GRAFICA Nº16: Durante el año 2015, ¿asistió usted o el responsable de la empresa a algún evento de capacitación relacionado?	29

GRAFICA Nº17: Su empresa disponía de los siguientes equipos y servicios informáticos.	30
GRAFICA Nº 18: En que áreas de la MYPE están ubicadas.	31
GRAFICA Nº 19: Qué tipo de servicio de comunicación tenía su empresa.	32
GRAFICA Nº 20: Participo usted en algún evento de capacitación o tuvo acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros.	33
GRAFICA Nº 21: Criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento.	34
GRAFICA Nº 22: Instituciones que prestan servicios de financiamiento a las MYPE.	35
GRAFICA Nº 23: Productos que ofertan las instituciones financieras para las MYPE.	36
GRAFICA Nº 24: Durante el año 2015, ¿su empresa solicitó algún tipo de financiamiento?	37
GRAFICA Nº 25: Durante el año 2015, ¿su empresa accedió a algún tipo de financiamiento?	38
GRAFICA Nº26: ¿Cuáles fueron las dificultades que tuvo para no acceder al financiamiento solicitado?	39
GRAFICA Nº27: ¿Está conforme con el financiamiento recibido?	40
GRAFICA Nº 28: ¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido?	41
GRAFICA Nº29: ¿En qué tipo de institución obtuvo el financiamiento?	42
GRAFICA Nº 30: ¿Cuál fue el destino o uso que le dio al financiamiento recibido?	43
GRAFICA Nº 31: Las MYPE mejoran su posicionamiento en el mercado.	44
GRAFICA Nº 32: ¿En el año 2015, ha incrementado sus ventas con respecto al año anterior?	45
GRAFICA Nº 33: El incremento registrado se debe a.	46
GRAFICA Nº 34: Mecanismos de gestión que genero mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados.	47
GRAFICA Nº 35: Percepción y opinión de los servicios que brinda el estado	48

en beneficio de las MYPE.

GRAFICA Nº 36: Factores críticos de éxito	61
GRAFICA Nº 37: Validación de indicadores recursos humanos.	118
GRAFICA Nº 38: Validación de indicadores innovación.	120
GRAFICA Nº39: Validación de indicadores productivos.	126
GRAFICA Nº40: Validación de indicadores comerciales.	132
GRAFICA Nº41: Validación de Indicadores financieros.	137
GRAFICA Nº42: Jerarquía de indicadores gerenciales y operacionales por su función, uso y control.	145
GRAFICA Nº43: 30 principales indicadores de Gerencia.	146
GRAFICA Nº44: 30 Principales indicadores Operacionales.	147



INDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 01: Ciclo de producción en la fabricación de ladrillos artesanales.	12
FIGURA N° 02: Objetivos a corto y largo plazo.	67
FIGURA N° 03: Planes de acción.	70
FIGURA N° 04: Procesos.	73
FIGURAN° 05: Perspectiva del cliente.	76
FIGURA N° 06: Mapa estratégico del BSC adaptado a la empresa EILDA.	148
FIGURA N° 07: Gestión por actividades del BSC y actividades de control.	150
FIGURA N° 08: Organigrama de la empresa “EILDA SAC”.	162
FIGURA N° 09: Determinación del precio de venta.	164
FIGURA N° 10: Análisis de las variaciones, saldos no vendidos de quemas anteriores y venta de la quema reciente.	167
FIGURA N° 11: Mapa de procesos estratégicos.	168
FIGURA N° 12: Mapa estratégico integrando los indicadores financieros y no financieros.	169

LISTA DE ABREVIATURAS

AFN	:	Activos Fijos Netos
B/C	:	Relación Beneficio Costo
BSC	:	Balance Scorecard
C.I.	:	Capacidad Instalada
C.F.	:	Costo Fijo
CFL	:	Cash Flow Esperado
CFP	:	Centro de Formación Profesional
CLS	:	Contrato de Locación de Servicios
CMI	:	Cuadro de Mando Integral
CRA	:	Costo neto de los recursos ajenos
C.T.	:	Costo Total
C.V.	:	Costo Variable
CVA	:	Rentabilidad Sobre Ventas
EILDA SAC	:	Empresa Industrial Ladrillera del Alto Sociedad Anónima Cerrada
IEST	:	Instituto de Educación Técnica Productiva
ENAH0	:	Encuesta Nacional de Hogares
ESSALUD	:	Seguro Social de Salud del Perú
EVA	:	Valor Económico Agregado
FODA	:	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
G	:	Crecimiento esperado perpetuidad

IFIS	: Instituciones Financieras
INEI	: Instituto Nacional de estadística e Informática
I.T.	: Ingreso Total
JGA	: Junta General de Accionistas
LGS	: Ley General de Sociedades
MC	: Margen de Contribución
MTPE	: Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo
MVA	: Valor de Mercado Añadido
NIC	: Normas Internacionales de Contabilidad
ONG	: Organismo no Gubernamental
OSCE	: Organismo Supervisor de Contrataciones con el Estado
P	: Precio de venta por unidad
PDT	: Programación Telemática de Datos
PDT 601	: Planilla Electrónica
PED	: Procesamiento Electrónico de Datos
PEA	: Población Económicamente Activa
PYME	: Pequeña y Micro Empresa
PBI	: Producto Bruto Interno
P.E.	: Punto de Equilibrio
Q	: Volumen de Producción
RA	: Valor de los recursos ajenos de la empresa
RD	: Valor de los fondos propios de la empresa

RENIEC	: Registro Nacional e Identificación del Estado Civil
RMV	: Remuneración Mínima Vital
RNP	: Registro Nacional de Proveedores
RUC	: Registro Único de Contribuyente
S.A.C	: Sociedad Anónima Cerrada
SENATI	: Servicio Nacional de Adiestramiento Técnico Industrial
SFN	: Sistema Financiero Nacional
SNP	: Sistema Nacional de Pensiones
SPP	: Sistema Privado de Pensiones
SUNAT	: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
SUNARP	: Superintendencia Nacional de los Registros Públicos
TIC's	: Tecnología de Información y Comunicación
V	: Costo variable por unidad
VA	: Valor Actual
VANE	: Valor Actual Neto Económico
VANF	: Valor Actual Neto Financiero
WACC	: Costo del Capital Invertido

RESUMEN

El Presente trabajo de tesis titulado “Sistema de gestión empresarial basado en el Balanced Scorecard adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales Arequipa 2015”, propone un sistema de gestión para la mejora en la fabricación de ladrillos artesanales en la provincia de Arequipa. El cual se presenta como un proyecto.

En cuanto al tipo de investigación, este es de campo y documental (utilizando fuentes primarias y secundarias), y el nivel de problema de investigación es descriptivo, explicativo y predictivo presentado el siguiente objetivo “Adecuar el sistema de gestión empresarial basado en el balanced scorecard, adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales, en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa” y la hipótesis establecida es: Si se dispone de un sistema de gestión empresarial basada en el BSC, adaptada a la fabricación de ladrillos artesanales, efectivo: entonces se facilitara el mejoramiento de la gestión y planeamiento en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa. Lo que implica también incremento de la inversión en el presente proyecto, es probable que la implantación del sistema de gestión en la zona mejore los esfuerzos de Gerencia, y los Operacionales, coordinando entre ellos para lograr alcanzar los Objetivos previamente establecidos los cuales deben ser medibles, cuantificable y comparables de un periodo a otro para poder determinar las principales diferencias.

Para el caso se ha realizado un estudio de mercado a través de la aplicación de la encuesta con su respectivo análisis de datos, observándose disponibilidad de materia prima, oferta, demanda y precios, para poder determinar el uso del BSC herramienta de gestión previamente estableceremos indicadores del mercado; del sector construcción, sub sector, fábrica de ladrillos artesanales mediante el uso del CMI¹ que nos muestra los indicadores tangibles e indicadores intangibles mediante el cual podremos identificar las variaciones de la empresa con las

¹ Kaplan, R.S. y Norton D.P. (200) Ornizacao orientda para estrategia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperararm no novo ambiente de negocios, 8º edicao, Traducao de Alfnsio Celso da Cunha. Serra, Rio de Janeiro, Elsevier.

demás empresas del sector analizando las razones y motivos que los originan basados en la relación causa efecto para tomar las medidas correctivas que pueden ser de implementación o de mejora a adoptar para alcanzar los objetivos financieros y los no financieros relacionados mutuamente ya que ambos pueden repercutir favorablemente o desfavorablemente

Lo que permitirá convertir la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías del negocio, las cuales conforman las llamadas perspectivas que abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa

El Diseño de un sistema de gestión empresarial basado en el BSC inducen al estudio de las actividades desarrolladas por la empresa permitiendo brindar opiniones de mejora para lograr su implementación obteniendo la eficiencia y eficacia esperados en su gestión reflejados en el resultado económico y financiero de la empresa, la hipótesis ha sido comprobada.

Palabras Clave: Balanced Scorecard, Bsc, AQP



ABSTRACT

The present work of thesis titled "Business management system based on the Balanced Scorecard adapted to the manufacture of Arequipa bricks artisan 2015", proposes a management system for the improvement in the manufacture of artisan bricks in the province of Arequipa. Which is presented as a project.

Regarding the type of research, this is a field (using primary and secondary sources), and the level of research problem is descriptive, explanatory and predictive presented the following objective "Adapt the business management system based on the balanced scorecard, adapted To the manufacture of handmade bricks, in the company EILDA SAC. In the city of Arequipa "and the hypothesis established is: If you have a business management system based on the BSC, adapted to the manufacture of handmade bricks, effective: then facilitate the improvement of management and planning in the company EILDA SAC. In the city of Arequipa. What also implies an increase of the investment in the present project, it is probable that the implementation of the management system in the zone improves the efforts of Management, and the Operational ones, coordinating between them to achieve the previously established Objectives which must be measurable , Quantifiable and comparable from one period to another to determine the main differences.

For the case, a market study was carried out through the application of the survey with its respective analysis of data, observing the availability of raw material, supply, demand and prices, in order to determine the use of the BSC management tool beforehand we will establish indicators From the market; Of the construction sector, sub sector, artisan brick factory through the use of the WCC that shows us the tangible indicators and intangible indicators through which we can identify the variations of the company with the other companies in the sector analyzing the reasons and reasons that originate them In the relationship causes effect to take corrective measures that can be of implementation or improvement

to adopt to achieve the financial and non-financial objectives related mutually as both can have a favorable or unfavorable

This will allow us to turn the vision into action through a coherent set of indicators grouped into four business categories, which make up the so-called perspectives covering all the processes necessary for the proper functioning of the company

The Design of a business management system based on the BSC induce the study of the activities developed by the company allowing to offer opinions of improvement to achieve its implementation obtaining the expected efficiency and effectiveness in its management reflected in the economic and financial result of the company , The hypothesis has been proven.

Keywords: Balanced Scorecard, Bsc, AQP



INTRODUCCION

El Objetivo es implementar una mejora en la Gestión de “EILDA” respetando las normas legales como son.

- 1) El impacto ambiental
- 2) La ley General de Sociedades
- 3) La Legislación laboral
- 4) Modalidades formativas laborales
- 5) Seguridad e higiene industrial
- 6) Contrato de servicios

El Informe de Investigación contempla 10 Partes importantes que comprenden el planeamiento estratégico:

- 1) **Identificación de la información relevante** en este tema se describe a la empresa en la que se procederá a realizar la implementación del sistema de gestión como son:
 - Describe el proceso de producción,
 - Describe el proceso de comercialización,
 - Principales características

Posteriormente se procedió a la encuesta de la población objetivo considerándose una muestra de 10 empresas industriales ladrilleras artesanales a través de 35 preguntas de las variables cualitativas en los siguientes temas.

- a) Aspectos generales de las MYPES,
- b) Desarrollo e implementan de una cultura empresarial asociativa,
- c) Incremento y aplicación del conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial,
- d) Incremento e implementación del conocimiento sobre tecnologías de información y comunicación,
- e) Adopción e implementación de tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos,
- f) Equipos y servicios informáticos,

- g) Incremento y acceso a información del sistema financiero,
- h) Acceso a los servicios financieros,
- i) Gestión Administrativa y acceso al mercado y servicios,

Se realizó preguntas para determinar las variables cuantitativas conformadas en los siguientes temas.

a) Estado de Ganancias y Pérdidas por Naturaleza,

- Ventas netas de mercaderías,
- Costo de ventas,
- Margen comercial,
- Ventas netas de productos,
- Prestación de servicios netos,
- Producción total,
- Consumo intermedio,
- Valor agregado,
- Otros ingresos,
- Otros gastos,
- Gastos en servicios y otros gastos de gestión,
- Personal ocupado y remuneraciones pagadas,

2) **Un siguiente Tema como resultado del primero se procedió al análisis de las variables** cualitativas y cuantitativas donde se pudo determinar las condiciones actuales de las fábricas de ladrillo artesanales en Arequipa y Caylloma provincias de la región Arequipa.

Se realizó un análisis comparativo de las empresas del sector con la empresa “EILDA” obteniéndose características relevantes para el estudio.

2.1) Identificación de los factores críticos de éxito que constituyen como las principales razones por las cuales la empresa no alcanza la condición deseada que le permita operar en mejores condiciones de las actuales.

- a) Perspectiva Financiera,
- b) Perspectiva Cliente,
- c) Perspectiva Procesos Internos,
- d) Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

- 3) **Un siguiente tema se desarrolló el planteamiento de:**
 - a) La Misión
 - b) La Visión
 - c) Valores
 - d) Objetivos de la empresa

- 4) **Se Identificó cuales los factores críticos de éxito** el cual desarrollo el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del sistema actual que se constituyen como los factores internos y externos que describen la razones que limitan el potencial de desarrollo comercial de la empresa.

- 5) **Se desarrolla el Plan estratégico** por cada una de las cuatro perspectivas desarrolladas
 - a) Aprendizaje y crecimiento
 - b) Procesos internos
 - c) Clientes
 - d) Financiera

Mediante la relación de las perspectivas se irán focalizando las variaciones para plantear las propuestas de mejora y correcciones necesarias.

- 6) **Se determina cuales son los objetivos** por cada perspectiva que debe alcanzar la empresa en un determinado periodo de tiempo definiendo los
 - a) Corto plazo
 - b) Largo plazo
 - c) Planes de Acción

- 7) **Determinación de la implementación y de la Implantación del plan estratégico** el cual resume los temas desarrollados y los determina a nivel de inversión financiera describiendo
 - a) La inversión tangible
 - b) La inversión intangible

- c) El costo de la materia prima
- d) Los costos de mano de obra
- e) Los gastos de fabricación operativos
- f) Los gastos de fabricación administrativos

Se realiza el análisis financiero calculando

- a) El costo de fabricación del ladrillo
- b) Los costos de producción
- c) Punto de equilibrio
- d) Planilla de remuneraciones
- e) Provisiones
- f) Depreciación de Maquinaria y equipo de explotación
- g) Muebles y enseres
- h) Capacidad máxima instalada
- i) Estados Financieros con y sin la implementación del BSC
 - Estado de Resultados Integrales
 - El Flujo de Caja Económico
 - Valor Neto Actualizado
 - Tasa interna de Retorno

8) **Seguimiento según los indicadores,**

- a) Validación de los resultados obtenidos de indicadores Recursos Humanos,
- b) Validación de los resultados obtenidos de indicadores Productivos,
 - Validación de los resultados obtenidos de Innovación,
- c) Validación de los resultados obtenidos de indicadores Comerciales
- d) Validación de los resultados obtenidos de indicadores financieros

9) **Evaluación periódica del sistema de Gestión** comprende

- a) Características de la gestión societaria
- b) Modalidades de los principales procedimientos societarios
- c) Procesos de Gestión.

10) Etapas del proceso de Control

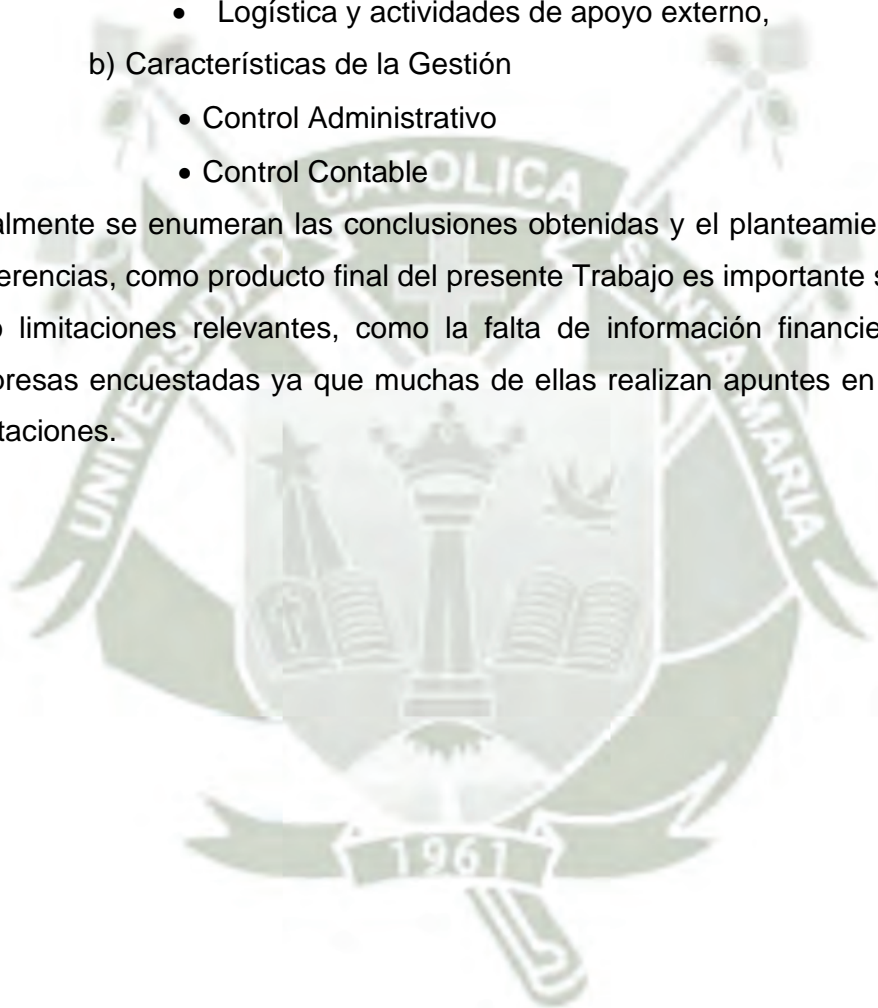
a) Actividades de la empresa

- Comercialización,
- Producción y control de la calidad,
- Investigación y desarrollo,
- Finanzas y Administración,
- Logística y actividades de apoyo externo,

b) Características de la Gestión

- Control Administrativo
- Control Contable

Finalmente se enumeran las conclusiones obtenidas y el planteamiento de las sugerencias, como producto final del presente Trabajo es importante señalar se tuvo limitaciones relevantes, como la falta de información financiera de las empresas encuestadas ya que muchas de ellas realizan apuntes en libreta de anotaciones.



CAPITULO UNICO

1. IDENTIFICACION DE LA INFORMACION RELEVANTE

1.1 Características de la Empresa

1.1.1. UBICACIÓN DE LA EMPRESA.- “EILDA” Empresa Industrial Ladrillera del Alto” dedicada a la producción y comercialización de ladrillos artesanales, realiza sus actividades en el sector construcción.

Desde su creación 1980 esta domiciliada en Av. Las Peñas s/n ciudad mi trabajo distrito de Socabaya, Provincia y Región de Arequipa.

1.1.2. SEGMENTO META.-“EILDA” basa su mercado meta en un conjunto de consumidores finales y comerciantes intermediarios que tienen necesidades o características comunes.

Ofrece pocos productos para que sean consumidos por el público en general canaliza la distribución de su producción a través de comerciantes intermediarios.

1.1.3. COMPETENCIA.- En la Actualidad son competidores las empresas artesanales y empresas mecanizadas locales y de las regiones de Tacna y Lima los cuales absorben el mayor porcentaje de participación del mercado actual. El acceso al mercado es libre a la entrada de nuevos participantes.

1.1.4. PARTICIPACION DEL MERCADO.- La competencia próxima en el sector lo constituyen las empresas artesanales las que se caracterizan por contar con muchos participantes las cuales en los últimos años han disminuido significativamente caracterizándose por su baja o nula tecnología, calidad de su producción por mejorar, falta de estandarización de la producción, mejora en sus sistemas de producción cuyos costos radican en la mano de obra, falta de implementación de sistemas de gestión baja o nula reacción ante factores externos como los cambios en el precio de los productos los que son más bajos en comparación a los que mantienen las empresas ladrilleras mecanizadas.

Durante los últimos 5 años el sistema de producción fue intermitente la empresa realizo varias paralizaciones en su producción las que se deben principalmente por dos razones

- a) Por razones climáticas en tiempos de lluvia ya que el producto debe secar por radiación solar.
- b) Insuficiencia de mano de obra especializada que es la de labranza ya que esta se desplazó al sector minero informal lo que genera que los costos encarezcan el producto razón por la que no tiene una producción uniforme anual.



**CUADRO N° 01: ESTIMACION DE VIVIENDAS PARTICULARES
PROYECTADAS PERIODO 2015**

	Total viviendas	En Construcción o Reparación	viviendas estimadas año 2016
Provincia AREQUIPA	237623	2701	7,628
Casa independiente	214486	2584	6,885
Departamento en edificio	9193	84	295
Vivienda en quinta	3857	26	124
Vivienda en casa de vecindad	3747	7	120
Choza o cabaña	1331		43
Vivienda improvisada	4591		147
Local no destinado para hab. Humana	356		11
Otro tipo	62		2
URBANA	227473	2521	7,302
Casa independiente	205676	2404	6,602
Departamento en edificio	9193	84	295
Vivienda en quinta	3857	26	124
Vivienda en casa de vecindad	3747	7	120
Vivienda improvisada	4591		147
Local no dest. para hab. humana	351		11
Otro tipo	58		2
RURAL	10150	180	326
Casa independiente)	8810	180	283
Choza o cabaña	1331		43
Local no dest. para hab. humana	5		0
Otro tipo	4		0

FUENTE : INEI - Censos Nacionales 2007 : XI de Población y VI de Vivienda
ELABORACION PROPIA 31/12/2015

El presente cuadro muestra el requerimiento de viviendas en la provincia de Arequipa en la zona rural y zona urbana donde se puede observar el incremento significativo en la demanda de materiales para la construcción dentro de ellos la demanda en el ladrillo.

1.2. VARIACIONES GENERADAS POR LA ADQUISICION DE MATERIALES

1.2.1. Repercusión controles de calidad

Compra de materias primas Tierra, arena, greda, carbón, sin considerar control de calidad se observa las siguientes variaciones.

- Si la tierra, no es la adecuada entonces se consume mayor greda,
- Si la tierra, es la adecuada entonces disminuye el consumo de la greda ,
- Si el carbón, no es el adecuado entonces se consume mayor combustible,
- Si el carbón, es el adecuado entonces se ahorra el consumo de combustible.

1.2.2. Repercusión de falta de reglas

- a) Adquisición de materiales.- Se adquieren las materias primas por que los proveedores lo ofrecen y el proceso de fabricación lo demanda, considerando que los costos fijos y los costos variables son absorbidos por las ventas futuras no se establece el adecuado control de calidad en la adquisición de los materiales.

En la compra de la tierra, greda, arenilla, carbón, se compra según la capacidad de carga es de 6 a 8 Toneladas. del volquete o camión que lo traslada pudiendo mostrarse un gran volumen pero con mucha piedra al que le denominamos merma y el uso de tierra o greda a utilizar en el proceso de producción no genera la cantidad de producto esperado esta condición se crea por la falta de control, No se establecen los controles adecuados para determinar la calidad en la compra de la materia prima Se adquiere el producto por que se conoce donde adquirir y se entiende que es útil pero no lo suficientemente bueno (se confía) en que el proveedor entregara la compra pero no se puede determinar a cuánto ascenderá la merma.

- b) **Producción.**- Para poder determinar adecuadamente la producción se espera que por cada día trabajado se genere proporcionalmente la cantidad promedio de productos en condiciones normales de producción, sin esperar variables que impidan la producción adecuada que estas podrían darse por tiempos de paro inesperados para el desarrollo de ciertas actividades.

La Política de jornada laboral es la siguiente:

Labradores se labora a destajo ganan según produzcan porque están sujetos al contrato de servicios cuya remuneración es variable,

Jornales ganan por día de trabajo perciben una remuneración fija.

- c) **Espacios de producción.** - por los procesos de producción de ladrillo se tiene ladrillo crudo, ladrillo en labranza, ladrillo en secado, ladrillo crudo en hornos y ladrillo quemado para la venta lo que limita la capacidad de producción por la distribución de los espacios.

- d) **Mantenimiento de máquinas e instalaciones.**

- **Maquinas.**-Carretillas, Picotas, molderas, Sarandas, Lampas.
- **Instalaciones.**- Pozos de agua, Cañerías, Pozos de labranza, Hornos de quema, Cerco perimétrico, Canchas de labranza.

- e) **Supervisión.**- Inspecciones diarias de control en los factores de producción

1.2.3. **Proceso de elaboración en la fabricación del ladrillo**

- a) **Materias primas.**-

- **Tierra.**- Principal ingrediente para la fabricación del ladrillo. La que es adquirida con piedras y cernida en zarandas por los jornales la actividad permite realizar la separación de las piedras con la tierra fina la cual será conducida a los pozos de labranza.

- Greda.- Permite que la tierra se mezclen con agua en los pozos de labranza donde deberán reposar por medio día la cantidad adecuada de greda le brinda al ladrillo mayor dureza.
- Agua permite que la greda se disuelva para mezclarse con la tierra en los pozos de labranza actividad realizada por el labrador.

b) Mano de Obra

Jornal.- Persona encargada de cernir la tierra y trasladar la materia prima hacia los pozos de labranza,

Labrador .- Persona encargada de mesclar la materia prima en los pozos de labranza

Obteniendo barro utilizando los moldes adecuados para obtener el producto terminado como es el ladrillo kin Kong y pandereta

En las canchas se deberá esparcir arenilla en el área de la labranza para que el barro de la mescla no se pegue con las canchas.

Carga de Horno.- Grupo de 4 personas contratadas específicamente para cumplir con esta actividad por un periodo promedio de una semana propósito no distraer las labores de los jornales ni paralizar la producción.

c) Actividades

- **Secado de Ladrillo**.- Culminada la labranza y estando los ladrillos en las canchas se espera que por efecto de la radiación solar los ladrillos se sequen, el tiempo de duración es de tres días a cuatro dependiendo del clima una vez sucedido ello el jornal deberá apilarlos permitiendo que las canchas de labranza estén desocupadas para que el labrador pueda continuar con la actividad de labranza.

- **Carga Para la Quema.**-Estando arrumados los ladrillos y ya secos se procede al traslado hacia el horno de quema en un camión o en carretillas desde las canchas de labranza hacia el horno.

En los hornos las personas encargadas del armado de los malecones y del castillo van apilando el ladrillo crudo en forma ordenada para facilitar el despacho con el carbón de piedra (apilación del ladrillo kin kong y pandereta ordenadamente dentro del horno) para proceder a la quema

- **Quema.**-Culminada la actividad de carga y sellado la puerta de ingreso con ladrillo recochado con la mezcla de barro y tapada la parte superior de horno con ladrillo crudo quemado y guano de corral de ganado vacuno y de oveja..

Se enciende el carbón y durante 4 días tiempo en el cual el horno no deberá destaparse ya que en su interior el carbón esta prendido a una temperatura promedio de 700 a 900 grados centígrados.

- **Despacho.**- Culminada la quema y enfriado el ladrillo “Los procesos y acciones de despacho se realiza según la demanda o pedido de los comerciantes intermediarios o consumidores finales”.

d) **Comercialización**

- **Canal de Proveedores.**- “EILDA” agrupa procesos a través de toda la cadena productiva de ladrillos, desde la compra de materias primas en diferentes puntos de la provincia, hasta la venta de productos finales, lo cual ha permitido realizar economías de escala.
- Cuenta con una planta industrial, de 4000mt^2 con, servicios de agua potable, agua de subsuelo que se acumula en piques cuya capacidad de almacenamiento es de 10m^3 y 6m^3 respectivamente

para ser extraído por medio de una bomba de succión, agua de cauce de regadío, y luz trifásica.

Las materias primas para la elaboración de los productos elaborados son: tierra, arenilla, greda, carbón de piedra los cuales provienen del distrito de Polobaya, Quequeña, Yarabamba, Pocsi a una distancia vehicular aproximada de 30 minutos a 1 hora tiempo que demora el transportista en abastecer a la empresa con la materia prima , debiendo considerar que el pedido debe realizarse con una anticipación promedio de 4 días, pagándose por anticipado la falta de inversión no hace posible la adquisición de un camión de transporte el almacenamiento de materias primas debe ser lo suficiente para el abastecimiento de la producción sin tener que sufrir con el riesgo de paralizarla por la falta de abastecimiento.

- **Canales de Distribución.**- Los Principales clientes de la empresa son los Comerciantes Intermediarios ubicados en Av. San Martín distrito de Socabaya con una participación del 80.7% de las ventas. No se establece contrato comercial en que las partes se obliguen mutuamente a comprar ni a vender.

Por falta de Liquidez la empresa se obliga a entregar la producción casi en su totalidad ya que estos entregan anticipos de compra y son los que perciben un mayor porcentaje de utilidad sobre las ventas los consumidores finales tienen una participación del 19.3 %.

Con La implementación de BSC la empresa tendrá una mayor participación en el mercado cada vez con mayores volúmenes de venta, al consumidor final por la participación en programas sociales masivos que promueve el gobierno central los que son destinados a sectores de bajos recursos económicos y reduciendo la venta a comerciantes intermediarios con el propósito de gestionar la marca.

Sin embargo en el último año se ha visto una desaceleración en el sector construcción esperando para el año 2017 la recuperación en el mismo y

mejora en la capacidad adquisitiva de la población ingresando con una mayor participación a los segmentos medios y bajos de la población como mercado objetivo de la empresa desde el año 2004 la demanda en el sector creció a un ritmo promedio anual de 7.8%. Adicionalmente, para luego sufrir una deceleración que hay que tomar en cuenta que parte de este efecto mostrado fue por la desaparición del banco de materiales, que apoyaba a este sector empresarial la implementación de programas sociales de parte del gobierno central enfocado a las PYMES actualmente los beneficiados fueron las empresas ladrilleras mecanizadas y en menor parte las empresas ladrilleras artesanales y son estas las que generan mayor empleabilidad de mano de obra.

Si bien el mercado no se ha visto enriquecido con la incorporación de nuevos productores, artesanales ha asimilado el ingreso de nuevos productos que han sustituido a la fabricación de ladrillo la aparición de productos sustitutos a menor precio tuvo como efecto la desaparición del ladrillo hueco de 12 y de 15cm. En los últimos años, la gama de los productos sustitutos se ha diversificado ampliamente en búsqueda de la satisfacción de las preferencias de los distintos tipos de consumidores, tanto de acuerdo a sus necesidades como a su condición socioeconómica.

En general los precios de ventas de los productos de las ladrilleras se han venido ajustándose pero en un porcentaje inferior al de la inflación, manteniéndose el volumen de producción con la finalidad de no afectar el precio de ventas por lo que viene reduciéndose el margen de utilidad del empresario.

1.2.4. Inversiones Productivas

- a) **De mantenimiento.**- Sustituir periódicamente activos fijos tangibles cuya vida útil se deprecia por su uso o brindarle el mantenimiento adecuado que permita ampliar la vida útil del activo el objetivo es incrementar la producción, y/o reducir los costos a su vez alcanzar mejorar la calidad de la producción.

- b) **De crecimiento.**- Significa el incremento de márgenes de rentabilidad lo que implica la facilidad de abastecimiento y desplazamiento evitando tiempos de para por la llegada de los materiales solicitados como el repetir actividades que no generan valor.

La capacidad del desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos para la mejora del sistema de producción se escoge de preferencia realizar inversiones liquidas a inversiones rentables como la adquisición de:

- Un Camión de reparto y/o abastecimiento, de alto tonelaje para optimizar el tiempo y dejar de depender de los proveedores de transporte lo que permitiría tener las materias primas y realizar la entrega a domicilio con mayor prontitud.
- Una Maquina mezcladora de barro, para bajar el costo de la mano de obra de labranza.

1.2.5. Capital Humano.-Plantilla de trabajadores colaboradores en gerencia y en producción que laboren todo el año con el fin de lograr implementar el sistema de gestión propuesto con visión a futuro teniendo la comunicación y el trabajo en equipo como pilares para lograr el plan estratégico desarrollado.

1.2.6. Clasificación de los Costos.- La empresa "EILDA" los clasifica de la siguiente forma:

De acuerdo a las áreas funcionales

- Costos de manufactura

En relación con la producción

- Costos Primos
- Costos de conversión

En relación con el volumen

- Costos Variables
- Costos Fijos
- Costos Mixtos

Por la capacidad de asociar los costos

- Costos Directos

- Costos Indirectos

Por los elementos de un producto

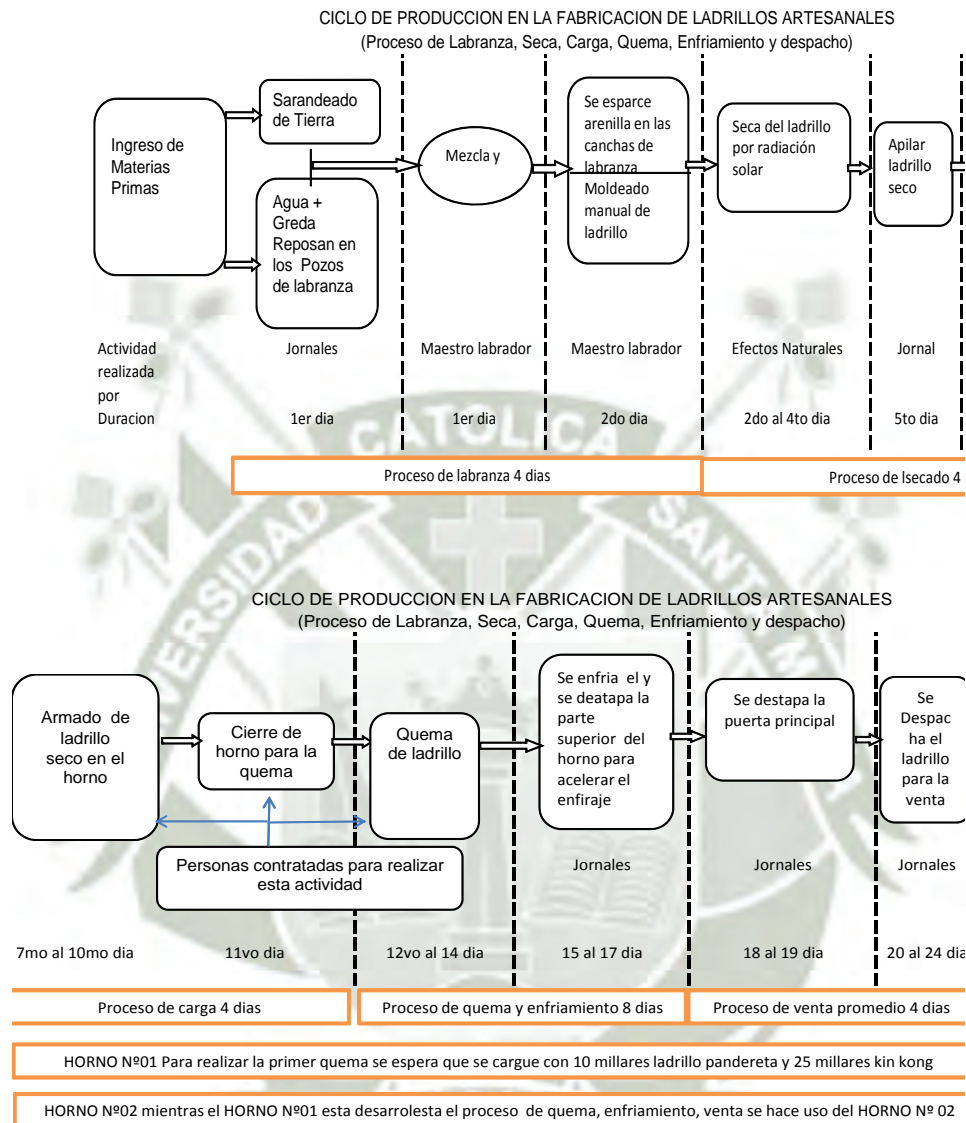
- Costo de materiales directos
- Costo de mano de obra directa
- Costo indirecto de fabricación

Por clasificación contable

- Costo de los bienes vendidos
- Gastos de venta y generales



FIGURA Nº 01



FUENTE: Proceso de Fabricación de las empresas artesanales ladrilleras, 31/05/2015

2. ANALISIS DE LA INFORMACION

2.1. VARIABLES CUANTITATIVAS

CUADRO Nº02
EMPRESA INDUSTRIAL LADRILLERA DEL ALTO
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES COMPARATIVO
Al 31 de Diciembre de 2015

(Expresado en nuevos soles, sin considerar céntimos)

PCGE	CUENTAS	CLAVE	NUEVOS SOLES	PROM. SECTOR NUEVOS SOLES
701-709-741	Ventas netas de mercaderías	1	240,500.00	240,500.00
691	Costo de ventas de mercaderías	2	123,661.27	123,661.27
80	Margen comercial (01 – 02)	3	116,838.73	116,838.73
707-741	Prestación de servicios netos	5		17,100.00
	PRODUCCION TOTAL (03+08)	9	116,838.73	133,938.73
602+603+604+609	Compra de materias primas, materiales Auxiliares, suministros y repuestos, envases y embalajes, costos vinculados con las compras	10	6,725.00	6,725.00
63	Gastos de servicios prestados por terceros	12	10,120.00	10,120.00
	CONSUMO INTERMEDIO (10+11+12)	13	99,993.73	117,093.73
62	Gastos de personal directores y gerentes	15	92,400.00	92,400.00
64	Gastos por tributos netos	16	150.00	150.00
83	Excedente bruto de explotación (14-15-16+17)	18	7,443.73	24,543.73
88	Impuesto a la renta	31	2,009.81	6,626.81
89	Determinación del resultado del ejercicio (29-30-31)	32	5,433.92	17,916.92

FUENTE: Estados Financieros de la empresa EILDA.

ELABORACION PROPIA 31/12/2015

Nota: El estado financiero muestra las cuentas que desarrollan movimiento.

2.2. Variables Cualitativas

2.2.1. Aspectos Generales

2.2.1.1. ¿Cuál es el tipo de organización de la empresa?

CUADRO Nº 03

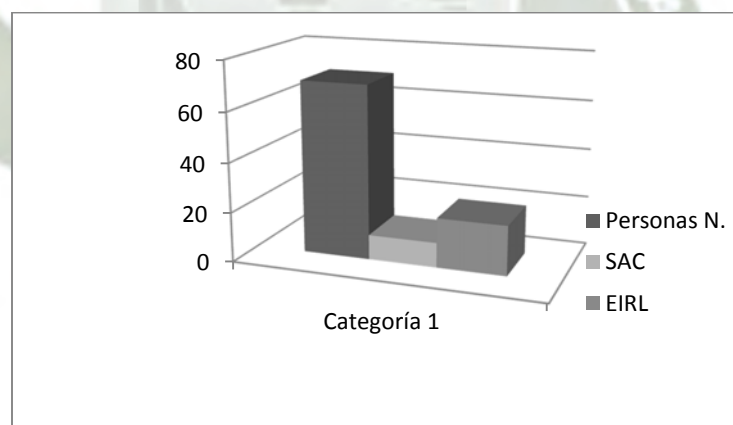
Tipo de organización	Nº MYPES	%
persona natural	7	70
sociedad anónima cerrada	1	10
empresa individual de responsabilidad limitada	2	20
Total	10	100%
persona natural		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 01

TIPO DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el tipo de organización de las empresas esta constituido al 70% como personas naturales y en menor porcentaje la constitución como sociedad anónima cerrada que es del 10% existiendo una relación directa con la inversión realizada en el sector tal como se muestra en el

estado de resultados comparativo.

2.2.1.2. ¿Cuál es el Régimen Tributario de la empresa?

CUADRO Nº 04

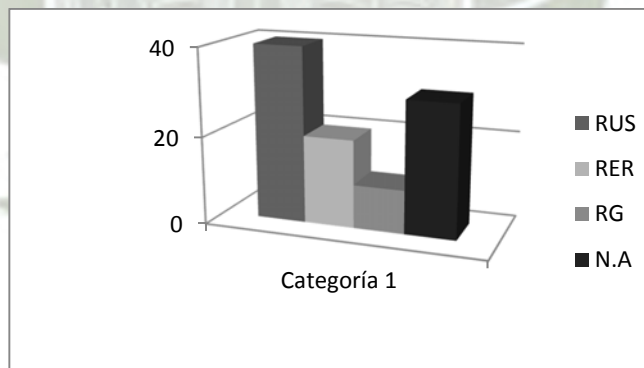
Régimen tributario de la empresa	Nº MYPES	%
régimen único simplificado	4	40
régimen especial de renta	2	20
régimen general	1	10
no pertenece a ningún régimen	3	30
Total	10	100%
régimen único simplificado		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 02

RÉGIMEN TRIBUTARIO DE LA EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el Régimen Tributario de la empresa corresponde principalmente al régimen único simplificado que es del 40% y en menor porcentaje al régimen general que es del 10%, existiendo una relación directa con el tipo el tipo de organización de la empresa.

2.2.1.3. ¿Cuál es la condición de Propiedad del local principal de la empresa?

CUADRO Nº 05

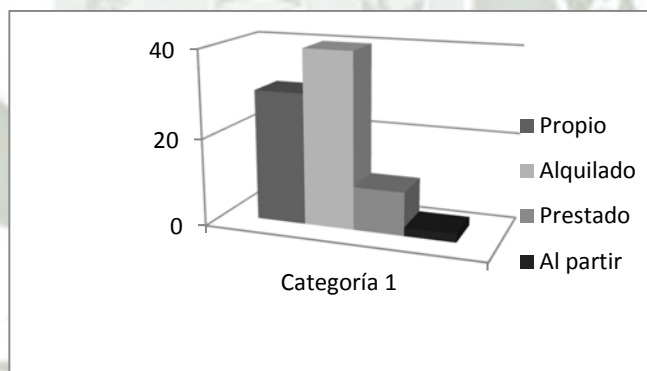
Condición de propiedad del local	Nº MYPES	%
Propio	3	30
Alquilado	4	40
prestado	2	20
al partir	1	10
Total	10	100%
Propio		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 03

CONDICIÓN DE PROPIEDAD DEL LOCAL PRINCIPAL DE LA EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que la condición de Propiedad del local principal de la empresa está en la condición de Alquilado al 40% y en menor porcentaje la condición es al partir 10%, existiendo una relación directa con el tipo el tipo de organización de la empresa ya que los que la explotan se constituyen como personas naturales.

2.2.1.4. Tiene título de propiedad del local principal

CUADRO Nº 06

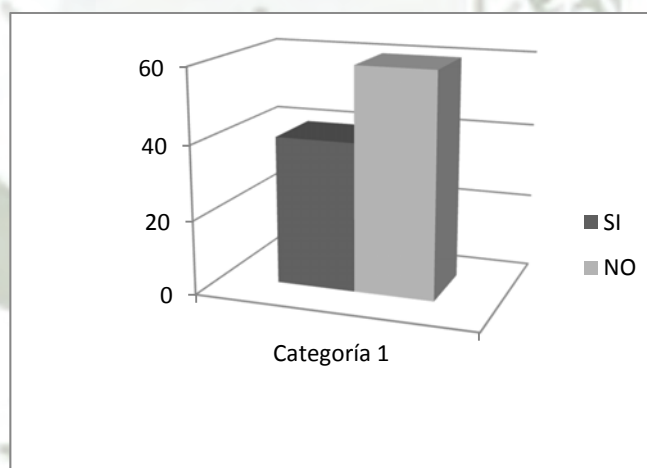
Tiene título de propiedad	Nº MYPES	%
Si	4	40
No	6	60
Total	10	100%
Si		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 04

TÍTULO DE PROPIEDAD DEL LOCAL PRINCIPAL DE LA EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 60% no posee título de propiedad del local principal, existiendo una relación directa con la condición de Propiedad del local principal de la empresa y los que sí lo poseen es del 40% los cuales en su mayoría prefieren el trabajo al partir.

2.2.1.5. ¿La empresa cuenta con redes sociales?

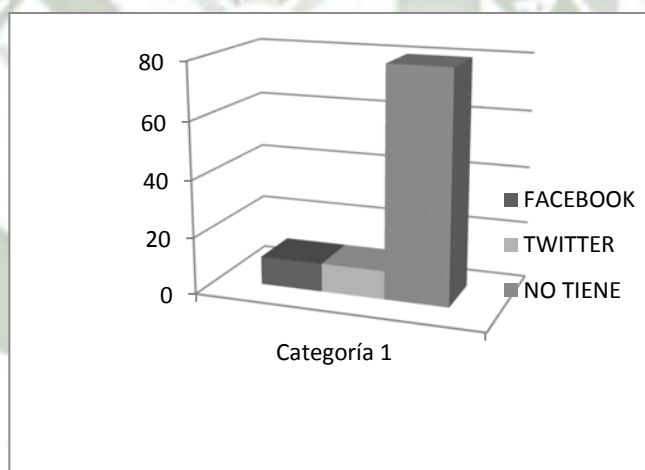
CUADRO Nº 07

Red social	Nº MYPES	%
Facebook	1	10
Twitter	1	10
no tiene	8	80
Total	10	100%
no tiene		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 5
RED SOCIAL DE LA EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 80% de las empresas no cuentan con redes sociales existiendo una relación directa con la condición de propiedad del local principal de la empresa ya que en las zonas donde estas desarrollan su explotación no tiene alcance la señal de internet y los que si cuentan con redes sociales es del 20%.

2.2.1.6. Grado de instrucción del conductor de la MYPE o responsable de gestión de la empresa

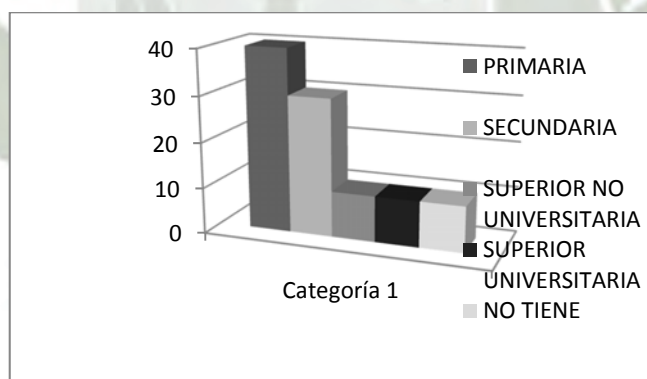
CUADRO N° 08

Grado de instrucción del conductor	N° MYPES	%
Primaria	4	40
Secundaria	3	30
superior no universitaria	1	10
superior universitaria	1	10
no tiene	1	10
Total	10	100%
Primaria		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

**GRAFICA N° 6
GRADO DE INSTRUCCIÓN DEL CONDUCTOR**



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el Grado de instrucción del conductor es de nivel primario al 40% y que el nivel de educación superior es del 20%, observándose una relación directa con el uso de las redes sociales.

2.2.2. Las MYPE desarrollan e implementan una cultura empresarial asociativa

2.2.2.1. ¿Pertenece a alguna organización o agrupación entre MYPE con fines empresariales?

CUADRO N° 09

Pertenece a alguna organización o agrupación entre mype con fines empresariales

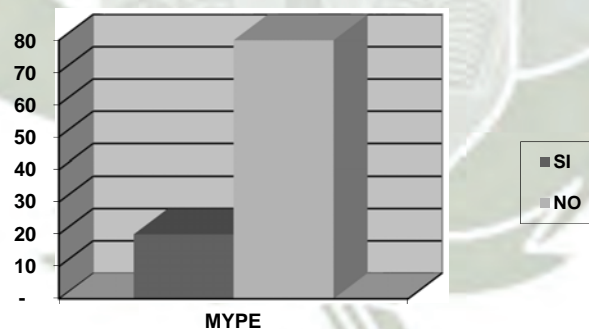
alternativa	Mype	%
si	2	20%
no	8	80%
total	10	100.00%
No		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N° 07

PERTENECE A ALGUNA ORGANIZACIÓN O AGRUPACIÓN ENTRE MYPE CON FINES EMPRESARIALES



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 80% de las PYMES no Pertenece a alguna organización o agrupación con fines empresariales observándose una relación directa con el desarrollo e implementación de una cultura empresarial asociativa y que el 20% de la población si Pertenece a alguna organización o agrupación con fines empresariales los mismos que si hacen uso de las redes sociales.

2.2.1.1. ¿Participo Ud. en algún curso o servicio sobre tecnologías de información y comunicación?

CUADRO N°10

Participo en algún curso o servicio sobre tecnologías de información y comunicación

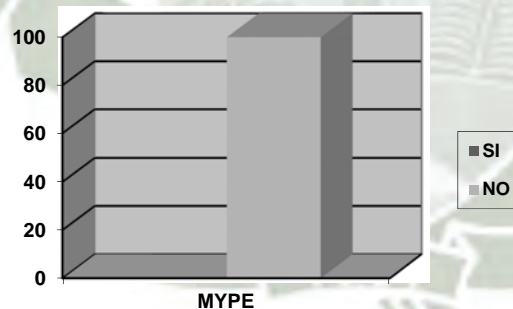
alternativa	Mype	%
si	0	0%
no	10	100%
Total	10	100.00%
si		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N° 08

PARTICIPO EN ALGÚN CURSO O SERVICIO SOBRE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 100% de las PYMES no Participan. en algún curso o servicio sobre tecnologías de información y comunicación observándose una relación directa con el desarrollo e implementación de una cultura empresarial asociativa.

2.2.1.2. Durante el año 2015 ¿participo en proyectos o eventos (seminarios, ferias exposiciones) sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios?

CUADRO N°11

Participo en proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras

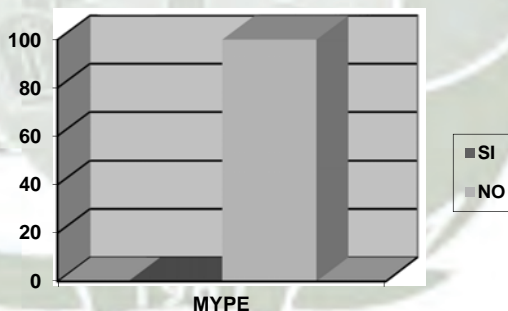
Alternativa	MYPE	%
si	0	0
no	10	100%
total	10	100.00%
No		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

PARTICIPO EN PROYECTOS O EVENTOS SOBRE TECNOLOGÍAS INNOVADORAS

GRAFICA N° 09



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 100% de las PYMES no Participan en proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras. Observándose una relación directa con el desarrollo e implementación de una cultura empresarial asociativa.

2.2.1.3. ¿ Cuáles fueron los motivos por las que pertenecía o se incorporó a una o más organizaciones o agrupaciones?(lea y circule una o más alternativas, anotando la prioridad)

CUADRO Nº12

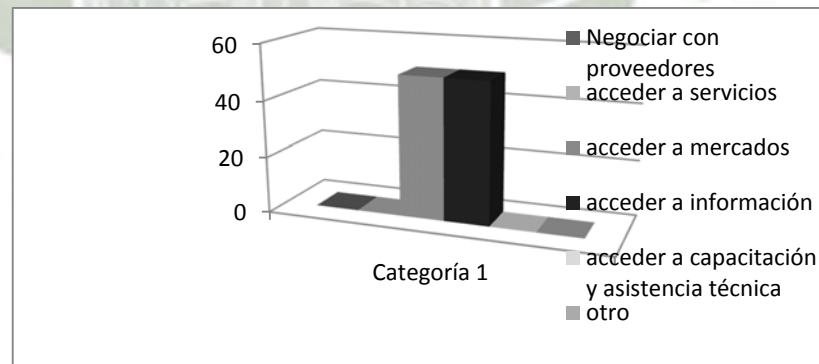
Motivos por las que pertenecía o se incorporó a una o más organizaciones o agrupaciones	MYPES	%
para negociar con proveedores	0	0
para acceder a servicios financieros	0	0
para acceder a mercados	1	50
para acceder a información empresarial	1	50
para acceder a capacitación y asistencia técnica	0	0
Otro	0	0
Total	2	100%
para acceder a servicios financieros		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº10

POR QUE PERTENECÍA O SE INCORPORÓ A UNA O MÁS ORGANIZACIONES



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que los motivos por las que pertenecía o se incorporó a una o más organizaciones o agrupaciones fueron para acceder a mercados 50% y para acceder a información empresarial al 50%. Observándose una relación directa con el desarrollo e implementación de una cultura empresarial asociativa.

2.2.1.4. ¿Por qué no pertenece a una organización o agrupación?(circule una o más alternativas)

CUADRO Nº13

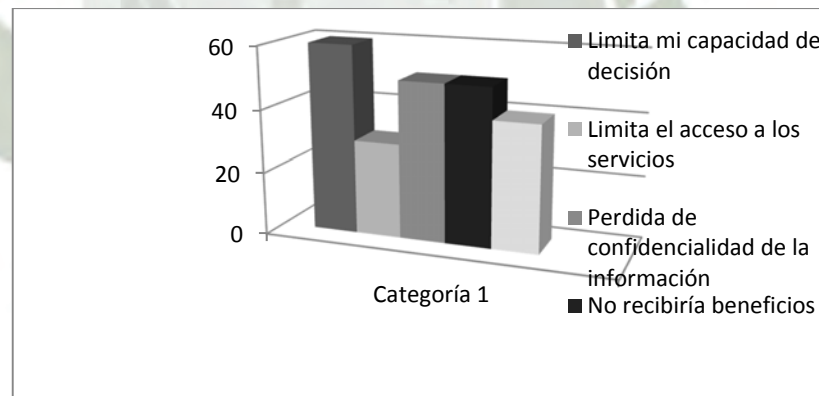
Motivos por las que no pertenecería a una o más organizaciones o agrupaciones	MYPES	%
limita mi capacidad de decisión	6	60
limita el acceso a los servicios	3	30
perdida de confidencialidad de la información	5	50
no recibiría beneficios	5	50
falta de conocimiento	4	40
no recibiría beneficios, falta de conocimiento		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº11

POR QUE NO PERTENECERÍA A UNA O MÁS ORGANIZACIONES O AGRUPACIONES



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que los Motivos por las que no pertenecería a una o más organizaciones o agrupaciones son: limitan su capacidad de decisión, pierden confidencialidad de la información, no reciben beneficios para acceder a mercados. Observándose una relación directa con el desarrollo e implementación de una cultura empresarial asociativa.

2.2.3. Las MYPE incrementan y aplican su conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial

2.2.3.1. Durante el año 2015, ¿asistió usted o el responsable de la empresa a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial?

CUADRO Nº14

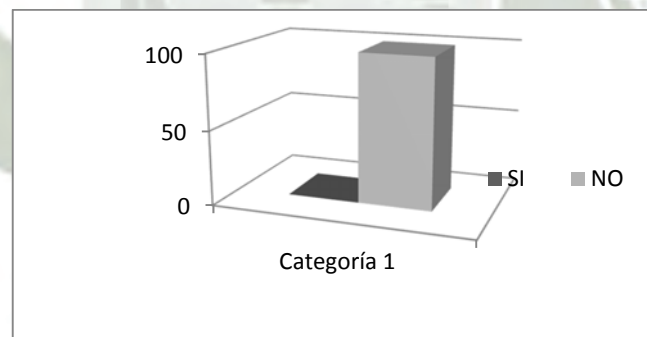
¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial?.	MYPES	%
Si	0	0
No	10	100
No		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº12

DURANTE EL AÑO 2015, ¿ASISTIÓ USTED O EL RESPONSABLE DE LA EMPRESA A ALGÚN EVENTO DE CAPACITACIÓN RELACIONADO A LA GESTIÓN EMPRESARIAL?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES durante el año 2015, no asistieron a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial. Observándose que existe una relación directa con el incremento y aplicación del conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial lo que les permitiría optimizar resultados

2.2.3.2. ¿Cuáles son las principales razones por las que no se capacito? (Circule una o más alternativas).

CUADRO N°15

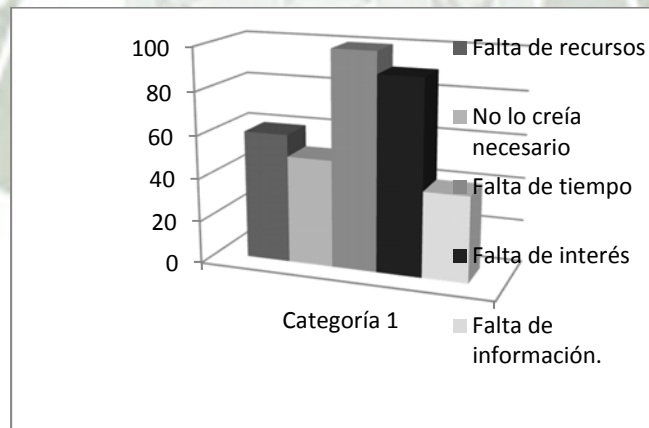
Cuáles son las principales razones por las que no se capacito	MYPES	%
Falta de recursos	6	60
No lo creía necesario	5	50
Falta de tiempo	10	100
Falta de interés	9	90
Falta de información.	4	40
Falta de información		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N°13

CUÁLES SON LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE NO SE CAPACITO



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las principales razones por las que no se capacitan son falta de tiempo 100%, y falta de interés 90%, Observándose que existe una relación directa con el incremento y aplicación del conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial lo que les permitiría optimizar resultados.

2.2.4. Las MYPE incrementan e implementan su conocimiento sobre tecnologías de información y comunicación (Tic's)

2.2.4.1. Durante el año 2015 ¿Participo en algún curso o servicio de capacitación sobre tecnologías de información y comunicación?

CUADRO Nº16

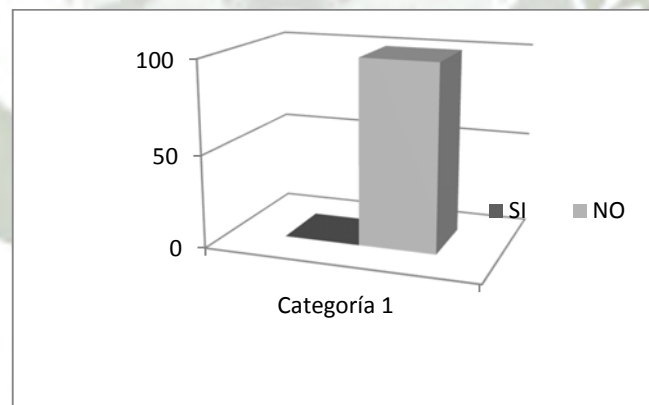
¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a las Tic's?.	MYPES	%
Si	0	0
No	10	100
No		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº14

DURANTE EL AÑO 2015, ¿ASISTIÓ USTED O EL RESPONSABLE DE LA EMPRESA A ALGÚN EVENTO DE CAPACITACIÓN RELACIONADO A LAS TIC'S ?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES durante el año 2015 no asistieron a algún evento de capacitación relacionado a las Tic's, Observándose que existe una relación directa con el incremento e implementación de su conocimiento, lo que les permitiría optimizar resultados.

2.2.4.2. ¿Cuáles son las principales razones por las que no se capacito?
(Circule una o más alternativas).

CUADRO N°17

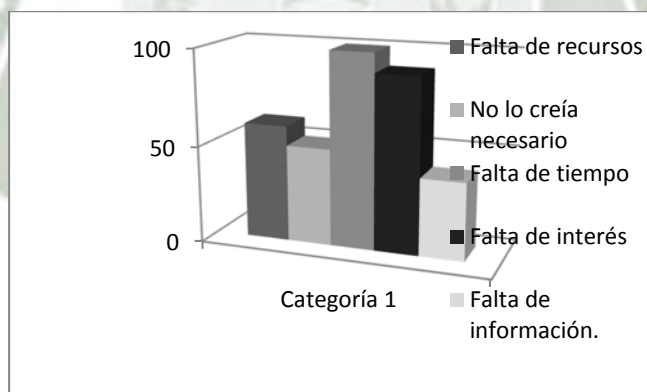
Cuáles son las principales razones por las que no se capacito	MYPES	%
falta de recursos	6	60
no lo creía necesario	5	50
falta de tiempo	10	100
falta de interés	9	90
falta de información.	4	40
falta de información		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N°15

**CUÁLES SON LAS PRINCIPALES RAZONES POR LAS QUE NO SE
CAPACITO**



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las principales razones por las que no se capacitaron son: falta de tiempo 100%, falta de interés 90%, Observándose que existe una relación directa con el incremento e implementación del conocimiento, lo que les permitiría optimizar resultados.

2.2.5. Las MYPE adoptan e implementan tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos

2.2.5.1. Durante el año 2015 ¿participo en proyectos o eventos (seminarios, ferias exposiciones) sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos?

CUADRO N°18

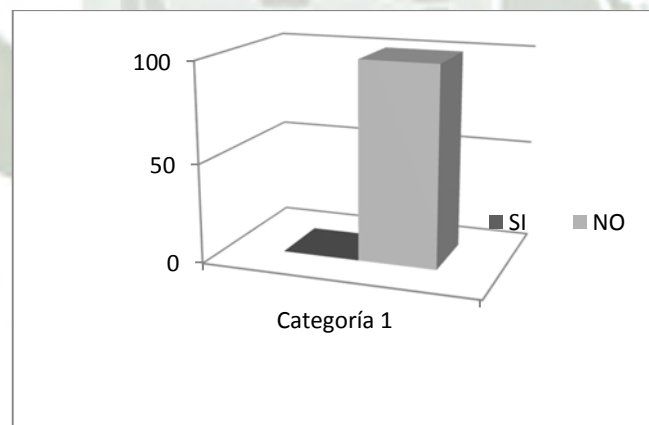
¿Asistió a algún evento de capacitación relacionado a la implementación de tecnologías innovadoras para mejorar productos, procesos o prestación de servicios?	MYPES	%
si	0	0
no	10	100
no		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N°16

DURANTE EL AÑO 2015, ¿ASISTIÓ USTED O EL RESPONSABLE DE LA EMPRESA A ALGÚN EVENTO DE CAPACITACIÓN RELACIONADO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES no asistieron a eventos de capacitación relacionados a la implementación de tecnologías innovadoras para mejorar productos, procesos o prestación de servicios Observándose que existe una relación directa con poder adoptar e implementar tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos.

2.2.6. Equipo y servicios informáticos de las MYPE

2.2.6.1. En el año 2015, su empresa disponía de los siguientes equipos y servicios informáticos? Señale la cantidad de equipos informáticos utilizados en cada área de la empresa.

CUADRO N°19

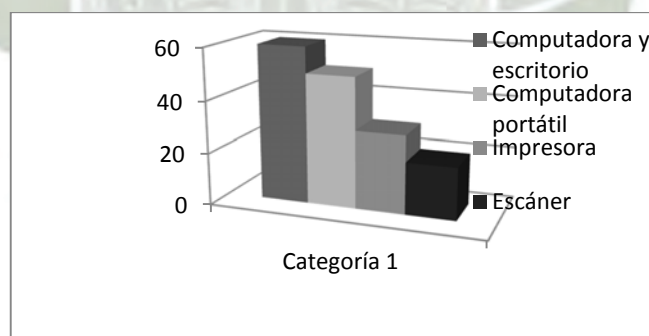
Su empresa disponía de los siguientes equipos y servicios informáticos	MYPES	%
computadora y escritorio	6	60
computadora portátil	5	50
multifuncional	5	50
Impresora	3	30
Escáner	4	40
computadora y escritorio		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N°17

SU EMPRESA DISPONÍA DE LOS SIGUIENTES EQUIPOS Y SERVICIOS INFORMÁTICOS



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES disponen de los siguientes equipos y servicios informáticos computadora y escritorio 60%. Observándose que existe una relación directa con poder adoptar e implementar tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos.

2.2.6.2. En qué áreas de la MYPE están ubicados

CUADRO N°20

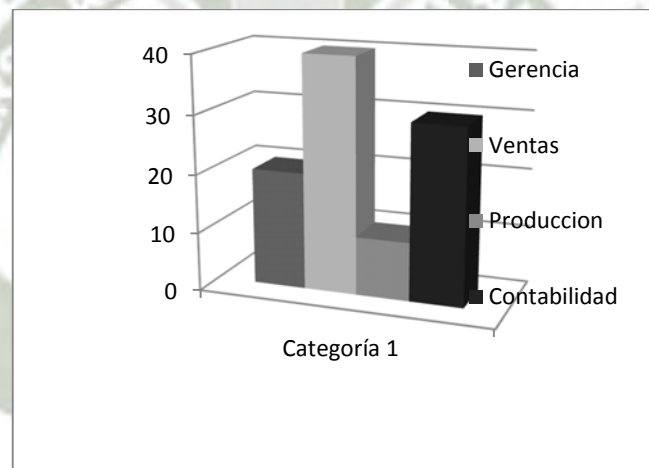
En qué áreas de la MYPE están ubicados	MYPES	%
Gerencia	2	20
Ventas	4	40
Producción	1	10
Contabilidad, Finanzas	3	30
Gerencia		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N° 18

EN QUE ÁREAS DE LA MYPE ESTÁN UBICADOS



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES disponen de los siguientes equipos y servicios informáticos los que están ubicados en las áreas siguientes Ventas 40%, Contabilidad y Finanzas 30%. Observándose que existe una relación directa con poder adoptar e implementar tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos.

2.2.6.3. ¿Qué tipo de servicio de comunicación tenía su empresa?

CUADRO Nº 21

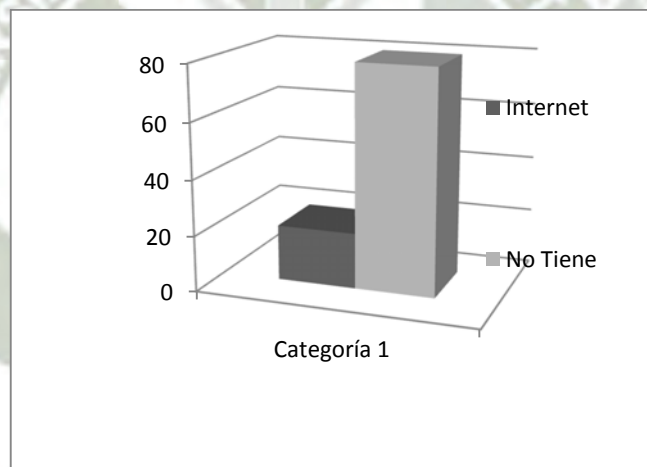
Qué tipo de servicio de comunicación tenía su empresa	MYPES	%
Internet	2	20
No tiene	8	80
No tiene		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 19

QUÉ TIPO DE SERVICIO DE COMUNICACIÓN TENÍA SU EMPRESA



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES no disponen de diversos tipos de servicios de comunicación. Observándose que existe una relación directa con poder adoptar e implementar tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos.

2.2.7. Las MYPE incrementan su acceso a información del Sistema Financiero

2.2.7.1. Durante el 2015, ¿Participo usted en algún evento de capacitación o tuvo acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros?

CUADRO Nº 22

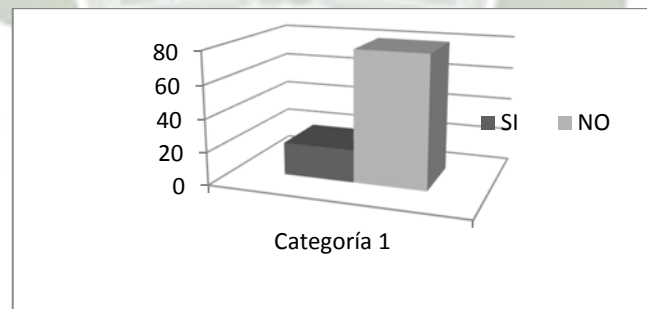
Participo usted en algún evento de capacitación o tuvo acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros.	MYPES	%
Si	2	20
No	8	80
Si		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 20

PARTICIPO USTED EN ALGÚN EVENTO DE CAPACITACIÓN O TUVO ACCESO A INFORMACIÓN RELACIONADA CON LA OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS.



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 80% de las MYPES no participan en eventos de capacitación o no tuvieron acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros. Observándose que existe una relación con el incremento y acceso a información del Sistema Financiero.

**2.2.7.2. ¿Cuáles son los criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento para su empresa?
(Lea y circule una o más alternativas)**

CUADRO Nº 23

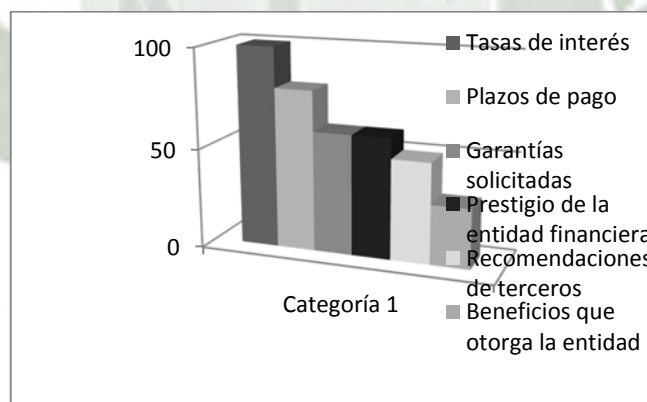
Criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento.	MYPES	%
tasas de interés	7	70
plazos de pago	8	80
garantías solicitadas	6	60
prestigio de la entidad financiera	6	60
recomendaciones de terceros	5	50
beneficios que otorga la entidad	3	30
tasas de interés, plazos de pago		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 21

CRITERIOS MÁS IMPORTANTES PARA ADOPTAR LA DECISIÓN DE SOLICITAR FINANCIAMIENTO



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que los Criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento son: plazos de pago 80%, tasas de interés 70%, garantías solicitadas 60%, prestigio de la entidad financiera 60%, Observándose que existe una relación con el incremento y acceso a información del Sistema Financiero.

**2.2.7.3. En su localidad, ¿Qué tipo de institución presta servicios de financiamiento a las MYPE?
(Lea y circule una o más alternativas)**

CUADRO Nº 24

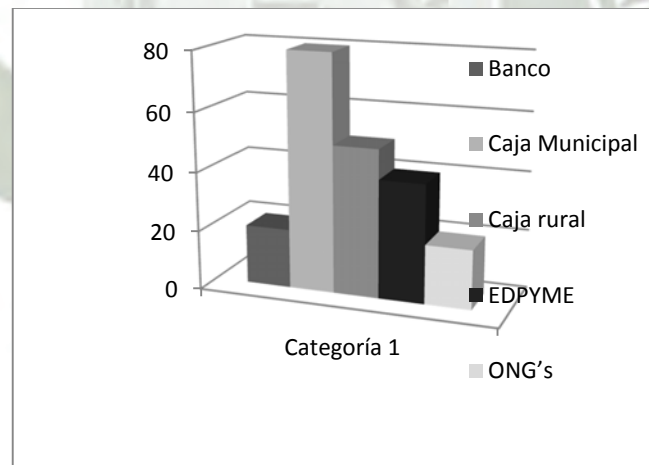
Instituciones que prestan servicios de financiamiento a las MYPE	MYPES	%
Banco	2	20
Caja municipal	8	80
Caja rural	5	50
Edpyme	4	40
Organismo no gubernamental (ong's)	2	20
Caja municipal		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 22

INSTITUCIONES QUE PRESTAN SERVICIOS DE FINANCIAMIENTO A LAS MYPE



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las Instituciones que prestan servicios de financiamiento a las MYPE son: Cajas municipales 80%, Caja rural 50%. Observándose que existe una relación con el incremento y acceso a información del Sistema Financiero.

2.2.7.4. En su localidad ¿Qué productos conoce usted que ofertan las instituciones financieras para las MYPE? (Lea y circule una o más alternativas)

CUADRO Nº 25

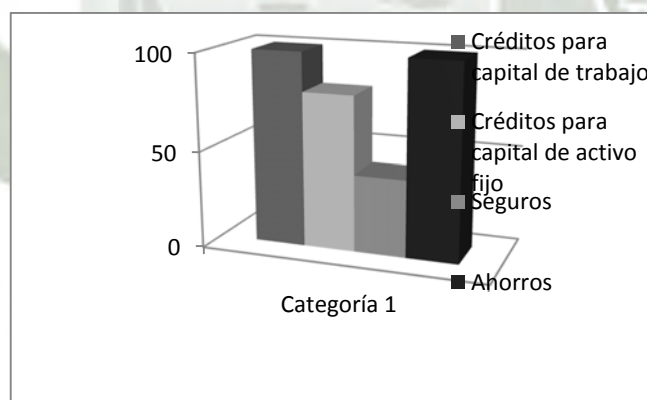
Productos que ofertan las instituciones financieras para las MYPE.	MYPES	%
créditos para capital de trabajo	10	100
créditos para inversión en activo fijo	8	80
Seguros	4	40
Ahorros	10	100
créditos capital de trabajo		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 23

PRODUCTOS QUE OFERTAN LAS INSTITUCIONES FINANCIERAS PARA LAS MYPE.



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que los productos que ofertan las instituciones financieras para las MYPE son: créditos para capital de trabajo 100%, Ahorros 100%, créditos para inversión en activo fijo 80%. Observándose que existe una relación con el incremento y acceso a información del Sistema Financiero.

2.2.8. Las MYPE acceden a los servicios financieros

2.2.8.1. Durante el año 2015, ¿Su empresa solicitó algún tipo de financiamiento?

CUADRO Nº 26

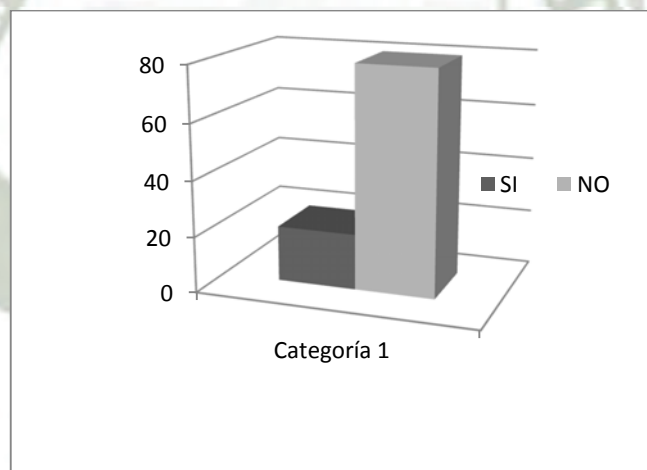
Su empresa solicitó algún tipo de financiamiento	MYPES	%
Si	8	80
No	2	20
Si		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 24

DURANTE EL AÑO 2015, ¿SU EMPRESA SOLICITÓ ALGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES solicitan algún tipo de financiamiento 80%, Observándose que existe una relación con el acceso a los servicios financieros.

2.2.8.2. Durante el año 2015, ¿su empresa accedió a algún tipo de financiamiento?

CUADRO Nº 27

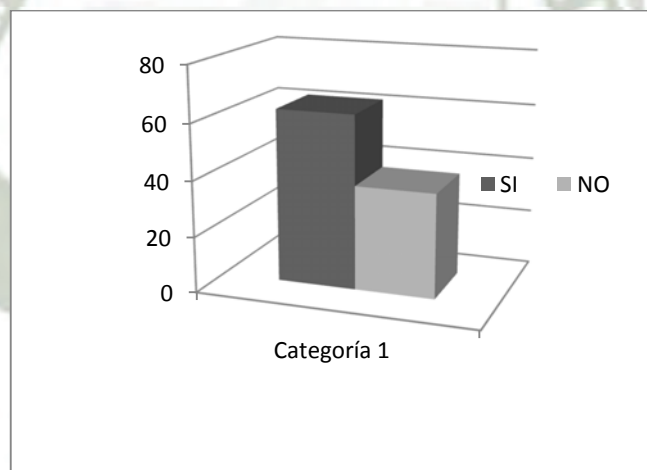
Accedieron a algún tipo de financiamiento	MYPES	%
SI	5	62.5
No	3	37.5
SI		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 25

DURANTE EL AÑO 2015, ¿SU EMPRESA ACCEDIÓ A ALGÚN TIPO DE FINANCIAMIENTO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES tuvieron acceso a algún tipo de financiamiento el 62.5%, Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.8.3. ¿Cuáles fueron las dificultades que tuvo para no acceder al financiamiento solicitado?(Lea y circule una o más alternativas)

CUADRO Nº 28

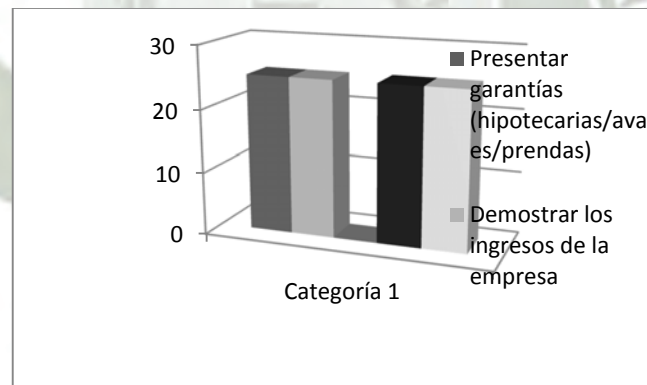
Dificultades para acceder a algún tipo de financiamiento	MYPES	%
presentar garantías (hipotecarias/avales/prendas)	3	25
demostrar los ingresos de la empresa	3	25
poco tiempo de funcionamiento de la empresa	0	0
cumplir con la documentación exigida	3	25
calificaciones de centrales de riesgo	3	25
demostrar los ingresos de la empresa, cumplir con la documentación exigida		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº26

¿CUÁLES FUERON LAS DIFICULTADES QUE TUVO PARA NO ACCEDER AL FINANCIAMIENTO SOLICITADO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES tuvieron dificultades para acceder a algún tipo de financiamiento las cuales fueron presentar garantías (hipotecarias/avales/prendas) 25%, demostrar los ingresos de la empresa 25%, cumplir con la documentación exigida 25%, calificaciones de centrales de riesgo 25%. Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.8.4. ¿Está conforme con el financiamiento recibido?

CUADRO Nº 29

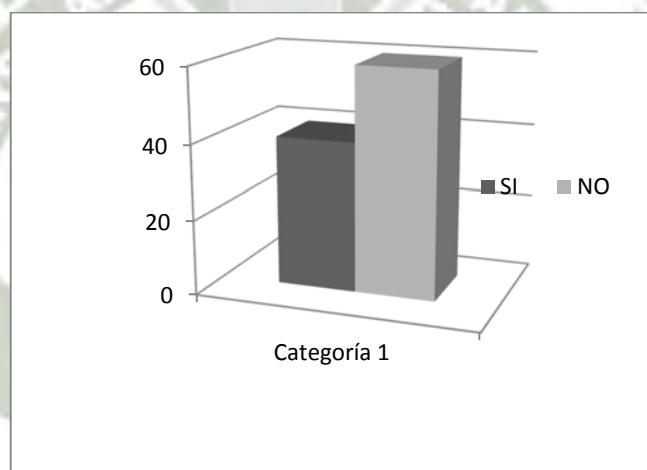
¿Está conforme con el financiamiento recibido?	MYPES	%
Si	2	40
No	3	60
No		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº27

¿ESTÁ CONFORME CON EL FINANCIAMIENTO RECIBIDO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el 60% de las MYPES no están conformes con el financiamiento recibido. Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.8.5. ¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido? (Lea y circule una o más alternativas)

CUADRO Nº 30

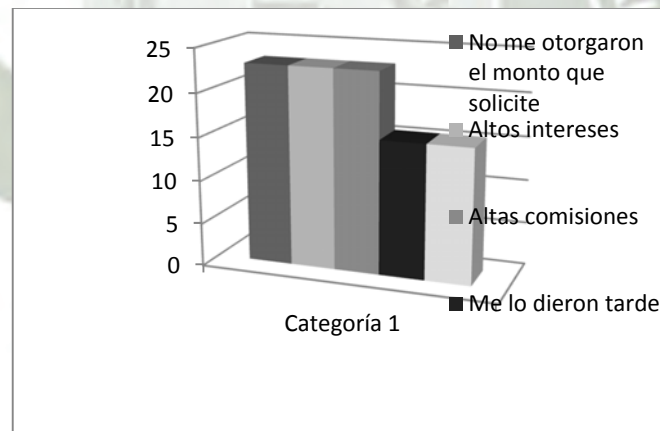
¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido?	MYPES	%
no me otorgaron el monto que solicite	3	23
altos intereses	3	23
altas comisiones	3	23
me lo dieron tarde	2	15.5
periodo de gracia muy corto	2	15.5
no me otorgaron el monto que solicite		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 28

¿POR QUÉ NO ESTÁ CONFORME CON EL FINANCIAMIENTO RECIBIDO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las MYPES no están conformes con el financiamiento recibido siendo las principales razones las siguientes: no me otorgaron el monto que solicite 23%, altos intereses 23%, altas comisiones 23%. Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

**2.2.8.6. ¿En qué tipo de institución obtuvo el financiamiento?
(Lea y circule una o más alternativas)**

CUADRO Nº 31

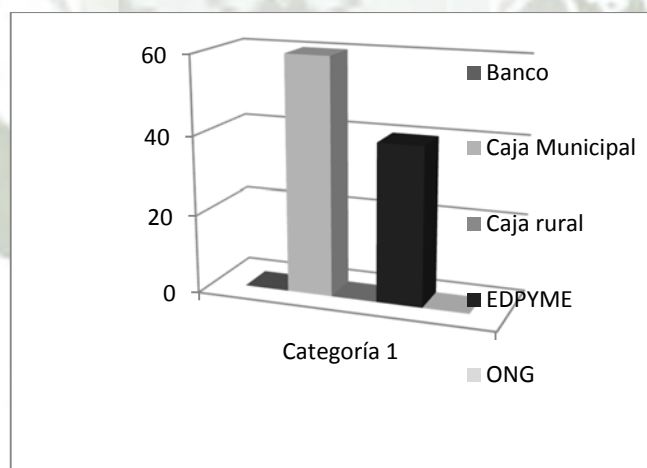
¿En qué tipo de institución obtuvo el financiamiento?	MYPES	%
Banco	0	0
Caja municipal	3	60
Caja rural	0	0
Edpyme	2	40
Organismo no gubernamental (ONG'S)	0	0
Caja municipal		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº29

¿EN QUÉ TIPO DE INSTITUCIÓN OBTUVO EL FINANCIAMIENTO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que las instituciones donde obtuvieron financiamiento son: Caja municipal 60%, Edpyme 40%, Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.8.7. ¿Cuál fue el destino o uso que le dio al financiamiento recibido?

(Lea y circule una o más alternativas)

CUADRO Nº 32

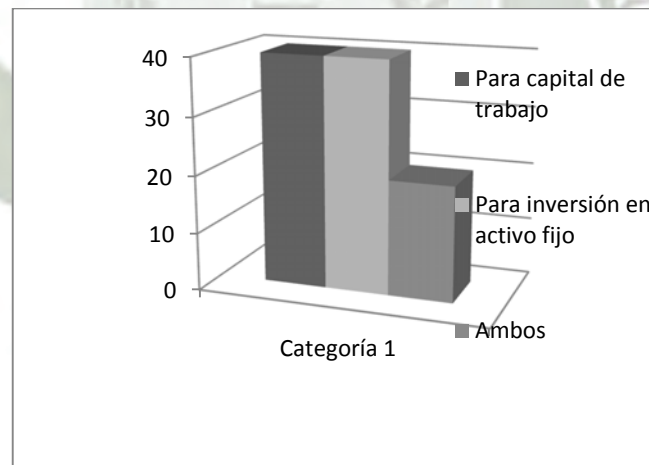
Destino o uso que le dio al financiamiento recibido	MYPES	%
para capital de trabajo	2	40
para inversión en activo fijo	2	40
Ambos	1	20
para capital de trabajo		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 30

¿CUÁL FUE EL DESTINO O USO QUE LE DIO AL FINANCIAMIENTO RECIBIDO?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que el destino o uso que le dio al financiamiento recibido fue: para capital de trabajo 40%, para inversión en activo fijo 40%, Observándose que existe una relación con la capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.9. Gestión administrativa acceso al mercado y servicios ofrecidos a las MYPE

2.2.9.1. Las MYPE mejoran su posicionamiento en el mercado

CUADRO Nº 33

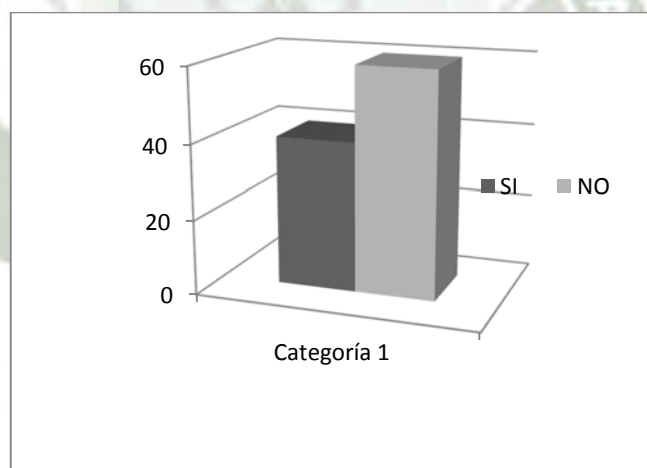
Las MYPE mejoran su posicionamiento en el mercado	MYPES	%
si	4	40
no	6	60
no		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 31

LAS MYPE MEJORAN SU POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que Las MYPE no mejoraron su posicionamiento en el mercado 60%, Observándose que existe una relación con la Gestión administrativa, acceso al mercado, servicios ofrecidos y de capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.9.2. ¿En el año 2015, ha incrementado sus ventas con respecto al año anterior?

CUADRO Nº 34

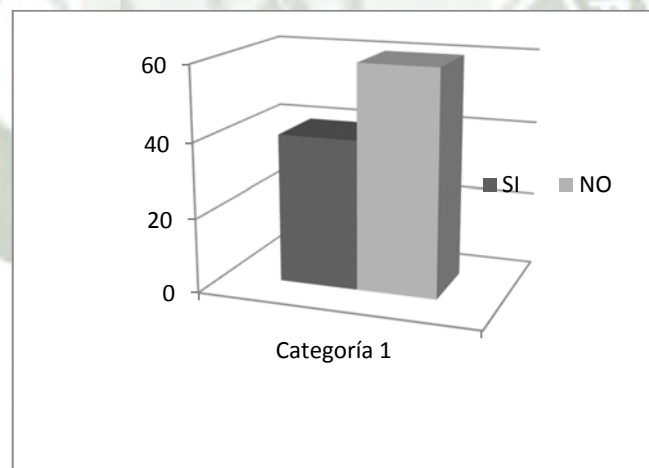
En el año 2015, ha incrementado sus ventas con respecto al año anterior	MYPES	%
SI	4	40
No	6	60
NO		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 32

¿EN EL AÑO 2015, HA INCREMENTADO SUS VENTAS CON RESPECTO AL AÑO ANTERIOR?



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que Las MYPE en el año 2015, no han incrementado sus ventas con respecto al año anterior 60%, Observándose que existe una relación con la Gestión administrativa, acceso al mercado, servicios ofrecidos y de capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.9.3. ¿El incremento registrado se debe a?

CUADRO Nº 35

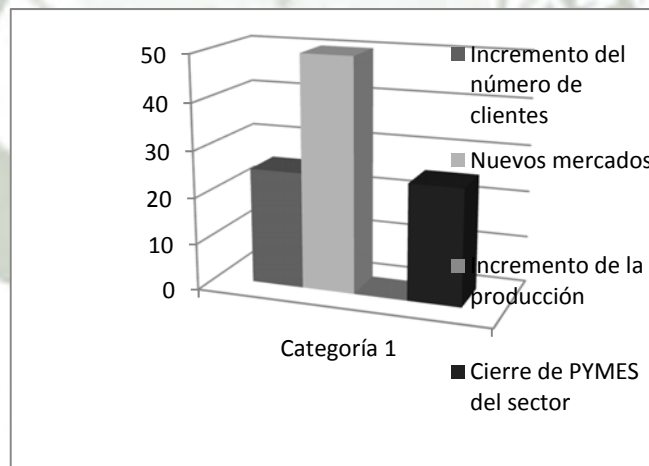
El incremento registrado se debe a	MYPES	%
incremento del número de clientes	1	25
nuevos mercados	2	50
incremento de la producción	0	00
cierre de pymes del sector	1	25
no registro incremento		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 33

EL INCREMENTO REGISTRADO SE DEBE A



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que Las MYPE en el año 2015, El incremento registrado se debió a nuevos mercados 50%, incremento del número de clientes 25%, cierre de pymes del sector 25%. Observándose que existe una relación con la Gestión administrativa, acceso al mercado, servicios ofrecidos y de capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.9.4. Señale usted los mecanismos de gestión que género mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados. (Lea y circule una o más alternativas y anote el orden de importancia)

CUADRO N° 36

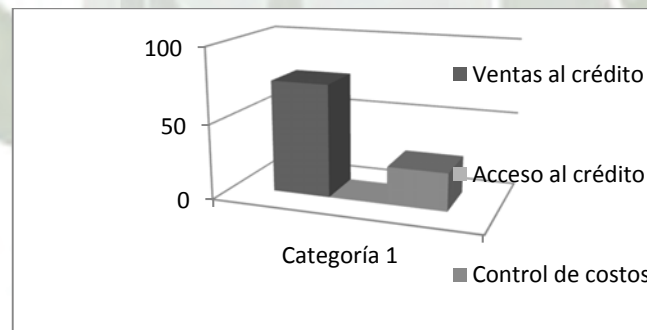
Mecanismos de gestión que género mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados.	MYPES	%
ventas al crédito	3	75
acceso al crédito	0	0
control de costos	1	25
control de costos		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA N° 34

MECANISMOS DE GESTIÓN QUE GÉNERO MAYORES COSTOS PARA INCREMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES O ACCEDER A NUEVOS MERCADOS.



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que los Mecanismos de gestión que género mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados fueron: ventas al crédito 75%, control de costos 25%. Observándose que existe una relación con la Gestión administrativa, acceso al mercado, servicios ofrecidos y de capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.2.9.5. Percepción y opinión de los servicios que brinda el estado en beneficio de las MYPE.(Lea y circule una o más alternativas)

CUADRO Nº 37

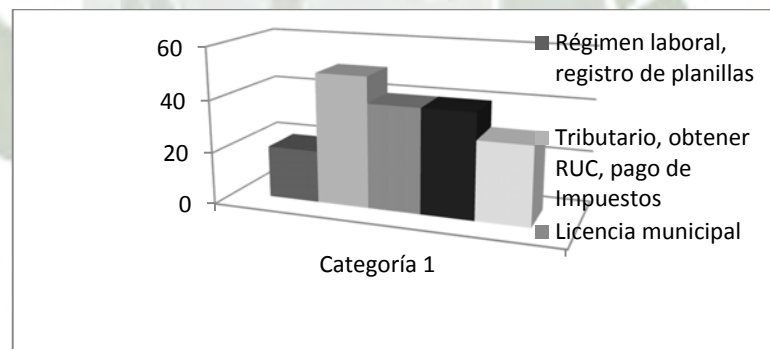
Percepción y opinión de los servicios que brinda el estado en beneficio de las MYPE.	MYPES	%
tributario, obtener ruc, pago de impuestos	2	20
régimen laboral, registro de planillas	5	50
licencia municipal	4	40
licencias sectoriales, Digesa	4	40
inscripción Remype	3	30
tributario obtener ruc, pago de impuestos, régimen laboral.		

FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

GRAFICA Nº 35

PERCEPCIÓN Y OPINIÓN DE LOS SERVICIOS QUE BRINDA EL ESTADO EN BENEFICIO DE LAS MYPE.



FUENTE: INEI Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013.

Elaboración propia 27 - 03 - 16

INTERPRETACION.- Se ha encontrado que la percepción y opinión de los servicios que brinda el estado en beneficio de las MYPE son: régimen laboral, registro de planillas 50%, licencia municipal 40%, licencias sectoriales, Digesa 40%. Observándose que existe una relación con la Gestión administrativa, acceso al mercado, servicios ofrecidos y de capacidad de acceso a los servicios financieros.

2.3. ANÁLISIS DE LA INFORMACION

2.3.1. Variables Cuantitativas

- a) **Estado de Ganancias y Pérdidas por Naturaleza:** Para lograr el análisis comparativo que se presenta se consideraron los resultados integrales de dos empresas con características similares de gestión.
- b) **Ventas netas de mercaderías.**- La venta del ladrillo presenta las siguientes características:
- La venta es puesta en fábrica ya que la empresa carece de unidades de transporte y las demás empresas realizan la venta puesta en obra del consumidor. incrementando los gastos en servicios de comunicación y el incumplimiento en las fechas acordadas.
 - Por el problema de liquidez la venta se realiza principalmente a los comerciantes, y se disminuye la venta directa lo que genera la reducción de rentabilidad.
- c) **Costo de ventas.**-La Fabricación de ladrillos considera la mano de obra como costo principal pero la reducción de este costo se reduce ya que son empresas familiares donde labora los miembros de la familia lo que les permite reducir el costo en el precio de venta.
- d) **Margen comercial.**- Resultado de la venta menos el costo de venta, genera variaciones la mismas que son producidas por.
- Venta Directa,
 - Venta a los comerciantes intermediarios.
- e) **Ventas netas de producción.**- Los fabricantes tienen por política reducir el costo de ventas beneficiando principalmente al comerciante y reduciendo el margen de utilidad lo que genera a futuro el desgaste de sus activos y la mala calidad en el producto.

- f) **Prestación de servicios netos.**-La principal característica es la contratación de maestros labradores y de jornales, cuya función es realizada por los mismos empresarios o familiares suyos.
- g) **Producción total.**-Producen masivamente pero con baja calidad la compra de materiales para la producción demanda cierto capital de trabajo, el mismo que es propio e insuficiente por lo que las empresas ladrilleras solicitan prestamos financieros a las IFIS.
Se debe considerar que el riesgo de capital por colocación de préstamos a este sector económico a conllevado al incremento en las tasas de interés ya que las IFIS lo consideran como de alto riesgo de retorno lo cual tiene como efecto encarecer el costo de producción
- h) **Consumo intermedio.**- Se genera en la compra de materias primas, compra del agua, y suministros diversos, de producción como son repuestos, mantenimiento de activos y la contratación de servicios de terceros
- i) **Valor agregado.**- Se muestra la ausencia de valor agregado no existe innovación en los procesos de producción ya que la implementación e incremento de nuevos procesos no existe inversión en investigación ni desarrollo de innovación.
- j) **Otros ingresos.**- Se generan por la venta de ladrillo crudo y la prestación de servicios de transporte.
- k) **Otros gastos.**- Por el mantenimiento de activos para la producción, como el mantenimiento de instalaciones.
- l) **Gastos en servicios y otros gastos de gestión.**- al considerarse que muchas empresas son arrendadas a terceros estos no pueden realizar mejoras permanentes en las instalaciones, los gastos de servicios básicos como el consumo de luz, siendo el agua uno de los principales problemas que les afecta, la ausencia de desagües, genera perdida de horas laborales por el desplazamiento.

- m) **Personal ocupado y remuneraciones pagadas.**- El personal de labranza es contratado verbalmente no sujeto a modalidad laboral formal alguna de servicios prestados por terceros considerándose como un contrato de naturaleza civil, ya que la presencia de los elementos esenciales de la relación laboral no determinan subordinación, jornada laboral ni estar sujetos al pago de una remuneración periódica y la retribución pagada es variable depende de la cantidad de la producción generada y la demanda del mercad.

En cuanto a la mano de obra de los jornales se desconoce el derecho de los beneficios sociales pero se debe considerar que la remuneración supera ampliamente la remuneración mínima vital.

2.3.2. VARIABLES CUALITATIVAS se refieren en su mayor parte a planteamientos estratégicos como son:

a) Aspectos Generales

- 1) Las MYPES del sector se constituyen como personas naturales con negocio inscritas en el RUS lo que significa el poco capital de inversión del sector.
- 2) En su mayoría son auto generadores de su propio empleo y en algunos casos del empleo de sus familiares ya que están constituidas como empresas familiares que alquilan fabricas inoperativas con sus instalaciones por su parte los propietarios de estos predios prefieren alquilarlos que explotarlos o en algunos casos lo trabajan compartiendo las ganancias con sus arrendatarios.
- 3) Los predios que se alquilan en algunos casos poseen títulos de propiedad o demuestran la posesión de dichos predios con algún otro documento de posesión.
- 4) No tienen redes sociales, lo que no les permite ampliar su red comercial.
- 5) La falta de implementación de algún sistema de gestión se debe a la falta de capacitación por parte de las personas quienes dirigen estas empresas ya que el conocimiento adquirido se basa en la experiencia vivida lo que les limita en la toma de decisiones.

b) Cultura Empresarial Asociativa

- 6) No poseen una cultura de asociación, lo que les impide defender los intereses del sector, a su vez ello les impide establecer alianzas estratégicas.
- 7) No participan en cursos que les permita capacitarse en tecnologías de información y de comunicación.
- 8) Falta de participación en ferias, seminarios empresariales, exposiciones que les permita mejorar sus procesos o productos.
- 9) Los motivos por los que en algún momento se asociaron no llenaron sus expectativas por lo que ya no decidieron volverse a asociar.
- 10) La Razón fundamental de asociarse es por la falta de algún motivo que justifique la ausencia en su trabajo ya que consideran que se necesita de tiempo, no limitarse en su capacidad de decisión, pérdida de información confidencial y el no recibir beneficios. que retribuyan su esfuerzo.

c) Gestión

- 11) Se podría generar mejorar los resultados obtenidos sí podrían tener acceso a cursos de gestión por lo que no se valora adecuadamente los beneficios que se ello les podría generar.
- 12) Las razones de su capacitación se debe a la falta de tiempo, interés, y recursos económicos.

d) Tecnologías de Información

- 13) La ausencia de capacitación en temas de Tecnologías de información y comunicación.

e) Tecnologías Innovadoras

- 14) No participan en proyectos o eventos sobre tecnologías innovadoras lo que les impide implementarlas.

f) Equipos y Servicios Informáticos

- 15) Las MYPES del sector poseen equipos PED los que deberían ser conectados a las redes sociales.
- 16) No hacen uso adecuado de nuevas herramientas como la internet,

g) Acceso al Servicio Financiero

- 17) No se capacitan en temas de oferta de servicios financieros el conocimiento de estos es ausente.
- 18) Los criterios que se consideran importantes para optar por un medio de financiamiento principalmente son: plazos de pago, tasas de interés, garantías solicitadas, prestigio de las entidades financieras.

h) Gestión Administrativa

- 19) Las PYMES del sector no están mejorando su posicionamiento en el mercado
- 20) No lograron incrementar sus volúmenes de venta las pocas que lo hicieron fueron por que lograron ingresar en nuevos mercados
- 21) Los mecanismos de gestión que les genera mayores costos son las ventas al crédito lo que a su vez les resta liquidez.
- 22) el asistencialismo que perciben por parte del estado es nulo



2.4. CUADRO Nº38 ANALISIS COMPARATIVO DE LAS VARIABLES CUALITATIVAS DE LA EMPRESA “EILDA” Y LAS EMPRESAS DEL SECTOR

	CARACTERÍSTICAS GENERALES						CULTURA EMPRESARIAL ASOCIATIVA				PRACTICAS MODERNAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL		CONOCIMIENTO SOBRE TIC'S		TECNOLOGÍAS INNOVADORAS MEJORAR PROCESOS	
Nº PREGUNTA	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
EVALUACION DEL SECTOR																
EVALUACION DE LA EMPRESA																
TIPO DE INDICADOR ESTRATEGICO (E) DIAGNOSTICO(D)	E	E D	E	E	E	D	D	E	D	D	D	D	D	D	E	E
PERSPECTIVA	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		PROCESOS	
ANALISIS	<p>1.- Necesidad Asociativa que les permita incrementar su capital social</p> <p>2.- Aplicar herramientas y técnicas adecuadas que les permita incrementar sus ventas,</p> <p>3.-Aplicar modernas técnicas de gestión empresarial que les permita maximizar la inversión de sus propietarios</p> <p>4.-Asociarse con otras empresas de su sector, tener una mejor calidad representativa que le permitan lograr sus objetivos</p> <p>5.-Invertir en capacitación, del personal estratégico que implementara la estrategia en cursos de administración de inventarios, control de la calidad, atención al cliente, marketing digital, tecnologías innovadoras de mejoras de productos y procesos.</p>															

	EQUIPOS Y SERVICIOS INFORMATICOS			ACCESO A INFORMACION AL SISTEMA FINANCIERO				ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS						ACCESO AL MERCADO Y SERVICIOS OFRECIDOS					
Nº PREGUNTA	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
EVALUACION DEL SECTOR	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow
EVALUACION DE LA EMPRESA	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Yellow	Yellow	Yellow
TIPO DE INDICADOR ESTRATEGICO (E) DIAGNOSTICO(D)	E	D	E	E	E	E	E	D	E	D	D	D	D	E	D	D	E	E	E
PERSPECTIVA	PROCESOS			FINANCIERA				FINANCIERA						CLIENTE	FINANCIERA CLIENTE		CLIENTE	APRENDIZAJE CRECIMIENTO	
ANALISIS	<p>6.-Captar información que se aplique en la empresa y la empresa pueda aplicarlo en el mercado como inscribirse en SNIP, participar en los proyectos de inversión pública, proyectos del ministerio de vivienda como mi techo, casa propia.</p> <p>7.- Participar en eventos, relacionados en el uso de las TIC's.</p> <p>8.-Mejorar los procesos de producción, tecnificación progresiva y administración de espacios mediante el uso de tecnologías innovadoras.</p> <p>9.-Conectar los equipos informáticos a la internet, diseñar, aplicar la pagina web de la empresa e implementarla al área de comercialización y producción.</p> <p>10- Adquirir los activos que se requiere y el capital de trabajo deseado.</p> <p>11.-Capacitarse en el uso de instrumentos financieros.</p>																		

- | | |
|--|---|
| | <p>12.-Buscar la posibilidad de adquirir prestamos financieros con intereses mas bajos, de mayores plazos y capital de trabajo suficiente como la línea de crédito COFIDE</p> <p>13.-Llevar contabilidad y acceder a la información y beneficios que esta brinda,</p> <p>14.-Mejorar su posicionamiento en el mercado,</p> <p>15.- acceder a nuevos mercados,</p> <p>16.-Escasa cultura de inversión (aversión al riesgo).</p> <p>17.- Incrementar y diversificar su producción,</p> <p>18.- Gestionar sus costos analizar y determinar en que áreas requiere reducirlos o incrementarlos.</p> <p>19.- Adquirir una cultura de cumplimiento y de prevención a cualquier tipo de infracción legal.</p> <p>20.- Inscribirse y gozar de los beneficios de las MYPE.</p> <p>LEYENDA.- Los colores califican la condición actual de las PYMES para la implementación de la gestión
Color Rojo.- Condición nula o ausente
Color Naranja.- Condición en implementación
Color Verde .- Condición optima o adecuada</p> |
|--|---|

FUENTE: ELABORACION PROPIA 31/12/2015

3. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

“EILDA”

3.1. Misión: Ayudar a nuestros clientes, a alcanzar sus necesidades de vivienda brindándoles un producto de calidad con un excelente servicio reconocidos por su producción, comercialización con colaboradores motivados y orgullosos de pertenecer a nuestra organización.

3.2. Visión: Posicionarnos como la mejor empresa ladrillera artesanal de la región, por medio de la responsabilidad social, la comunicación, el trabajo en equipo, cumpliendo con normas de calidad en el servicio, la producción, la comercialización basándonos en la especialización y capacitación de nuestros colaboradores y respetando las normas para la conservación del medio ambiente.

3.3. Valores:

- o Integridad: Obrar con rectitud y probidad inalterables
- o Comunicación.-Una buena comunicación es sinónimo de eficiencia, organización y en la coordinación mientras que una mala comunicación puede ser motivo de ineficiencia, desorden, y conflictos internos.

La comunicación debe basarse en un lenguaje claro, simple y comprensible debe ser oportuno, el mensaje debe llegar al receptor en el momento indicado y debe ser preciso.

- o Trabajo en equipo y trabajo en colaboración con el cliente.- .Compartir tareas para lograr un objetivo común, anteponiendo la meta grupal antes de la individual.

Todo trabajador que ingrese a laborar tiene una semana de inducción y capacitación además de cursos técnicos en mantenimiento de activos y administración de inventarios, control de la calidad, servicio y atención al cliente.

Ocho competencias de todo miembro de la empresa EILDA

1. Capacidad para solucionar problemas
 2. Manejo de relaciones interpersonales
 3. Capacidad de Comunicación
 4. Orientación al cliente
 5. Planificación del trabajo
 6. Capacidad de innovación
 7. Orientación a resultados
 8. Orientación al negocio
- Responsabilidad: Cumplir oportuna y eficientemente con los compromisos adquiridos
 - Orientación al logro.- Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando ello sea necesario toma de decisiones, para atender las necesidades del cliente o mejorar la actividades y o procesos de la empresa.
 - Respeto: Valorar a la persona, brindándole buen trato y la atención debida, lograr un ambiente de confianza mutuo.
 - Orgullo.- De los empleados en su productividad y actitud general cuando visualizan pertenecer a una empresa que define los valores éticos como un estilo de vida.

3.4. Objetivo: Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de ladrillos artesanales que cuenta con equipo, maquinaria y transporte, por medio de la exigencia en el control de la calidad, ampliación de sus ventas, satisfaciendo con la buena atención en el servicio a sus clientes.

Obteniendo como resultado la máxima rentabilidad posible a sus propietarios.

4. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Las razones que motivan en la actualidad que la empresa no pueda conseguir sus objetivos se considera como factores críticos de éxito los cuales son:

4.1. Perspectiva Financiera.- conseguir el crecimiento financiero de la empresa mediante:

- La asociatividad lo que significa el incremento del capital social permitiría mejorar
- La posición financiera.
- Incremento de beneficios a partir de un incremento en la rentabilidad y del valor añadido en el producto y en el servicio.

Mejorar la relación causa efecto ya que estas culminan en la mejor posición financiera

4.2. Perspectiva Cliente.-

- Articular la estrategia del cliente basado en la implementación de la venta directa al mercado.
- Incrementar los ingresos de las operaciones realizadas (bajo los índices de rentabilidad requeridos por la perspectiva financiera).
- Coordinar los objetivos referidos a la comercialización de los productos estos son
 - Fidelizar a los clientes
 - Incrementar el número de clientes

Estos objetivos deben ir en línea a la perspectiva financiera en cuanto a índices de rentabilidad.

4.3. Perspectiva Procesos Internos.- Mediante la coordinación y buenos resultados se consigue mejorar los resultados de las dos perspectivas anteriores, así los elementos básicos son:

- Rentabilizar los procesos productivos mediante las siguientes actitudes:
 - Mejorar la política de adquisición de la materia prima,

- Fabricar productos con un bajo número de defectos,
- Disminuir los costos de la no calidad (falta en la estandarización de la producción),
- Redistribuir los costos indirectos de fabricación mediante la implementación adecuada de los costos ABC enfocándonos en las actividades que generan valor y identificar las actividades que no lo hacen,
- Utilizar las instalaciones con las mejores cifras de rendimiento de utilización en la administración de los espacios,
- Consumo de las materias primas acordes con las descripciones de los artículos a los mejores costos,
- Disponer de los recursos humanos rigurosamente necesarios.
- Conseguir la satisfacción máxima del cliente mediante:
 - Evitar la llegada de artículos defectuosos al cliente.
 - Conseguir mínimos plazos de entrega.

4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

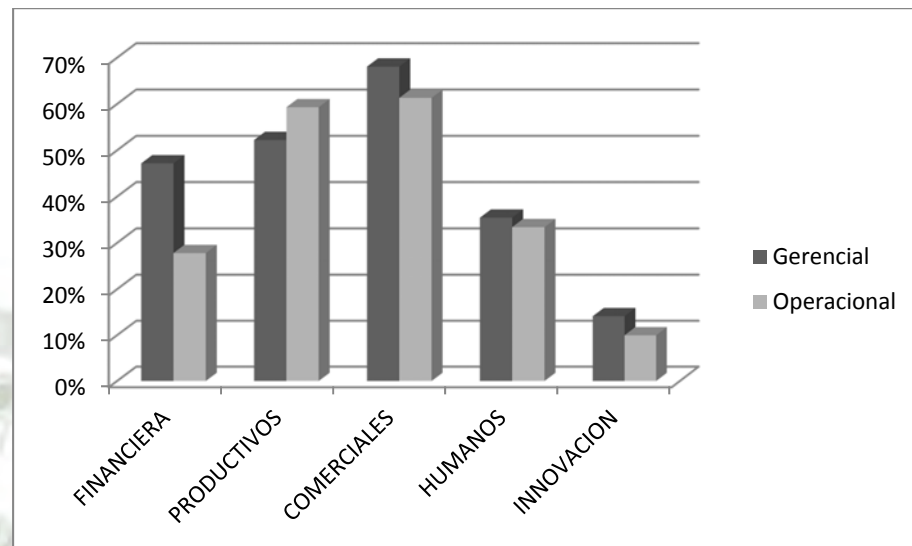
Lograr formación y crecimiento en tres áreas principales personas, sistemas y clima organizacional esta perspectiva debe considerarse como propulsora de las demás perspectivas

- Lograr elevar la moral y la identificación de los trabajadores.
- Mejorar la infraestructura para crear valor a largo plazo.
- Mantener una política controlada de gastos en innovación.
- Eficacia en la labor de investigación y desarrollo de nuevos productos con la obtención de nuevos productos o productos más rentables.

4.4.1. Innovación.- Por medio de la innovación se conseguirá mejorar los sistemas de trabajo, los recursos productivos, el producto, el servicio, el acceso y la ampliación a nuevos mercados (o el mantenimiento de los actuales).

Todas estas medidas deben finalizar en un incremento de la cuota de mercado y lograr maximizar la rentabilidad de sus propietarios.

GRAFICO Nº 36: Factores Críticos de Éxito



Fuente y Elaboración Propia 31/12/2015

Resultados obtenidos a la fecha de culminación de la presente tesis de investigación

Lo deseado es que la empresa llegue al 100% en las diferentes actividades de Gerencia y de operación desarrolladas por la empresa EILDA

5. DEFINICION DEL PLAN ESTRATEGICO

Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa “EILDA”

El Diagnostico Estratégico del sector artesanal determinó que las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas son las que a continuación se detallan:

5.1. Análisis Interno (Fortalezas, Debilidades)

5.1.1. Fortalezas.-

- Experiencia y conocimiento del comportamiento de la demanda del mercado.
- Título de propiedad del inmueble lo que le permitirá ampliar, modificar, realizar mejoras y mantenimiento en los activos, a corto, mediano y largo plazo.
- Servicios básicos para un mejor ambiente laboral.
- Experiencia y conocimiento en la gestión del negocio.
- Cercanía para la adquisición de Materias Primas y Suministros Diversos.
- Cercanía al mercado para el despacho y oportuna atención a los clientes.
- Cantidad suficiente y necesaria de agua para la producción de ladrillos y derivados.
- Presencia de intermediarios en la comercialización que conocen el mercado y dinamizan la cadena de producción.

5.1.2. Debilidades.-

- insuficiente capital de trabajo ,
- Régimen tributario inadecuado,
- Demora en los tiempos de Producción productos en Proceso, a Productos Terminados y despacho a venta,
- Deficiente distribución y localización de puntos y centros de venta

- Débil articulación e integración de la cadena productiva con la cadena de comercialización (proveedor, productor, intermediario),
- Insuficiente cantidad de clientes,
- Mala política de retención de clientes,
- Ausencia de aplicación de apalancamiento financiero y apertura de nuevos negocios relacionados a la actividad,
- Poca negociación con proveedores de otras regiones del país para ser distribuidores en la región de productos relacionados a la construcción,
- Nula asociación con otras empresas del sector que permitan defender los intereses del sector,
- Dependencia en el uso de mano de obra no calificada con poco valor agregado, sin capacidad de solucionar problemas de comercialización, producción, y de gestión,
- Limitada innovación e implementación en técnicas, equipos, procesos, productos y diseños,
- Capacidad de almacenamiento insuficiente de las Materiales Primas, Productos en Proceso, Productos Terminados,
- Escasos conocimientos de productividad e innovación,
- Pago de intereses elevados, lo que genera el endeudamiento y ventas de productos a bajos precios por necesidad de liquidez incluso por debajo del costo de producción lo que genera pérdida de capital,
- Falta de planeamiento y poca capacidad de reacción frente a situaciones no esperadas,
- Riesgo de operación por visitas de entidades públicas como SUNAT, MINTRA, Municipalidad distrital, Digesa,
- Dependencia de fletes por la compra de Materia Prima y entrega del producto a domicilio del consumidor,
- Escaso desarrollo de marca,
- Dependencia de sus ingresos a dos productos específicos,
- Gastos de Producción mano de obra escasa y costosa,
- Alta sensibilidad de la demanda de sus productos respecto a los precios,
- Incumplimiento de obligaciones tributarias, obligaciones laborales,

- Alta rotación de sus trabajadores,
- No acceso a beneficios a la pequeña empresa,

5.2. Análisis Externo (Oportunidades, Amenazas)

5.2.1. Oportunidades.-

- Posibilidad de asociación para el incremento de su inversión,
- Crecimiento del sector construcción poblamiento de nuevos centros poblados urbanos y rurales,
- Programas habitacionales (Techo Propio, mi vivienda),
- Crecimiento económico, y explosión demográfica generan mayor demanda,
- Posibilidad de mejora de competencias de gestión, comercialización, diseño y producción de sus productos,
- Existencia de entidades financieras (cajas municipales, financieras y otros) que apoyan a las PYMES en la región,
- Capacitación de instituciones educativas (SENATI, universidades, IEST) que ofrecen carreras universitarias y técnicas, que posibilitan la innovación en los productos y los procesos,
- Existencia de procesos, equipos, técnicas y productos innovadores a nivel nacional, que pueden ser replicados,
- Tendencias a la adopción de buenas prácticas, y responsabilidad social-ambiental empresarial,
- Mejorar la eficiencia de la cadena de abastos,
- Posibilidad de adquisición de activos fijos como máquina para elaborar la fabricación de ladrillos, y camión de transporte,
- Elevado nivel de informalidad, pues el 70% de las obras que se realizan en Lima y el 90% a nivel nacional, carecen de licencia de construcción (autoconstrucción) según CAPECO,

5.2.2. Amenazas.-

- Entrada de nuevos competidores con tecnología de punta de las regiones de Lima y Tacna,
- Campañas agresivas de Posicionamiento de marca mostrado por algunas empresas relacionadas al sector,
- Intensa competencia de precios entre empresas, lo que afecta los márgenes de utilidad,
- Alto grado de informalidad tributaria y laboral de los productores (lo que intensifica la fiscalización tributaria, laboral),
- Modelos de asociación de las empresas del sector, poco sostenible, debido a escasos vínculos de confianza, bajo interés de asociatividad,
- Desconocimiento sobre el impacto y cobertura de las herramientas de promoción aplicadas por el Estado,
- Alta competencia de productos sustitutos provenientes del sector industrial lo que genera reducción en la demanda,
- Altas barreras de acceso y restricción al financiamiento de las IFIS, para las MYPES,
- Subvenciones y asistencialismo por parte del Estado a los empresas mecanizadas. que compiten en igualdad de condiciones que las MYPES,
- Insuficiente protección de los recursos naturales, existen empresas que utilizan materiales tóxicos y nocivos para la salud con el objeto de reducir costos,
- Falta de políticas de gobierno que incentive al sector,

6. DEFINICION DE LOS OBJETIVOS

El resultado del planeamiento estratégico conlleva poder establecer un sistema de objetivos que permita con facilidad la aproximación a un sistema de incentivos acorde con las necesidades.

6.1. Objetivos a largo plazo

Las políticas prioritarias a largo plazo afectan a la infraestructura las cuales están relacionadas a la gestión como son:

- Planificación de la producción,
- Integración de los sistemas de información de la producción con las áreas y estos con los distribuidores,
- Mejoras en los procesos de comercialización,
- Mejoras en la tecnología del proceso de producción,
- Nuevos productos,
- Reacondicionamiento y reorganización de la fábrica,
- Inversiones en plantas y equipos I + D,
- Ampliación de responsabilidad de los trabajadores.

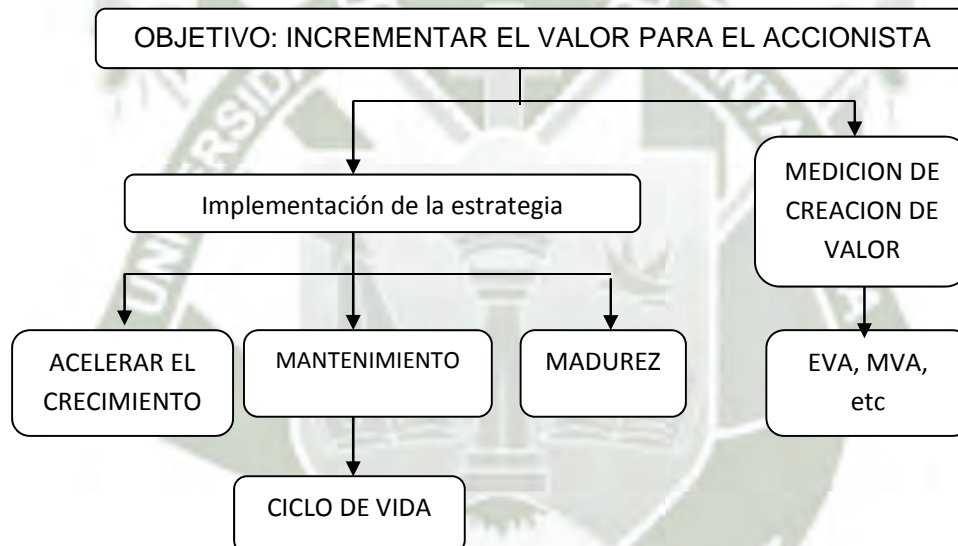
6.2. Objetivos a corto plazo

Las políticas prioritarias a corto plazo son:

- Incrementar las ventas en un 8% anual sobre lo proyectado anualmente,
- Estrecha información con los proveedores estableciendo relaciones a largo plazo,
- La ampliación de responsabilidad de los trabajadores en su puesto de trabajo,
- Reducción del ciclo de fabricación,
- Implementación en la gestión de compras,
- Reducción de los ciclos de producción,
- Reducción de los ciclos de comercialización,
- Mejora continua de los procesos de fabricación actuales,
- Coordinar la mejora del trabajo en equipo,

- Implementación de la contabilidad de costos basados en las actividades costos ABC, (que potencializa las actividades que generan valor)
- Servicio personalizado al cliente,
- Mejoras en las relaciones laborales empleador- trabajador,
- Mejoras en la calidad del ambiente laboral,
- La formación de los trabajadores claves para la implementación y gestión del sistema,
- Desarrollo del Control interno en las actividades de Gestión coordinando el desarrollo del presupuesto y el planeamiento.

FIGURA N°02: OBJETIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO



Fuente y Elaboración propia 30/06/2016

6.3. PLANES DE ACCION

6.3.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. (Los activos intangibles)

Los objetivos de estos tres componentes deben coordinar con los objetivos de los procesos internos e integrarlos unos con otros.

Los activos intangibles se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor.

6.3.1.1. Capital humano (competencias estratégicas).- Disponibilidad de habilidades, talento, know how de los trabajadores para llevar a cabo los procesos internos fundamentales y la creación de un agradable ambiente de trabajo para ello se deberá:

- a) Mejorar las condiciones laborales, brindar dentro de la empresa servicios básicos (comedor, estadía, servicios higiénicos) evitar que el trabajador se desplace fuera del centro de trabajo.
- b) Establecer el perfil de competencias laborales, para ello cada puesto de trabajo debe describir los conocimientos habilidades y valores que necesitan las personas que ocupen el puesto.
- c) Brindar prácticas pre profesionales, a estudiantes de IEST, SENATI, Universidades que cumplan con el perfil deseado para el desarrollo e implementación de soporte tecnológico y el desarrollo de procesos. (los cuales deberán ser simples de operar, de bajo costo de operación, brinden un mejor producto), estas prácticas son temporales.

Para el trabajo permanente de dirección deberá desarrollar el encargo de algún área como: gerencia, finanzas, comercialización o producción que son las áreas que tienen un mayor impacto sobre la implementación y mejora de la estrategia e identificar las competencias estratégicas que demande el puesto.

6.3.1.2. Capital de información (información estratégica).

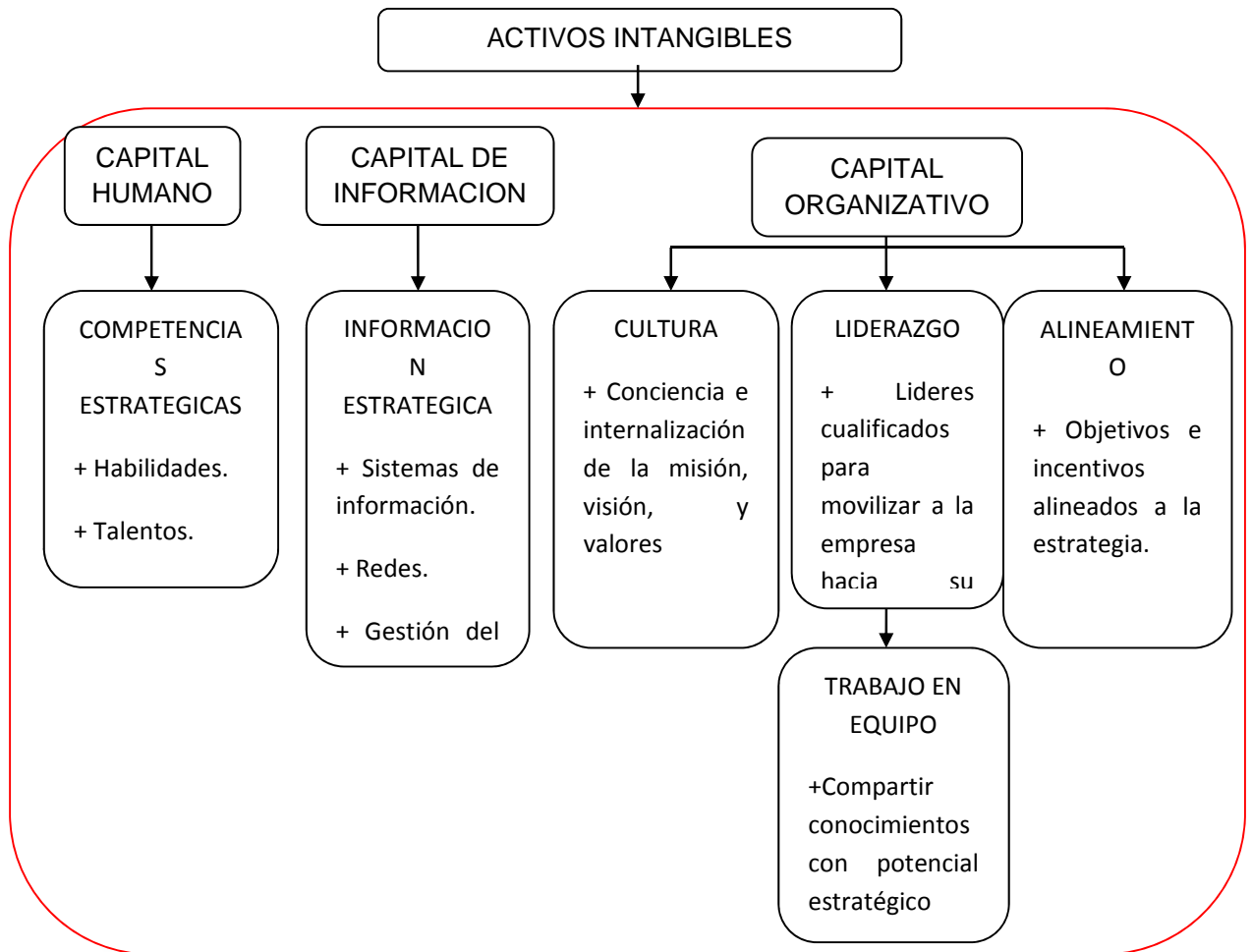
- a) **Desarrollo e implementación del sistema de información**, Es la base de datos, sistemas de información, redes, para la gestión del desarrollo del BSC, la que proporciona información en tiempo real a disposición de los empleados que desarrollan la gestión estratégica de la empresa.
- b) **Crear y desarrollar la cultura empresarial**, Se constituyen como los elementos diferenciadores de las demás empresas.

6.3.1.3. Capital organizativo (cultura, liderazgo, alineamiento y trabajo en equipo).

- La empresa tiene una visión compartida de su visión, misión, y valores, cuenta con una dirección líder y que ha creado una cultura de acción alrededor de la estrategia y comparte el conocimiento a lo largo de toda la organización de modo que todos sus miembros trabajen juntos y en la misma dirección para lo cual deberá.

- a) Comprometerse a constituir un equipo de colaboración con capacitación y mejoras constantes en la organización.

FIGURA N°03: PLANES DE ACCION



FUENTE: Figura D. KAPLAN, Robert. NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004.

6.3.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva gestiona sus procesos y capacidades humanas y organizativas para proporcionar los procesos de gestión de clientes deben ayudar a la empresa a adquirir, sostener y aumentar relaciones duraderas y rentables como:

6.3.2.1. Procesos de Innovación: Asegurar clientes potenciales y convertirlos en fijos mediante el estudio, Implementación y desarrollo de:

a) **Desarrollo de plan de ventas cada 90 días**; La implementación de la estrategia desarrollada al finalizar este plan se realizara la evaluación observando los resultados obtenidos y corrigiendo los puntos débiles para luego volverlos a ejecutar observando el cumplimiento de las observaciones realizadas convirtiéndose en proceso de perfeccionamiento cíclico para ello se requiere de:

- Establecer alianzas comerciales con negocios ubicados en puntos clave que deseen incrementar sus ventas los mismos que deberán estar cercanos a los principales puntos de distribución y comercialización de la empresa los mismos deberán estar considerados en el mapa.
- Desarrollo de la página web de la empresa.
- Implementación y desarrollo de Tele marketing.
- Pago de comisiones por ventas realizadas pagos inmediatos apenas concretadas las ventas (crear identificación y satisfacción al distribuidor).

b) **Segmentación del mercado**.

- Elaborar un mapa del mercado e identificar los distintos centros poblados cercanos a la empresa aprovechar la cercanía al mercado identificando la potencialidad del consumo observando las principales características del consumidor, identificar la competencia en la zona para ofrecer la venta del ladrillo superar la propuesta de la competencia y establecer lazos comerciales en el medio, además del uso adecuado del medio de penetración en la zona.

6.3.2.2. Gestión de Operaciones, Desarrollar y sostener relaciones con los proveedores, reducción de costos Lograr producir estableciendo los saldos mínimos pero suficientes que logren abastecer al mercado coordinando con los proveedores las actividades de:

- Realización de pedidos

- Recepción de materiales
- Inspección de materiales
- Devolución de materiales
- Traslado de materiales
- Pago de materiales
- Almacenamiento

Para el ingreso proceso, y transformación de los materiales a productos terminados coordinando los tiempos establecidos y controlando las variaciones del proceso.

6.3.2.3. Procesos reguladores y sociales.- las normas que protegen el medio ambiente, la seguridad e higiene en el trabajo, contratación de trabajadores impone el cumplimiento de requisitos legales que la empresa debe cumplir como son:

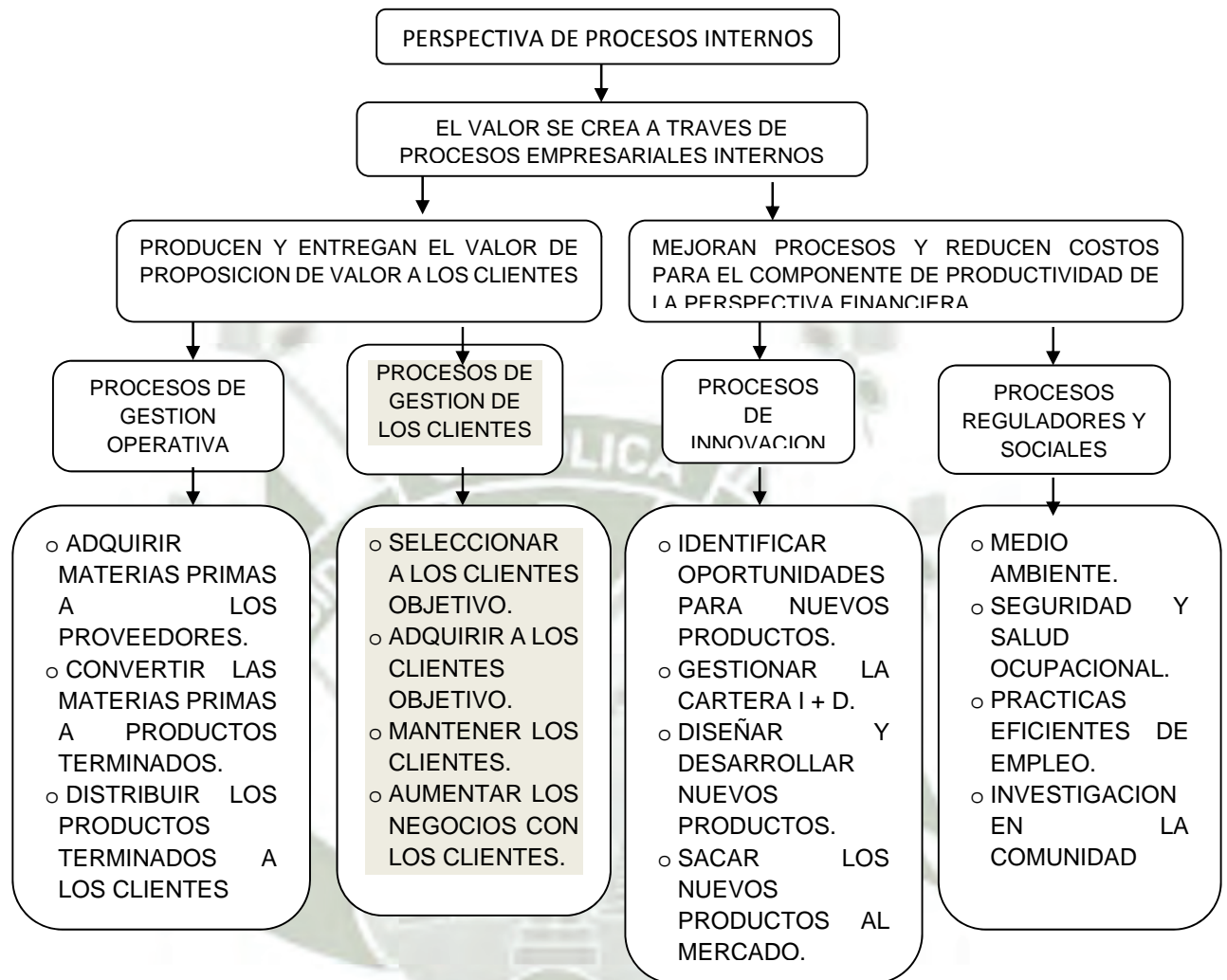
- a) Buscar la diferenciación con las empresas del sector en el uso de materiales no tóxicos.
- b) Implementación progresiva del sistema de seguridad y salud ambiental, cuidado del medio ambiente,

Los beneficios con la implementación de esta estrategia son:

- Prevención de accidentes.
- Cuidado del medio ambiente
- Mejoras de las condiciones de seguridad e higiene
- Reconocimiento de la imagen de la empresa.

Lo que permitirá elevar la calidad, la productividad y rebajar los costos de producción y los costos del servicio.

FIGURA N°04: PROCESOS



FUENTE: Figura C – 1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004) Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004.

6.3.3. PERSPECTIVA CLIENTES

La estrategia de la empresa describe la combinación de:

6.3.3.1. Desarrollo de la producción al más alto potencial operativo impulsando sus mejoras así como promocionar:

El precio, la calidad, el tiempo, la marca, asíéndolos notar mediante el servicio social para ello se deberá:

- a) **Diseñar un calendario de demanda del mercado**, determinando en que meses disminuyen las ventas respecto al promedio anual para poder promocionar los saldos destinados a este propósito a un mejor precio para el cliente, en los demás meses el precio será el promedio de mercado.
- b) **Estandarización de la producción**, La calidad debe ser estándar destinado al tipo de cliente según la siguiente clasificación.
- Consumidor final, la mejor calidad,
 - Distribuidor, calidad media combinada,
 - Promociones, calidad media,
- c) **Reducir el tiempo de despacho**, La entrega a despacho deberá ser el menor tiempo posible (para lo cual deberá ya clasificado el ladrillo y separado por millares evitar que el comerciante escoja el ladrillo).
- d) **Capacitar al personal y distribuidores**, En técnicas de atención al cliente en todas sus etapas desde la preventa, hasta el seguimiento de la venta (asegurarnos de una próxima venta al mismo cliente o solicitar al cliente una relación de personas que conozca y que se encuentren próximos a comprar a los que se deberá de contactar).
- e) **Desarrollo de la marca**, El valor depende de la percepción que tenga el cliente de lo que es un costo competitivo, un tiempo razonable de espera, servicio adecuado, calidad del producto la suma de ello es el desarrollo de la marca.

6.3.3.2. **Incrementar el nivel competitivo mediante**

- a) la innovación de nuevos productos y la mejora de los existentes buscando la estandarización y el liderazgo del producto

El control de inventarios asegura que todos los productos estén a disposición de los clientes, la fabricación de ladrillos en cantidad, variedad limitada pero suficiente para completar la compra del cliente.

La proposición de valor se basa en el mejor producto la clave es innovar y superar los productos existentes.

6.3.3.3. Ampliar la cadena de comercialización

- a) **Reclutar y capacitar distribuidores**, orientado a negocios que deseen generar ingresos adicionales previa evaluación entregándoles muestrarios del producto mediante catálogos debidamente desarrollados (de los productos y servicios).

6.3.3.4. Construir relaciones a largo plazo.

- a) **Conocer al distribuidor**, a través de diversos canales de comunicación (visitas, seguimiento, llamadas telefónicas, etc.).

6.3.3.5. Servicios adicionales a nuestros clientes.

- a) **Recojo de escombros**, a precios que cubran el costo del servicio la cual demanda un gasto del servicio se podría generar ingresos como el relleno de terrenos o posible fabricación de ladrillos ecológicos.

- Propósito buscar la fidelidad del cliente, adquisición de nuevos clientes, lograr que los mismos se identifiquen con la empresa,
- Propósito buscar nuevos distribuidores temporales o permanentes.

La clave de esta estrategia es conocer, anticipar, solucionar.

6.3.3.6. Implementar un servicio web amigable en la que se brinden servicios, relacionados a la construcción.

- a) **Orientar al cliente sobre costos y servicios**, El negocio de la construcción demanda de otros servicios relacionados con el uso adecuado del mapeo y de la página web se podría determinar la

demanda actual de este tipo de servicios en una determinada área,

La información clara y precisa genera una red de información, tener claridad al explicar cualquier tipo de situación que suceda con el producto o servicio, que se presta o se vende nos brindaría una alternativa adicional “La empresa no los vende pero podría hacerlo”.

La proposición de valor debe ser publica comunicar a los empleados y a los clientes para que los empleados sepan que ofrecer a los clientes y los segundos sepan que esperar de la empresa.



FUENTE: FIGURA B-1 (Kaplan / Norton, Strategy Maps, 2004) Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, HBRP Press, USA, 2004.

6.3.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera se presenta en el CMI por encima de las restantes, con el fin de transmitir que los objetivos financieros de la empresa son el fin último de su estrategia. De este modo, los indicadores de la actividad financiera indican

si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuyen a la mejora de los resultados finales.

Las estrategias financieras se basan en un principio financiero solo se puede ganar más dinero

- a) Vendiendo mas
- b) Gastando menos
- c) O una combinación de ambas

Cualquier iniciativa, plan de acción, sólo crea más valor para la empresa si consigue incrementar las ventas o reducir los gastos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos enfoques básicos que responden a la siguiente pregunta ¿Qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas?

Las estrategias financieras se basan en un principio muy simple.

- a) Las estrategias de Crecimiento.
- b) Las estrategias de Productividad.

6.3.4.1. Estrategia de crecimiento.-

- 1) Consiguiendo nuevas fuentes de ingresos.
- 2) Aumentando la fidelidad de los clientes actuales.

Vender más logrando la especialización en la cadena de compra de materiales desde la materia prima hasta la producción de productos terminados la comercialización debe cubrir tres frentes.

1º **La venta de promociones**, el margen de rentabilidad se reduce por debajo de la rentabilidad de la venta a distribuidores se aplica en temporadas de baja comercialización por medio de las ventas se mantiene o se incrementa el volumen de ventas.

2º **La venta se canaliza por medio de comerciantes**, la cual deja un menor margen de rentabilidad se aplica durante todo el año se restringe en temporadas de escasos veranos.

3º **La venta con marca propia**, a través de distribuidores el margen de rentabilidad supera las dos primeras se aplica durante todo el año representa en la actualidad un menor margen de la producción pero se proyecta superar el 80% para el 2020.

6.3.4.2. **Estrategia de productividad.-**

- 1) Mejora de estructura de costos
- 2) Mejor utilización de los activos y nuevas oportunidades de negocio.

a) **Mejora de estructura de costos**, El saber comprar la selección adecuada de personal, la política de adquisición de materiales maximizar, el uso de los activos, la motivación en el trabajo del personal en los niveles de gestión u operación, la reducción de mermas, la estandarización de la producción, el mejor rendimiento de los materiales, la reducción del tiempo improductivo y la mejor administración de espacios, la mejor cadena de productividad, la innovación, deberá considerar.

1º Generar el menor gasto posible en el pago de las remuneraciones que perciba el personal estará conformado por una remuneración fija más una variable la que se genera por la mayor y mejor forma de producir y por la mayor y mejor forma de vender lo que permite a la empresa mayor flexibilidad en la producción y en la comercialización sino también incentivar a la búsqueda de una mayor productividad y esfuerzo por parte del colaborador (trabajador, distribuidor),

b) Mejor utilización de los activos y nuevas oportunidades de negocio,

Enfocar sus esfuerzos a la productividad teniendo en cuenta las posibles amenazas que puedan llegar a afectarla como la aparición de productos sustitutos y la innovación que podría generar nuevas oportunidades de generar ingresos. Para este tipo de producto se deberá maximizar la utilización de los activos, reducir el nivel de activos circulantes y fijos necesarios.



7. IMPLANTACION DEL PLAN ESTRATEGICO

7.1. CUADRO Nº 40: Inversión fija tangible del proyecto

Las inversiones fijas tangibles, constituyen los activos fijos del proyecto y corresponden a los bienes adquiridos, con la finalidad de destinarlos a su explotación sin que sean objeto de transacciones comerciales usuales en el curso de sus operaciones productivas. En el siguiente cuadro se presenta la determinación de la inversión fija tangible del proyecto

MATERIALES Y EQUIPOS REQUERIDOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL \$	SUB TOTAL	TOTAL
Activo Fijo Maquinaria y Equipo de explotación					
Carretillas	5	120.00	600.00	600.00	
Molderas Pandereta	5	150.00	750.00	750.00	
Molderas Kin Kong	5	150.00	750.00	750.00	
Sarandas	3	280.00	840.00	840.00	
Lampas	5	100.00	500.00	500.00	
Picotas	2	100.00	200.00	200.00	
Barreta	1	100.00	100.00	100.00	
Pozo de agua	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
Pozos de labranza	5	5,000.00	25,000.00	25,000.00	
Pique de agua grande	1	2,000.00	2,000.00	2,000.00	
Pique de agua de extracción	1	1,500.00	1,500.00	1,500.00	
Instalaciones de agua	5	1,500.00	7,500.00	7,500.00	
Cuartos de estadía de personal obrero	4	2,000.00	8,000.00	8,000.00	
Cuartos estadía de personal administrativo	2	4,000.00	8,000.00	8,000.00	
Pozo almacén de combustible	1	1,000.00	1,000.00	1,000.00	
Rampa de descarga de combustible	1	1,000.00	1,500.00	1,500.00	
Bomba de extracción de agua	1	1,500.00	17,000.00	17,000.00	
Horno para quema de ladrillo capacidad 30 millares	1	17,000.00	20,000.00	20,000.00	
Horno para quema de ladrillo capacidad 40 millares	1	20,000.00	20,000.00	20,000.00	
Volquete Chacman tolva constructora capacidad 17m3	1	75,000.00	75,000.00	255,000.00	
TOTAL ACTIVO FIJO					372,240.00

NOTA.- El presente cuadro presenta los costos netos después de depreciación, al 31 de Diciembre del 2015, no considera el IGV

7.2. Activo Fijo Equipos PED Muebles y enseres de oficina	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL \$	SUB TOTAL	TOTAL
Computadora Windows 7 Pantalla Flatron	2	600.00	1,200.00	3,360.00	
Impresora Canon	1	131.00	131.00	366.80	
Scanner HP	1	90.00	90.00	252.00	
Woffer SONY	1	25.00	25.00	70.00	
Archivadores	3	20.00		60.00	
Escritorio	1	150.00		150.00	
Estante	1	130.00		130.00	
Engrapador	1	15.00		15.00	
Perforador	1	20.00		20.00	
Sillas	4	50.00		200.00	
Silla reclinable	1	130.00		130.00	
Teléfono fijo Panasonic	1	45.00		45.00	
Panel publicitario	1			250.00	
Señalización Stiker no fumar	1	3.00		3.00	
Señalización Stiker zona segura en casos de sismos	1	3.00		3.00	
Extintor 2kg	1	85.00		85.00	
Botiquín	1	40.00		40.00	
Registro de Compras	1	15.00		15.00	
Registro de Ventas	1	15.00		15.00	
Libro Diario de Formato Simplificado	1	15.00		15.00	
Libro de Actas	1	15.00		15.00	
Libro de Acciones	1	15.00		15.00	
Costo del libro de planillas de sueldos y salarios	1	15.00		15.00	
Total Activo Fijo Equipos PED Muebles y enseres de oficina			1,446.00		5,269.80
TOTAL INVERSION FIJA TANGIBLE DEL PROYECTO					377,509.80

NOTA.- El presente cuadro presenta los costos al valor de mercado, al 31 de Diciembre del 2015, no considera el IGV

7.3. CUADRO N°41: Inversión fija intangible del proyecto

La inversión intangible se caracteriza por su inmaterialidad y comprenden los gastos incurridos por los derechos y servicios recibidos en el periodo pre-operativo del proyecto

En el siguiente cuadro se presenta la determinación de la inversión intangible del proyecto

REQUERIMIENTOS LEGALES DE CONSTITUCION Y ANUNCIOS PUBLICITARIOS				
Búsqueda de índice (SUNARP)				S/ 4.00
Reserva Preferencia Registral (SUNARP)				16.00
Escritura Publica				150.00
Inscripción en Registros Públicos				92.00
Planos de ubicación y distribución firmados y sellados				32.00
Recibo de pago de los derechos correspondientes				9.00
Carpeta tramite				6.00
ANUNCIOS PUBLICITARIOS				
Solicitud dirigida al alcalde				9.00
Inscripción contribuyente de anuncios y publicidad				86.00
Carpeta de tramite				6.00
TOTAL REQUERIMIENTOS LEGALES DE CONSTITUCION Y ANUNCIOS PUBLICITARIOS				406.00
LEGALIZACION DE LIBROS CONTABLES Y LIBROS SOCIETARIOS				
Legalización por Libros 20.00 x 3 (libro diario, registro de compras, registro de ventas)				60.00
Legalización por libro 20.00 x2 (Libro de actas, libro de matrícula de acciones)				40.00
SUNAT (inscripción Comprobantes de pago electrónicos)				-
Legalización del libro de planillas en el MTPE				9.60
Registro de contratos de trabajo				29.00
Inscripción de trabajadores en ESSALUD				34.50
Tasa Administrativa Denominativa				45.00
Tasa Administrativa Figurativa				57.00
TOTAL LEGALIZACIÓN DE LIBROS CONTABLES Y LIBROS SOCIETARIOS				275.10
INVERSION FIJA INTANGIBLE DEL PROYECTO				681.10

NOTA.- El presente cuadro presenta los costos al valor de mercado, al 31 de Diciembre del 2015, no considera IGV

7.4. CUADRO N°42: Capital de trabajo

Conjunto de recursos reales y financieros que forman parte del patrimonio del proyecto, los cuales son necesarios como activos corrientes para la puesta en operación del proyecto durante el ciclo productivo
En el siguiente cuadro se presenta La determinación del capital de trabajo del proyecto

INVERSION INICIAL	viajes Camión	C.U	IMPORTE S/	TOTAL S/
Materia prima				
Tierra camionadas	5	10.00	50.00	
Tierra roja camionadas	2	10.00	20.00	
Greda camionadas	3	60.00	180.00	
Carbón Toneladas	4	400.00	1,600.00	
Leña			200.00	
Arenilla camionadas	1	10.00	10.00	
Agua de regadío (Junta de regantes)	1	10.00	10.00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO MATERIA PRIMA				2,070.00

INVERSION INICIAL	Millares	C.U	IMPORTE S/	TOTAL S/
Mano de Obra				
Labranza de Kin Kong	25	90.00	2,250.00	
Labranza de Pandereta	10	150.00	1,500.00	
Carga de Horno	40	5.00	200.00	
Quema	1	40.00	40.00	
Jornales	50	40.00	2,000.00	
Chofer	1	1,500.00	1,500.00	
Ayudante de chofer	1	1,000.00	1,000.00	
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				8,490.00

NOTA.- El presente cuadro presenta los costos al valor de mercado, al 31 de Diciembre del 2015, no considera el IGV

OPERATIVO

INVERSION INICIAL	CANT Camión	C.U	IMPORTE S/	TOTAL S/
Gastos de Fabricación				
Combustible Tierra camionadas	5	10.00	50.00	
Combustible Tierra roja camionadas	2	10.00	20.00	
Combustible Greda camionadas	3	60.00	180.00	
Combustible Carbón Toneladas	4	5.00	20.00	
Combustible Leña	1	10.00	10.00	
Combustible Arenilla camionadas	1	30.00	30.00	
Garantía de alquiler	1	250.00	250.00	
Alquiler mensual	1	250.00	250.00	
Contador	1	400.00	400.00	
Servicios de Agua Potable		10.00	15.00	
Servicios de Luz Trifásica		20.00	50.00	
Servicios Internet	1	50.00	50.00	
Servicios Teléfono Fijo	1	20.00	20.00	
Servicios RPC	4	20.00	20.00	
Sueldos y Salarios Administrativos			1,500.00	
Total Gastos de Fabricación				2,865.00

ADMINISTRATIVO y VENTAS	CANTIDAD	IMPORTE U\$	IMPORTE S/	TOTAL S/
Garantía de alquiler	1		250.00	
Alquiler mensual	1		250.00	
Contador			400.00	
Servicios de Agua Potable			5.00	
Servicios de Luz Trifásica			10.00	
Servicios Internet	1		20.00	
Servicios Teléfono Fijo	1		20.00	
Servicios RPC	4		20.00	
Sueldos y Salarios Administrativos			1500.00	
Papel			200.00	
Provisión de Vacaciones			121.88	
TOTAL ADMINISTRACION				2,796.88
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO				16,221.88

CUADRO N°43: Inversión total del proyecto

Inversión tangible	377,509.80
Inversión intangible	681.10
Materia prima	2,070.00
Mano de obra	8,490.00
Gastos de fabricación operativo	2,865.00
Gastos de fabricación administración	2,796.88
Total	394,412.78

Fuente: Elaboración propia 31/12/2015

7.5. CUADRO N°44: Determinación del costo de una quema de ladrillo que comprende

25 Millares de Ladrillo Kin Kong
10 Millares de ladrillo Pandereta
Tiempo estimado de duración 20 días

FABRICACION LADRILLO KING KONG								
25 MILLARES								
Descripción	Presupuesto				Gastos Administrativos	Gastos de venta	Gastos Financieros	Total costo fabricación
	Materia Prima	Mano de obra	Gastos Fab Operativos	TOTAL COSTO PRODUCCION				
COSTOS VARIABLES								
Tierra camionadas	35.71			35.71				35.71
Tierra roja camionadas	14.29			14.29				14.29
Greda camionadas	128.57			128.57				128.57
Carbón Toneladas	1,142.86			1,142.86				1,142.86
Leña	142.86			142.86				142.86
Arenilla camionadas	7.14			7.14				7.14
Labranza de Kin Kong		2,250.00		2,250.00				2,250.00
Carga de Horno		142.86		142.86				142.86
Quema		28.57		28.57				28.57
Combustible Tierra negra camionadas			35.71	35.71				35.71
Combustible Tierra roja camionadas			14.29	14.29				14.29
Combustible Greda camionadas			128.57	128.57				128.57
Combustible Carbón Toneladas			14.29	14.29				14.29
Combustible Leña			7.14	7.14				7.14
Combustible Arenilla camionadas			21.43	21.43				21.43
Servicios de Agua Potable			10.71	10.71				10.71
Servicios de Luz Trifásica			35.71	35.71				35.71
Total Costo variable de Producción	1,471.43	2,421.43	267.86	4,160.71	-	-	-	4,160.71
Total Costo Fijo por millar	58.8572	96.8572	10.7144	166.4284			-	166.4284

COSTOS FIJOS	Materia Prima	Mano de obra	Gastos Fab Operativos	TOTAL COSTO PRODUCCION	Gastos Administrativos	Gastos de venta	Gastos Financieros	Total costo fabricación
Jornales		1,428.57		1,428.57				1,428.57
Ayudante de chofer		714.29		714.29				714.29
Chofer		1,071.43		1,071.43				1,071.43
Alquiler mensual			178.57	178.57	89.29	89.29		357.14
Contador				-	285.71	285.71		571.42
Servicios Internet			35.71	35.71				35.71
Servicios Teléfono Fijo			14.29	14.29				14.29
Servicios RPC			57.14	57.14				57.14
Sueldos y Salarios Administrativos				-	1,071.43	1,071.43		2,142.86
Servicios de Agua Potable				-	10.71			10.71
Agua de regadío	7.14			A 7.14				7.14
Servicios de Luz Trifásica				-	35.71			35.71
Servicios Internet				-	7.14	7.14		14.29
Servicios Teléfono Fijo				-	7.14	7.14		14.29
Servicios RPC				-	28.57	28.57		57.14
Papel				-	71.43	71.43		142.86
Provisión de Vacaciones				-	117.93	117.93		235.86
Aportes al SIS					51.55			51.55
								6,962.40
Total Costo Fijo de Producción	7.14	3,214.29	285.71	3,507.14	1776.62	1678.65	-	
Total Costo Fijo por millar	0.29	128.57	11.43	140.29	71.0648	67.146	-	318.0864
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	1,478.57	5,635.71	553.57	7,667.85			-	11,081.87
TOTAL COSTOS POR MILLAR	59.14	225.43	22.14	306.71	71.0648	67.146	-	448.8396

CUADRO N°45: FABRICACION LADRILLO PANDERETA								
CANTIDAD 10 MILLARES								
Descripción	Presupuesto							
	Materia Prima	Mano de obra	Gastos Fab Operativos	TOTAL COSTO FABRICACION	Gastos Administrativos	Gastos de venta	Gastos Financieros	TOTAL COSTO PRODUCCION
COSTO VARIABLE								
Tierra camionadas	14.29			14.29				14.29
Tierra roja camionadas	5.71			5.71				5.71
Greda camionadas	51.43			51.43				51.43
Carbón Toneladas	457.14			457.14				457.14
Leña	57.14			57.14				57.14
Arenilla camionadas	2.86			2.86				2.86
Labranza de Kin Kong		1,500.00		1,500.00				1,500.00
Carga de Horno		57.14		57.14				57.14
Quema		11.43		11.43				11.43
Combustible Tierra negra camionadas			14.29	14.29				14.29
Combustible Tierra roja camionadas			5.71	5.71				5.71
Combustible Greda camionadas			51.43	51.43				51.43
Combustible Carbón Toneladas			5.71	5.71				5.71
Combustible Leña			2.86	2.86				2.86
Combustible Arenilla camionadas			8.57	8.57				8.57
Servicios de Agua Potable			4.29	4.29				4.29
Servicios de Luz Trifásica			14.29	14.29				14.29
Total de Producción	588.57	1,568.57	107.14	2,264.29	-	-	-	2,264.29
Total por millar	58.86	156.86	10.71	226.43	-	-	-	226.43
COSTOS FIJOS								
Jornales		571.43		571.43				571.43
Ayudante de chofer		285.71		285.71				285.71
Chofer		428.57		428.57				428.57
Alquiler mensual			71.43	71.43	35.71	35.72		142.86

Descripción	Materia Prima	Mano de Obra	Gastos de Fabricación	TOTAL COSTO FABRICACION	Gastos Administrativos	Gastos de Venta	Gastos Financieros	TOTAL COSTO PRODUCCION
Contador				-	114.28	114.28		228.56
Servicios Internet			14.29	14.29				14.29
Servicios Teléfono Fijo			5.71	5.71				5.71
Servicios RPC			22.86	22.86				22.86
Sueldos y Salarios Administrativos				-	428.57	428.57		857.14
Servicios de Agua Potable				-	4.29			4.29
Agua de regadío	2.86			2.86				2.86
Servicios de Luz Trifásica				-	14.29			14.29
Servicios Internet				-	2.86	2.86		5.72
Servicios Teléfono Fijo				-	2.86	2.86		5.72
Servicios RPC				-	11.43	11.43		22.86
Papel				-	28.57	28.57		57.14
Provisión de Vacaciones				-	47.18	47.18		94.36
Aportes al SIS					23.45			23.45
Total Costo Fijo de Producción	2.86	1,285.71	114.29	1,402.86	713.48	671.45	-	2,787.82
Total Costo Fijo por millar	0.29	128.57	11.43	140.29	71.348	67.146	-	278.782
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	591.43	2,854.29	221.43	3,667.15			-	4994.33
TOTAL COSTOS POR MILLAR	59.14	285.43	22.14	366.71	71.348	67.146	-	499.433

**7.6. CUADRO N°46: Proyección de ventas
estimadas**

	Consumo promedio por vivienda	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
VIVIENDAS REQUERIDAS		10,329	10,639	10,958	11,287	11,625
LADRILLO KIN KONG MILLARES	8 millares	82,632	85,111	87,664	90,294	93,003
LADRILLO PANDERETA MILLARES	4 millares	41,316	42,555	43,832	45,147	46,502

7.7. CUADRO N°47: Costos de producción

Activo Fijo Maquinaria y Equipo de explotación	Costo fijo	Costo variable	Ladrillo kin kong	Ladrillo kin kong	Ladrillo pandereta	Ladrillo pandereta	Activos Fijos
Carretillas	600.00		428.57		171.43		60.00
Molderas Pandereta	750.00		535.71		214.29		75.00
Molderas Kin Kong	750.00		535.71		214.29		75.00
Sarandas	840.00		600.00		240.00		84.00
Lampas	500.00		357.14		142.86		50.00
Picotas	200.00		142.86		57.14		20.00
Barreta	100.00		71.43		28.57		10.00
Pozo de agua	2,000.00		1,428.57		571.43		200.00
Pozos de labranza	25,000.00		17,857.14		7,142.86		2,500.00
Pique de agua grande	2,000.00		1,428.57		571.43		200.00
Pique de agua de extracción	1,500.00		1,071.43		428.57		150.00
Instalaciones de agua	7,500.00		5,357.14		2,142.86		750.00
Cuartos de estadía de personal obrero	8,000.00		5,714.29		2,285.71		800.00
Cuartos estadía de personal administrativo	8,000.00		5,714.29		2,285.71		800.00
Pozo almacén de combustible	1,000.00		714.29		285.71		100.00
Rampa de descarga de combustible	1,500.00		1,071.43		428.57		150.00
Bomba de extracción de agua	17,000.00		12,142.86		4,857.14		1,700.00
Horno para quema de ladrillo capacidad 30 millares	20,000.00		14,285.71		5,714.29		2,000.00
Horno para quema de ladrillo capacidad 40 millares	20,000.00		14,285.71		5,714.29		2,000.00

Volquete Chacman tolva constructora capacidad 17m ³	255,000.00		182,142.86		72,857.14		25,500.00
Total Activos Fijos	372,240.00		265,885.71		106,354.29		37,224.00
Activo Fijo Maquinaria y Equipo de explotación	Costo Fijo	Costo Variable	Ladrillo King Kong	Ladrillo King Kong	Ladrillo Pandereta	Ladrillo Panderet a	Activos Fijos
Computadora Windows 7 Pantalla Flatron	3,360.00		2,400.00		960.00		840.00
Impresora Canon	366.80		262.00		104.80		91.70
Scanner HP	252.00		180.00		72.00		63.00
Woffer SONY	70.00		50.00		20.00		7.00
Archivadores	60.00		42.86		17.14		
Escritorio	150.00		107.14		42.86		15.00
Estante	130.00		92.86		37.14		13.00
Engrapador	15.00		10.71		4.29		1.50
Perforador	20.00		14.29		5.71		2.00
Sillas	200.00		142.86		57.14		20.00
Silla reclinable	130.00		92.86		37.14		13.00
Teléfono fijo Panasonic	45.00		32.14		12.86		4.50
Panel publicitario	250.00		178.57		71.43		25.00
Señalización Stiker no fumar	3.00		2.14		0.86		0.30
Señalización Stiker zona segura en casos de sismos	3.00		2.14		0.86		0.30
Extintor 2kg	85.00		60.71		24.29		8.50
Botiquín	40.00		28.57		11.43		4.00
Registro de Compras	15.00		10.71		4.29		
Registro de Ventas	15.00		10.71		4.29		
Libro Diario de Formato Simplificado	15.00		10.71		4.29		
Libro de Actas	15.00		10.71		4.29		
Libro de Acciones	15.00		10.71		4.29		
Costo del libro de planillas de sueldos y salarios	15.00		10.71		4.29		
T. Activo Fijo Equipo PED Muebles enseres oficina	5,269.80		3,764.14		1,505.66		1,108.80

Materia prima

Tierra camionadas		50.00		35.71		14.29	
-------------------	--	-------	--	-------	--	-------	--

Tierra roja camionadas		20.00		14.29		5.71	
Greda camionadas		180.00		128.57		51.43	
Carbón Toneladas		1,600.00		1,142.86		457.14	
Materiales	Costo Fijo	Costo Variable	Ladrillo King Kong	Ladrillo King Kong	Ladrillo Pandereta	Ladrillo Pandereta	Activos Fijos
Leña		200.00		142.86		57.14	
Arenilla camionadas		10.00		7.14		2.86	
T. CAP TRABAJO MAT PRIMA		2,060.00		1,471.43		588.57	
Mano de Obra							
Labranza de Kin Kong		2,250.00		1,607.14		642.86	
Labranza de Pandereta		1,500.00		1,071.43		428.57	
Carga de Horno		200.00		142.86		57.14	
Quema		40.00		28.57		11.43	
Jornales	2,000.00		1,428.57		571.43		
Chofer	1,500.00		714.29		285.71		
Ayudante de chofer	1,000.00		1,071.43		428.57		
T. CAP. DE TRABAJO	4,500.00	3,990.00	3,214.29	2,850.00	1,285.71	1,140.00	
Gastos de Fabricación							
Combustible Tierra camionadas		50.00		35.71		14.29	
Combustible Tierra roja camionadas		20.00		14.29		5.71	
Combustible Greda camionadas		180.00		128.57		51.43	
Combustible Carbón Toneladas		20.00		14.29		5.71	
Combustible Leña		10.00		7.14		2.86	
Combustible Arenilla camionadas		30.00		21.43		8.57	
Alquiler mensual	250.00		178.57		71.43		
Servicios de Agua Potable		15.00		10.71		4.29	
Agua de regadío	10.00		7.14		2.86		
Servicios de Luz Trifásica		50.00		35.71		14.29	
Servicios Internet	50.00		35.71		14.29		
Servicios Teléfono Fijo	20.00		14.29		5.71		
Servicios RPC	80.00		57.14		22.86		
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	410.00	375.00	292.86	267.86	117.14	107.14	

ADMINISTRATIVO y VENTAS							
Garantía de alquiler							
Alquiler mensual	250.00		178.57		71.43		

Materiales	Costo Fijo	Costo Variable	Ladrillo King Kong	Ladrillo King Kong	Ladrillo Pandereta	Ladrillo Pandereta	Activos Fijos
Contador	800.00		571.43		228.57		
Concepto	Costo Fijo	Costo Variable	Ladrillo King Kong	Ladrillo King Kong	Ladrillo Pandereta	Ladrillo Pandereta	Activos Fijos
Servicios de Agua Potable		15.00	-	10.71		4.29	
Servicios de Luz Trifásica		50.00	-	35.71		14.29	
Servicios Internet	20.00		14.29		5.71		
Servicios Teléfono Fijo	20.00		14.29		5.71		
Servicios RPC	80.00		57.14		22.86		
Sueldos y Salarios Administrativos	3,000.00		2,142.86		857.14		
Papel		200.00	-	142.86		57.14	
Provisión de Vacaciones	330.22		235.86		94.36		
Aportes al SIS	15.00		51.55		23.45		
TOTAL ADMINISTRACION	4,515.22	265.00	3,265.98	189.29	1,313.93	75.71	
TOTAL GASTOS FIJOS Y VARIABLES	386,935.02	6,690.00	276,422.98	4,778.57	110,576.73	1,911.43	38,332.80

7.8. CUADRO N°48: Punto de equilibrio

costo total unitario
ladrillo kin Kong

COSTO TOTAL UNITARIO = COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO

$$C.F.U = \frac{C.F}{Q} = \frac{276,422.98}{561} \quad 492.38$$

$$C.V.U = \frac{C.V}{Q} = \frac{4,778.57}{561} \quad 8.52$$

C.T.U = 500
soles

PRECIO UNITARIO

$$P.U = C.T.U + M.U (9\%)$$

$$P.U = 500.90 + 45.08$$

$$P.U = 545.98 \text{ soles}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$P.E = \frac{C.F}{P.U - C.V.U}$$

$$P.E = \frac{276,227.09}{545.982478 - 8.52}$$

$$P.E = \frac{276,227.09}{537.4645254}$$

$$P.E = 513.94$$

Se necesitaría vender 514 Millares de ladrillo de un total 561 para cubrir el costo total, sin perder ni ganar.

CUADRO N°49 PUNTO DE EQUILIBRIO

Ladrillo pandereta

COSTO TOTAL UNITARIO = COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO

$$C.F.U = \frac{C.F.}{Q} = \frac{110,576.73}{205} = 538.98$$

$$C.V.U = \frac{C.V.}{Q} = \frac{1,911.43}{205} = 9.32$$

$$C.T.U = 548. \text{soles}$$

PRECIO UNITARIO

$$P.U = C.T.U + M.U (20\%)$$

$$P.U = 548.30 + 49.35$$

$$P.U = 597.65 \text{ soles}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$P.E = \frac{C.F.}{P.U - C.V.U}$$

$$P.E = \frac{110,490.84}{597.65 - 9.32}$$

$$P.E = \frac{110,490.84}{588.33}$$

$$P.E = 187.81$$

Se necesitaría vender 188 Millares de ladrillo de un total de 588 para cubrir el costo total, sin perder ni ganar.

7.9. CUADRO N°50: Planilla de remuneraciones

Periodo: 2016
Ruc:
Razón social: "EILDA SAC"

N° de orden	Codigo	Apellido y Nombres	Cargo u Ocupación	Ingresos Del Trabajador		Total Remuneración Bruta	SNP / ONP	Retenciones A Cargo Del Trabajador				Total Descuento	Remuneración Neta	Aportes	
				Sueldo Básico	Asignación Familiar			Sistema Privado de Pensiones						Empleador	
								AFP	Aporte Obligatorio	Comisión %	Prima Seguro				Essalud
1	A	representante legal	Gerente	3,000.00	85.00	3,085.00		Habitat	308.50	30.85	61.70	401.05	2683.95	277.65	
2	B1	Tiempo completo	Jornal	1,000.00	85.00	1,085.00		Habitat	108.50	10.85	21.70	141.05	943.95	97.65	
3	B2	Tiempo completo	Jornal	1,000.00	85.00	1,085.00		Habitat	108.50	10.85	21.70	141.05	943.95	97.65	
4	C	Tiempo completo	Ayudante chofer	1,000.00	85.00	1,085.00		Habitat	108.50	10.85	21.70	141.05	943.95	97.65	
5	D	Tiempo completo	Chofer	1,500.00	85.00	1585.00		Habitat	158.50	15.85	31.70	206.05	1378.95	142.65	
		TOTAL		7,500.00	340.00	7925.00	-	-	792.50	79.25	158.50	1030.25	6894.75	713.25	
PROYECCION ANUAL REMUNERACIONES				90,000	4080	95,100	-	-	9,510	951.00	1,902	12,363	82,737	8,559	

NOTA.- El presente cuadro presenta los valores actualizados valor de mercado, año 2016, no considera el IGV

7.10. CUADRO N°51: Provisión de Vacaciones

Apellidos y Nombres	Cargo u Ocupación	Sueldo Básico	Asignación Familiar	Remuneración Bruta	Vacaciones (15 Remuneraciones diarias)
Representante Legal	Gerente	3,000.00	85.00	3,085.00	1,542.50
Tiempo completo	Jornal	1,000.00	85.00	1085.00	542.50
Tiempo completo	Jornal	1,000.00	85.00	1085.00	542.50
Tiempo completo	Ayudante chofer	1,000.00	85.00	1085.00	542.50
Tiempo completo	Chofer	1,500.00	85.00	1585.00	792.50
TOTAL		7,500.00	425.00	7,925.00	3,962.50

Fuente: Elaboración propia 31/12/2015

7.11. CUADRO N°52: Depreciación Maquinaria y Equipo de Explotación

CANTIDAD	Unidad Descripción	Tasa de	Costo de	Depreciación	Valor neto	depreciación	Valor neto	Depreciación	Valor neto	Depreciación	Valor neto
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4			
5	Carretillas	10%	600.00	60.00	540.00	60.00	480.00	60.00	420.00	60.00	360.00
5	Molderas Pandereta	10%	750.00	75.00	675.00	75.00	600.00	75.00	525.00	75.00	450.00
5	Molderas Kin Kong	10%	750.00	75.00	675.00	75.00	600.00	75.00	525.00	75.00	450.00
3	Sarandas	10%	840.00	84.00	756.00	84.00	672.00	84.00	588.00	84.00	504.00
5	Lampas	10%	500.00	50.00	450.00	50.00	400.00	50.00	350.00	50.00	300.00
2	Picotas	10%	200.00	20.00	180.00	20.00	160.00	20.00	140.00	20.00	120.00
1	Barreta	10%	100.00	10.00	90.00	10.00	80.00	10.00	70.00	10.00	60.00
1	Pozo de agua	3%	2,000.00	60.00	1,940.00	60.00	1,880.00	60.00	1,820.00	60.00	1,760.00
5	Pozos de labranza	3%	25,000.00	750.00	24,250.00	750.00	23,500.00	750.00	22,750.00	750.00	22,000.00
1	Pique de agua grande	3%	2,000.00	60.00	1,940.00	60.00	1,880.00	60.00	1,820.00	60.00	1,760.00
1	Pique de agua de extracción	3%	1,500.00	45.00	1,455.00	45.00	1,410.00	45.00	1,365.00	45.00	1,320.00
5	Instalaciones de agua	3%	7,500.00	225.00	7,275.00	225.00	7,050.00	225.00	6,825.00	225.00	6,600.00
4	Cuartos de estadía de personal obrero	3%	8,000.00	240.00	7,760.00	240.00	7,520.00	240.00	7,280.00	240.00	7,040.00
2	Cuartos estadía de personal administrativo	3%	8,000.00	240.00	7,760.00	240.00	7,520.00	240.00	7,280.00	240.00	7,040.00
1	Pozo almacén de combustible	3%	1,000.00	30.00	970.00	30.00	940.00	30.00	910.00	30.00	880.00
1	Rampa de descarga de combustible	3%	1,500.00	45.00	1,455.00	45.00	1,410.00	45.00	1,365.00	45.00	1,320.00
1	Bomba de extracción de agua	10%	17,000.00	1,700.00	15,300.00	1,700.00	13,600.00	1,700.00	11,900.00	1,700.00	10,200.00
1	Horno para quema de ladrillo capacidad 30 millares	3%	20,000.00	600.00	19,400.00	600.00	18,800.00	600.00	18,200.00	600.00	17,600.00
1	Horno para quema de ladrillo capacidad 40 millares	3%	20,000.00	600.00	19,400.00	600.00	18,800.00	600.00	18,200.00	600.00	17,600.00
1	Volquete Chacman tolva constructora capacidad 17m3	20%	255,000.00	51,000.00	204,000.00	51,000.00	153,000.00	51,000.00	102,000.00	51,000.00	51,000.00
total maquinaria y equipo			372,240.	55,969.00	316,271.0	55,969.00	260,302.0	55,969.0	204,333.0	55,969.0	148,364.0

CUADRO N°53: Muebles y Enseres de Oficina

CAN TIDA D	UNIDAD/DESC RIPCION	Tasa de	COSTO DE	DEPRECI ACION	VALOR	DEPRECI	VALOR	DEPRE	VALOR	DEPREC	VALOR
					NETO	ACION	NETO	CIACIO N	NETO	IACION	NETO
					AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4
2	Computadora Windows 7 Pantalla Flatron	25%	3,360.00	840.00	2,520.00	840.00	1,680.00	840.00	840.00	840.00	-
1	Impresora Canon	25%	366.80	91.70	275.10	91.70	183.40	91.70	91.70	91.70	-
1	Scanner HP	25%	252.00	63.00	189.00	63.00	126.00	63.00	63.00	63.00	-0.00
1	Woffer SONY	10%	70.00	7.00	63.00	7.00	56.00	7.00	49.00	7.00	42.00
3	Archivadores	10%	60.00	6.00	54.00	6.00	48.00	6.00	42.00	6.00	36.00
1	Escritorio	10%	150.00	15.00	135.00	15.00	120.00	15.00	105.00	15.00	90.00
1	Estante	10%	130.00	13.00	117.00	13.00	104.00	13.00	91.00	13.00	78.00
1	Engrapador	10%	15.00	1.50	13.50	1.50	12.00	1.50	10.50	1.50	9.00
1	Perforador	10%	20.00	2.00	18.00	2.00	16.00	2.00	14.00	2.00	12.00
4	Sillas	10%	200.00	20.00	180.00	20.00	160.00	20.00	140.00	20.00	120.00
1	Silla reclinable	10%	130.00	13.00	117.00	13.00	104.00	13.00	91.00	13.00	78.00
1	Teléfono fijo Panasonic	10%	45.00	4.50	40.50	4.50	36.00	4.50	31.50	4.50	27.00
1	Panel publicitario	10%	250.00	25.00	225.00	25.00	200.00	25.00	175.00	25.00	150.00
1	Señalización Stiker no fumar	10%	3.00	0.30	2.70	0.30	2.40	0.30	2.10	0.30	1.80
1	Señalización Stiker zona segura en casos de sismos	10%	3.00	0.30	2.70	0.30	2.40	0.30	2.10	0.30	1.80
1	Extintor 2kg	10%	85.00	8.50	76.50	8.50	68.00	8.50	59.50	8.50	51.00
1	Botiquín	10%	40.00	4.00	36.00	4.00	32.00	4.00	28.00	4.00	24.00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			5,179.80	1,114.80	4,065.00	1,114.80	2,950.20	1,114.80	1,835.40	1,114.80	720.60
TOTAL GENERAL EN SOLES			377,419.8	57,083.80	320,336.0 0	57,083.80	263,252.2	57,083.8	206,168.40	57,083.8	149,084.60



cantidad de pozos	pozos de labranza	Unidades de ladrillos labrados por día por pozo	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL
3	labranza de ladrillo kin kong	1,000.00	3,000.00	15,000.00	60,000.00
2	labranza de ladrillo pandereta	300	600.00	3,000.00	12,000.00

cantidad de pozos	pozos de labranza	Unidades de ladrillos labrados por día por pozo	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL
2	labranza de ladrillo kin kong	1,000.00	2,000.00	10,000.00	40,000.00
3	labranza de ladrillo pandereta	300.00	900.00	4,500.00	18,000.00

cantidad de pozos	Pozos de Labranza	Unidades de ladrillos labrados por día por pozo	DIARIO	SEMANTAL	MENSUAL
1	Labranza de Ladrillo Kin Kong	1,000.00	1,000.00	5,000.00	20,000.00
4	Labranza de Ladrillo Pandereta	300	1,200.00	6,000.00	24,000.00

CUADRO N°55: Proyección de ladrillos producidos en un año

Descripción	unidad	Total unidades de ladrillos	capacidad Instalada	Numero de quemas al año
Kin Kong	Ladrillos	460,000.00	25	18.00
Pandereta	Ladrillos	192,000.00	10	18.00

Fuente: Elaboración propia 31/12/2015

7.12. CUADRO Nº 56: ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

EMPRESA INDUSTRIAL LADRILLERA S.A.C

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

(SIN BALANCED SCORECARD)

(Expresado en soles)

RUBROS	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas (nota 1)	240,500.00	252,525.00	265,151.25	278,408.81	292,329.25
Ingresos servicios transporte (nota 2)	17,100.00	17,100.00	17,100.00	17,100.00	17,100.00
Costos de Fabricación (Nota 3)	113,418.45	120,991.23	128,730.44	136,636.08	144,708.15
UTILIDAD BRUTA	144,181.55	148,633.77	153,520.81	158,872.73	164,721.10
Gastos de Administración (Nota 4)	30,471.30	32,961.40	35,451.50	37,977.60	40,431.70
Gastos de Venta (Nota 5)	31,900.76	33,590.80	35,365.34	37,228.60	39,185.04
Depreciación (Nota 6)	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80
Amortización Intangibles	136.22	136.22	136.22	136.22	136.22
UTILIDAD OPERATIVA	24,589.47	24,861.55	25,483.95	26,446.51	27,884.34
Impuesto a la Renta	6,639.16	6,712.62	6,880.67	7,140.56	7,528.77
UTILIDAD NETA	17,950.31	18,148.93	18,603.28	19,305.95	20,355.57

**7.13. CUADRO N°57: FLUJO DE CAJA ECONOMICO PROYECTADO (FCE)
(SIN BALANCED SCORECARD)**

Se asume que la actividad o proyecto que ejecuta la empresa se solventa con recursos propios

FLUJO DE CAPITAL	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		17,950.31	18,148.93	18,603.28	19,305.95	20,355.57
Depreciación		57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80
Amortización Intangibles		136.22	136.22	136.22	136.22	136.22
Inversiones Inicial (nota 2)	378,190.90					
Capital de trabajo	16,221.88					
FLUJO NETO DE CAJA ECONOMICO	394,412.78	75,170.33	75,368.95	75,823.30	76,525.97	77,575.59

7.14. CUADRO N°58: NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS

PROYECCION DE VENTAS 5 AÑOS NOTA 01

	AÑOS 2016	2017	2018	2019	2020
Ladrillo Kin Kong					
CANTIDAD Millares	325	350	375	400	425
COSTO DE VENTA	500.00	500.00	500.00	500.00	500.00
TOTAL LAD KIN KONG	162,500.00	175,000	187,500	200,000	212,500
Ladrillo Pandereta					
CANTIDAD	130	140	150	160	170
COSTO	600.00	600.00	600.00	600.00	600.00
TOTAL LAD PANDERETA	78,000.00	84,000	90,000	96,000	102,000
TOTAL INGRESOS	240,500.00	259,000.00	277,500.00	296 000.00	314,500.00

Se proyecta incrementar una quema por año hasta lograr maximizar el uso en la capacidad instalada.

INGRESOS SERVICIOS TRANSPORTE NOTA 02

El camión de transporte de la empresa abastecería de Materia Prima a la empresa durante la mitad de mes quedando un tiempo aproximado de 13 días el que se destinaría al reparto de ladrillo puesto en obra del cliente lo que generaría un ingresos promedio mensual neto de S/17100 no se considera el pago a los jornales, ni del chofer puesto que perciben un ingreso fijo mensual.

PROYECCION COSTO DE VENTAS (en fabrica) AÑOS NOTA 03

	AÑOS 2016	2017	2018	2019	2020
Ladrillo Kin Kong					
Costo de Producción Variables					
CANTIDAD MILLARES	325	350	375	400	425
COSTO DE PRODUCCION	166.43	166.43	166.43	166.43	166.43
Total Costos Variables	54,089.75	56,752.63	59,581.94	62,577.68	65,739.85

Costo de Producción Fijos					
CANTIDAD MILLARES	325	350	375	400	425
COSTO DE PRODUCCION FIJOS	140.28	140.28	140.28	140.28	140.28
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020
Total Costos Fijos	45,591	49,098	52,605	56,112	59,619
TAL LADRILLO KIN KONG	99,680.75	105,850.63	112,186.94	118,689.68	125,358.85
Ladrillo Pandereta					
Costo de Producción Variables					
CANTIDAD MILLARES	130	140	150	160	170
COSTO DE PRODUCCION	226.43	226.43	226.43	226.43	226.43
Total Costos Variables	29,435.90	31,700.20	33,964.50	36,228.80	38,493.10
Costo de Producción Fijos					
CANTIDAD MILLARES	130	140	150	160	170
COSTO DE PRODUCCION FIJOS	140.29	140.29	140.29	140.29	140.29
TOTAL LADRILLO PANDERETA	18,237.70	19,640.60	21,043.50	22,446.40	23,849.30
TOTAL COSTO DE FABRICA LADRILLO KIN KONG,+ LADRILLO PA PANDERETA.	117,918.45	125,491.23	133,230.44	141,136.08	149,208.15
Mano de Obra Costo Fijo	(4,500.00)	(4,500.00)	(4,500.00)	(4,500.00)	(4,500.00)
TOTAL COSTO DE FÁBRICA	113,418.45	120,991.23	128,730.44	136,636.08	144,708.15

**7.15. GASTOS DE ADMINISTRACION
NOTA 04**

Ladrillo Kin Kong	AÑOS 2016	2017	2018	2019	2020
CANTIDAD	325	350	375	400	425
GASTOS DE OPERACION	71.0648	71.0648	71.0648	71.0648	71.0648
TOTAL LAD KIN KONG	23,096.06	24,872.68	26,649.30	28,425.92	30,202.54
Ladrillo Pandereta					

CANTIDAD	130	140	150	160	170
GASTOS DE OPERACIÓN	71.348	71.348	71.348	71.348	71.348
TOTAL LAD PANDERETA	9,275.24	9,988.72	10,702.20	11,415.68	12,129.16
	AÑOS 2016	2017	2018	2019	2020
Total Ladrillo Kin Kong Pandereta	32,371.30	34,861.40	37,351.50	39,877.60	42,331.70
MANO DE OBRA	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)
TOTAL GASTOS DE FABRICACION LADRILLO KIN KONG Y PANDERETA	30,471.30	32,961.40	35,451.50	37,977.60	40,431.70

GASTOS DE VENTA

NOTA 05

Ladrillo Kin Kong

CANTIDAD	325	350	375	400	425
GASTOS DE OPERACIÓN	67.146	67.146	67.146	67.146	67.146
TOTAL LAD KIN KONG	21,822.45	23,501.10	25,179.75	26,858.40	28,537.05

Ladrillo Pandereta

CANTIDAD	130	140	150	160	170
GASTOS DE OPERACIÓN	67.146	67.146	67.146	67.146	67.146
TOTAL LAD PANDERETA	8,728.98	9,400.44	10,071.90	10,743.36	1,414.82
COSTO DE FABRICA	33,800.76	35,490.80	37,265.34	39,128.60	41,085.04
MANO DE OBRA	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)	(1,900.00)

TOTAL GASTOS DE VENTA					
LADRILLO KIN KONG PANDERETA	31,900.76	33,590.80	35,365.34	37,228.60	39,185.04

**DEPRECIACION DE ACTIVOS
NOTA 06**

	Ladrillo Pandereta	Ladrillo Kin Kong
Total Depreciación	57,083.80	16,309.66

INVERSION INICIAL		
Activos Fijos Tangibles	377,509.80	
Activos Fijos Intangibles		681.10
Total Inversión		378,190.90

**AMORTIZACION DE INTANGIBLES
NOTA 07**

Total gastos de constitución de la empresa	681.10
Amortización a 5 años	5.00
Amortización anual	136.22

**7.16. CUADRO Nº 59:
EVALUACION DEL
PROYECTO SEGÚN VAN**

DATOS	VALORES
Nº Periodos	5
Tipo de Periodo	Anual

TASA DE DESCUENTO

9%

PERIODOS ANUALES

	0	1	2	3	4	5
FCF	-394,412.78	75,170.33	75,368.95	75,823.30	76,525.97	77,575.59

N°	FNE	(1 + i)	FNE / (1+i)
0	-394,412.78		-394,412.78
1	75,170.33	100%	75,170.33
2	75,368.95	100%	75,368.95
3	75,823.30	100%	75,823.30
4	76,525.97	100%	76,525.97
5	77,575.59	100%	77,575.59

VAN

S/. -13,948.64

VAN	S/. -13,948.64
VAN > 0	NO ES FACTIBLE

**7.17. CUADRO Nº 60 EVALUACION DEL PROYECTO SEGÚN
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

(SIN BALANCED SCORECARD)

TASA DE DESCUENTO	VAN
0%	S/. -13,948.64

TIR -1%

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

TIR a 5 años 100.00% valor superior a la tasas de inversión en principio no es factible

TIR	1%
-----	----

7.18. CUADRO N°61:
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
EMPRESA INDUSTRIAL LADRILLERA DEL ALTO S.A.C
AL 14 DE JUNIO 2016
(CON BALANCED SCORECARD)
(Expresado en soles)

RUBROS	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas ladrillos (nota 1.1)	240,500.00	276,575.00	318,061.25	365,770.44	420,636.00
Ingresos por servicio de reparto (nota 1.2)	17,100.00	19,665.00	22,614.75	26,006.96	29,908.01
Costos de Fabricación (Nota 2)	123,661.27	133,554.17	144,238.51	155,777.59	168,239.79
UTILIDAD BRUTA	133,938.73	162,685.83	196,437.49	235,999.81	282,304.22
Gastos de Administración (Nota 3)	31,299.98	32,864.97	34,508.22	36,233.63	38,045.32
Gastos de Venta (Nota 4)	37,180.84	39,039.88	40,991.87	43,041.47	45,193.54
Depreciación (Nota 5)	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80
Amortización Intangibles	136.22	136.22	136.22	136.22	136.22
UTILIDAD OPERATIVA	8,237.90	33,560.96	63,717.38	99,504.70	141,845.34
Impuesto a la Renta	2,224.23	9,061.46	17,203.69	26,866.27	38,298.24
UTILIDAD NETA	6,013.67	24,499.50	46,513.69	72,638.43	103,547.10

NOTA 1.1.- Se proyecta incrementar un 15% anualmente.

NOTA 1.2.- Se proyecta incrementar un 15% anualmente.

NOTA 2. Se proyecta reducir los costos de producción en un 2% anualmente.

NOTA 3.- Se reduce los gastos de Administración en un 10% anual.

NOTA 4.- Se incrementan los gastos de Venta en un 10% anual.
 Las variaciones en los gastos de Administración y en los gastos de Venta se debe al uso del los costos ABC

**7.19. CUADRO N°62: FLUJO DE CAJA ECONOMICO PROYECTADO (FCE)
 (CON BALANCED SCORECARD)**

Se asume que la actividad o proyecto que ejecuta la empresa se solventa con recursos propios

FLUJO DE CAPITAL	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA		6,013.67	24,499.50	46,513.69	72,638.43	103,547.10
Depreciación		57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80	57,083.80
Amortización Intangibles		136.22	136.22	136.22	136.22	136.22
Inversiones Inicial (nota 2)	(378,190.90)					
Capital de trabajo	(16,221.88)					
FLUJO NETO DE CAJA ECONOMICO	(394,412.78)	63,233.69	81,719.52	103,733.71	129,858.45	160,767.12
		-331,179.09	-249,459.58	-145,725.87	-15,867.42	144,899.70

EVALUACION
DEL PROYECTO
SEGÚN VAN

7.20. CUADRO Nº 63:

Nº
Periodos 5
Tipo de Periodo
TASA DE DESCUENTO
anual
9%

PERIODOS ANUALES

	0	1	2	3	4	5
FCF	-394,412.78	63,233.69	81,719.52	103,733.71	129,858.45	160,767.12

Nº	FNE	(1 + i)	FNE / (1+i)
0	-394,412.78		-394,412.78
1	63,233.69		63,233.69
2	81,719.52		81,719.52
3	103,733.71		103,733.71
4	129,858.45		129,858.45
5	160,767.12		160,767.12

539,312.48

VAN

S/. 8,965.51

VAN	S/. 8,965.51
VAN > 0	SI ES FACTIBLE

INTERPRETACIÓN.- El resultado del VAN, nos muestra que el negocio si es factible de inversión, ya que los ingresos futuros esperados trayéndolos a valores actuales netos nos genera una rentabilidad mayor a la inversión realizada hoy.

7.21. CUADRO N° 64: Evaluación del proyecto según (TIR)

Tasa de Descuento	VAN
4.000%	S/. 77,304.42
6%	S/. 48,063.14
8%	S/. 21,410.64
10%	S/. -2,935.35

Interpretación.- La tasa interna de retorno refiere a que si la tasa esta comprendida supera el 9% el proyecto es considerado rentable por lo que los inversionistas recuperan la inversión realizada y obtendrían una rentabilidad adicional que invirtiendo en otro tipo de negocios por lo que el proyecto se considera como factible de inversión acercándose a una tasa del 10% anual

8. SEGUIMIENTO DEL SISTEMA DE GESTION BSC.- Los indicadores nos muestran el resultado de las encuestas tomadas a 10 empresas industriales ladrilleras artesanales siendo el grado de importancia máximo de 20 y la de importancia mínima de 0,

Los indicadores que no son considerados por ser de baja valoración aparecen sombreados

8.1. Validación de los resultados obtenidos de indicadores Recursos Humanos.

8.1.1. Satisfacción de personal

CUADRO N°65: Validación de los resultados perspectiva Recursos Humanos: Satisfacción de personal

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Satisfacción de personal			
a1	Accidentes laborales	10	11
a2	Costos accidentes laborales	6	7
a3	Incidentes laborales	6	8
a4	Ausentismo (horas)	7	8
a5	Ausentismo (ausencias)	14	15
a6	Ambiente laboral	10	12
a7	Seguridad empleo	5	6
a8	Antigüedad de personal	5	4

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

El grado de informalidad en este sector genera que los indicadores tengan un bajo criterio de evaluación en el sector

Accidentes laborales es un indicador importante pero no considerado por la falta de control y de políticas gubernamentales de gobierno

Son seleccionados como gerenciales el indicador de accidentes laborales y el

índice de ausentismo (ausencias).

Se rechazan el primer indicador de ausentismo (horas) considerada como parte de la estrategia la misma que influirá en a3,a5, a6, se le considera como mejora del clima organizacional implícito en el segundo si seleccionado, antigüedad de personal, por su escasa valoración a8. El personal obrero prefiere que se le pague a destajo y no acepta que se le efectúe retenciones como son los aportes al sistema de pensiones ya que las empresas del sector ejercen esta política y por considerarse implícitos en los seleccionados, es decir la antigüedad de personal puede desprenderse de las valoraciones obtenidas de las bajas y altas anuales de personal.

El indicador de ambiente laboral es importante formando parte de cómo retener al personal será considerada tanto gerencial como operacional.

8.1.2. Formación y Crecimiento

CUADRO N°66: Validación de los resultados perspectiva Recursos Humanos: Formación y crecimiento

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Formación y crecimiento			
b1	Empleados con formación anual	11	13
b2	Duración de la formación(sobre total trabajadores)	5	9
b3	Duración de la formación (sobre operarios formados)	0	0
b4	Duración de la formación (sobre cursos impartidos)	0	0
b5	Costo de la formación impartida (sobre total operarios)	0	0
b6	Costo de la formación impartida (sobre operarios formados)	0	0
b7	Costo de la formación impartida (sobre costos personal)	8	5
b8	Costo de la formación impartida (sobre horas formación)	0	0
b9	Operarios con titulación/formación específica	0	0

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.
Elaboración Propia 25-04-16

La formación se adquiere a través de la práctica en el desarrollo de las diferentes prácticas de operación pero se requiere de la formación de maestros labradores por ser considerada como mano de obra especializada.

El indicador destinado a perspectiva Recursos Humanos: Formación y crecimiento de la empresa, es bajo por que la presencia de la tecnología esta ausente la forma de producción esta basado por la experiencia personal principalmente en lo operacional pero se considera ya que es una herramienta a ser implementada.

8.1.3. Remuneraciones

CUADRO N°67: Validación de los resultados perspectiva Recursos Humanos: Remuneraciones

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Remuneraciones			
C1	Salario medio	10	7
C2	Costo laboral (sobre beneficio)	18	8
C3	Costo laboral (total)	17	14
C4	Costo laboral (area)	15	11
C5	Peso de los incentivos	9	9

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

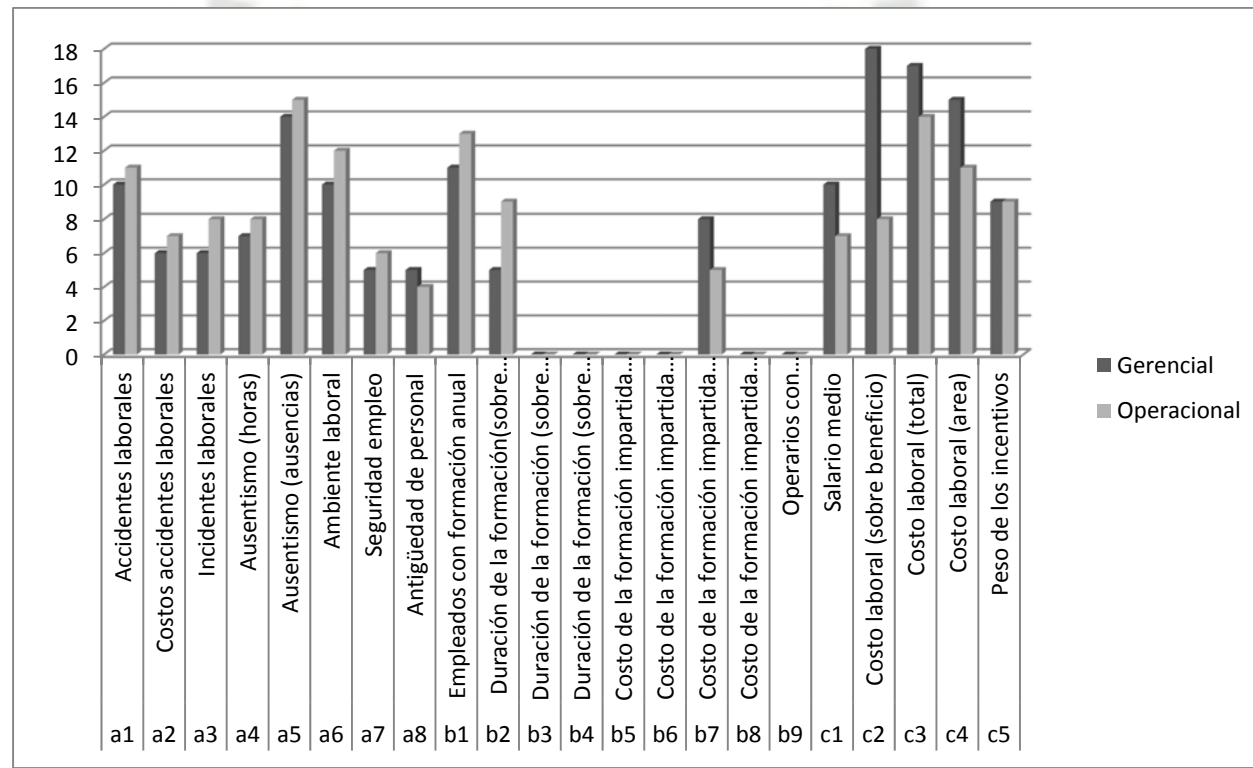
Elaboración Propia 25-04-16

Los indicadores más valorados como gerencial es el referido a los costos laborales total en relación a las cifras económicas globales de la empresa. A pesar de ello se seleccionará para formar parte del cuadro de mando para la gerencia el costo laboral por área, aporta la información referida a las horas de trabajo ya que el primero aporta una información ya presentada desde los indicadores productivos.

De las dos opciones presentadas para este indicador es seleccionada la más valorada, la segunda de las que se expresan a continuación.



GRAFICA N°37: Validación de Indicadores Recursos Humanos



FUENTE y Elaboración Propia 25-04-16

8.1.4. Validación de los Resultados Obtenidos de Indicadores Innovación.

CUADRO N°68: Validación de los resultados perspectiva Innovación

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Innovación			
a1	Eficacia innovación sobre total ventas	0	0
a2	Eficacia innovación (sobre facturación nuevos productos)	0	0
a3	Costo innovación nuevos ladrillos	0	0
a4	Importancia innovación	17	12
a5	Periodo de vida de un producto	0	0
a6	Beneficio nuevos artículos	0	0

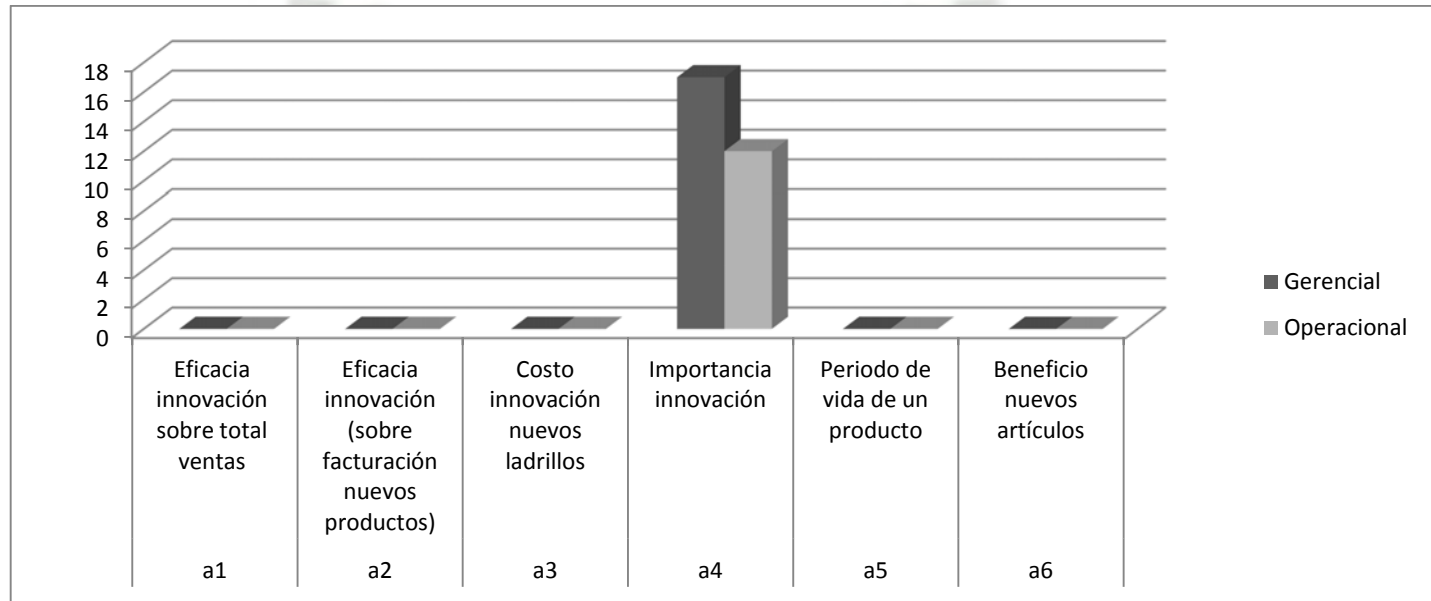
Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

El indicador destinado a validación de los resultados perspectiva Innovación, este indicador no esta presente en las empresas ya que la producción se basa en la demanda del mercado.

En este grupo de indicadores, considerados de forma contundente como gerencial, se selecciona el más valorado, considerándose el resto implícitos en el seleccionado y considerados como parte de la estrategia.

GRAFICA N°38: Validación de Indicadores Innovación



Fuente y Elaboración Propia 25-04-16

8.2. Validación de los resultados obtenidos de Indicadores Productivos.

8.2.1. Calidad y servicio de producto fabricado

CUADRO N° 69: Validación de los resultados perspectiva sistemas productivos: Calidad y servicio

Indicador		Valoración	
Calidad y servicio de producto fabricado		Gerencial	Operacional
a1	Porcentaje de defectos	9	14
a2	Coste de la no calidad	5	8
a3	Reclamaciones clientes por calidad	12	12
a4	Plazo entrega	7	13

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

En este concepto únicamente son excluidos los indicadores Costo de la no calidad y plazo de entrega en el aspecto gerencial, para el empresario el porcentaje de defectos y las reclamaciones de los clientes por la calidad son significativamente importantes desde el punto gerencial porque perjudica directamente a las ventas realizadas los indicadores no seleccionados son considerados como importantes pero no tienen tanto peso y serán tratados por el área correspondiente, ya que son destacados como operacionales. Estos indicadores, verán implícita su evolución en otros como son costos del proceso y satisfacción del cliente y fidelidad de clientes respectivamente.

8.2.2. CALIDAD DE COMPRAS

CUADRO N° 70: Validación de los resultados perspectiva sistemas productivos: Calidad de compras

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Calidad de compras			
b1	Plazo de entrega (solicitud)	4	12
b2	Plazo de entrega (entrega Mat. Prima)	4	8
b3	Calidad de la materia prima	5	10
b4	Número de proveedores	4	7
b5	Errores de facturación (proveedor)	5	6

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Este grupo de indicadores es considerado en su totalidad como operacional en la gestión gerencial. Se considera que de ellos se extrae un número de indicadores válido para las diferentes áreas de la empresa, en esta ocasión principalmente el área de compras.

De las dos opciones referentes a plazo de entrega, presentadas, se ha seleccionado la primera de ellas, la información aportada por la segunda se considera aportada por la primera, además de ser la más valorada

Total pedidos

Se excluye el indicador relativo a número de proveedores y errores de facturas de proveedores. No es considerada la información aportada importante.

8.2.3. Costos De Producción

CUADRO N°71: Validación de los resultados perspectiva sistemas productivos: Costo de producción

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Costos de producción			
c1	Costo del proceso sarandeado	15	20
c2	Costo del proceso labranza	11	18
c3	Costo del proceso moldeado	8	12
c4	Costo del proceso carga	9	11
c5	Costo del proceso quema (facturación)	9	20
c6	Costo materias primas	20	10
c7	Costo stock materias primas	16	12
c8	Rotación stock materia prima	5	10
c9	Costo energia electrica bomba de succion.	5	5
c10	Costo de mantenimiento	6	5
c11	Costo de las averías de cañerías	2	8

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

A continuación se abordan los costos totales de producción, en esta ocasión existe para un mismo valor a medir más de una forma de realizar la medición, así para la medición del costo de producción existen las siguientes posibles propuestas:

De ellos los mas valorados son c1, c2, c3, c4, c5, c6, c7, c8, c9, por ello es la elegida como operacional, siendo c7, c8, c11, c12, como gerencial, siendo c1, c8 considerado tanto gerencial como operacional.

Seguidamente y dentro del sub apartado de costos de producción se considera el indicador referente a los costos de sarandeado y el costo de materias primas. Son desestimados por tanto los siguientes indicadores para ambos usos: c9, c10, c11

8.2.4. Rendimiento de La Instalación

CUADRO N° 72: Validación de los resultados perspectiva sistemas productivos: Rendimiento de la instalación.

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operativa
Rendimiento de la instalación			
d1	Rendimiento capacidad instalada	20	20
d2	Rendimiento cap real de instalación	20	16
d3	Rendimiento mano de obra	14	16
d4	Tiempo de espera (secado)	12	15
d5	Tiempo de espera (jornal)	11	13

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Se toman dos indicadores como gerencial y operacional, rendimiento de la capacidad instalada y rendimiento de la capacidad real, pero alguno de ellos puede considerarse importante desde el punto de vista operacional como el rendimiento de la mano de obra ya que aportan información relevante para la gestión de la empresa.

Entre los referidos al tiempo de espera por el secado del producto en proceso y tiempo de espera jornal esta relacionados a los dos más valorados.

8.2.5. Costos de Mano De Obra

CUADRO N°73: Validación de los resultados perspectiva sistemas productivos: Costos mano de obra.

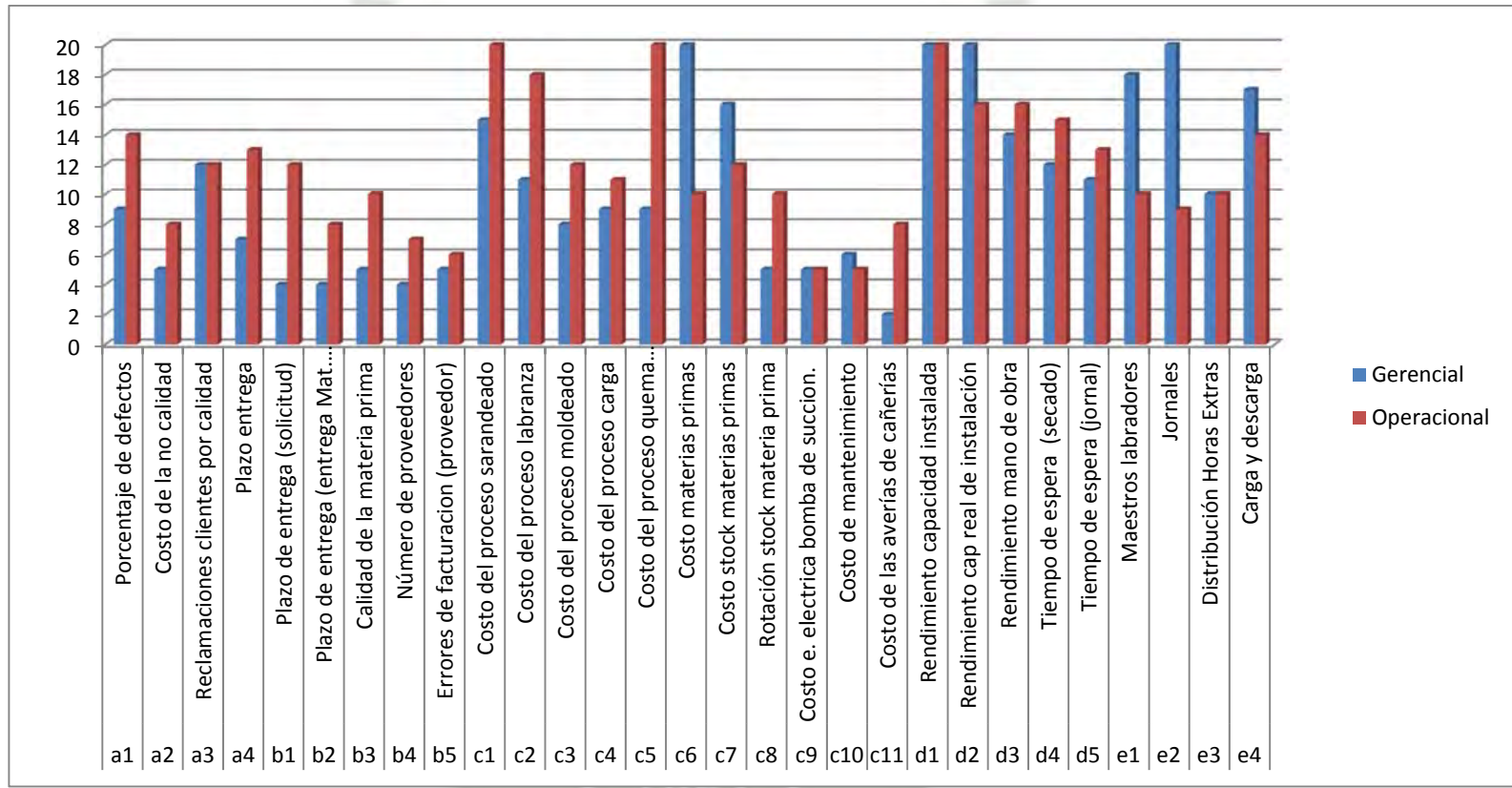
Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Costo de la mano de obra			
e1	Maestros labradores	18	10
e2	Jornales	20	9
e3	Distribución Horas Extras	10	10
e4	Carga y descarga	17	14

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

En este caso únicamente se desestima como gerencial el indicador referido a la distribución de horas extras realizada en la empresa, por los jornales que perciben una remuneración fija el cual debe ser controlado por actividades culminadas la mano de obra de los maestros labradores se paga por destajo que se incluye como gerencial. El pago del costo de la mano de obra a destajo a mayor producción el costo aumenta.

GRAFICA N° 39: Validación de Indicadores Productivos



Fuente y Elaboración Propia 25-04-16

8.3. Validación de los resultados obtenidos Indicadores Comerciales.

8.3.1. Clientes

CUADRO N°74: Validación de los resultados perspectiva Comercial:

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Clientes			
a1	Ventas a consumidor final	20	13
a2	Numero de clientes	20	12
a3	Transporte de ladrillo a domicilio	17	14
a4	Transporte de ladrillo a domicilio (gastos mano de obra)	17	14
a5	Fidelidad clientes	20	13
a6	Plazo de entrega (fecha acordada)	18	16
a7	Plazo de entrega (fecha real)	12	18
a8	Roturas de ladrillo quemado	7	12
a9	Reclamo clientes (calidad)	18	20
a10	Reclamo clientes (fecha entrega)	17	18
a11	Reclamo clientes (facturas)	16	04
a12	Reclamo clientes (errores de envío)	06	08
a13	Reclamo clientes (falta de ladrillo)	16	08
a14	Incumplimiento pago comerciantes	18	16
a15	Periodo medio de cobro	15	13
a16	Ranking clientes mas rentables	18	16
a17	Ranking clientes menos rentables	12	14
a18	Venta a comerciantes (facturación)	12	15
a19	Venta en fabrica	11	17
a20	Venta de productos más vendidos	18	16
a21	Costos de productos más vendidos	11	16

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.
Elaboración Propia 25-04-16

El ranking de clientes a16, pese a su buena valoración, considero, que es un ratio que desde el punto de vista operacional puede ayudar en las estrategias a seguir respecto a los clientes de forma particular al igual que a9, a10, a11, a12, a13.

Respecto al indicador a14 plazo de incumplimiento de pago de comerciantes ocurre algo similar a lo considerado en puntos anteriores. Se considera en las encuestas tanto gerencial como operacional, importante gerencialmente y es por ello que se incluye dentro del conjunto de indicadores gerenciales y operacionales.

Los referidos a ranking de clientes a16, a17 se selecciona como gerencial, ranking de clientes más rentables a16, aporta otro tipo de información que se destina a operacional, ranking de clientes menos rentables a17.



8.3.2. Seguimiento de Productos

**CUADRO N° 75: Validación de los resultados perspectiva Comercial:
Seguimiento de productos**

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Seguimiento de productos			
b1	Nuevos mercados (número de nuevos clientes)	8	11
b2	Nuevos mercados (volumen de ventas)	10	10
b3	Calidad del producto	10	12

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

De los indicadores seleccionados, Nuevos mercados (N° de nuevos clientes), (volumen de ventas) es un indicador gerencial y operacional porque va a influir en la venta del ladrillo y por lo tanto influirá en los ingresos de la empresa.

Calidad del producto es gerencial pero principalmente operacional siendo parte de la estrategia mejorar la calidad lo que conllevara a nuevos mercados incrementando el número de clientes y el volumen de ventas.

8.3.3. Red comercial

CUADRO N°76: Validación de los resultados perspectiva Comercial:

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Red comercial			
c1	Consecución de ventas presupuestadas	20	12
c2	Comerciantes	15	7
c3	Costo red comercial	10	12
c4	Costo comisiones	11	11
c5	Costos devoluciones	11	9
c6	Distribuidores	14	14

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Se presentan seis indicadores que pueden ofrecer una orientación de los costos de la red comercial óptimos para la gestión desde el punto de vista operacional y gerencial relacionados mutuamente de los cuales se seleccionan los mas votados tanto desde gerencial como operacional.

8.3.4. Publicidad y Márketing.

CUADRO N°77: Validación de los resultados perspectiva Comercial:

Publicidad y marketing

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Publicidad y marketing			
d1	Publicidad	11	5
d2	Muestrarios	16	15
d3	Asistencia a ferias ladrillos ecológicos	0	0
d4	Promociones	8	6

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

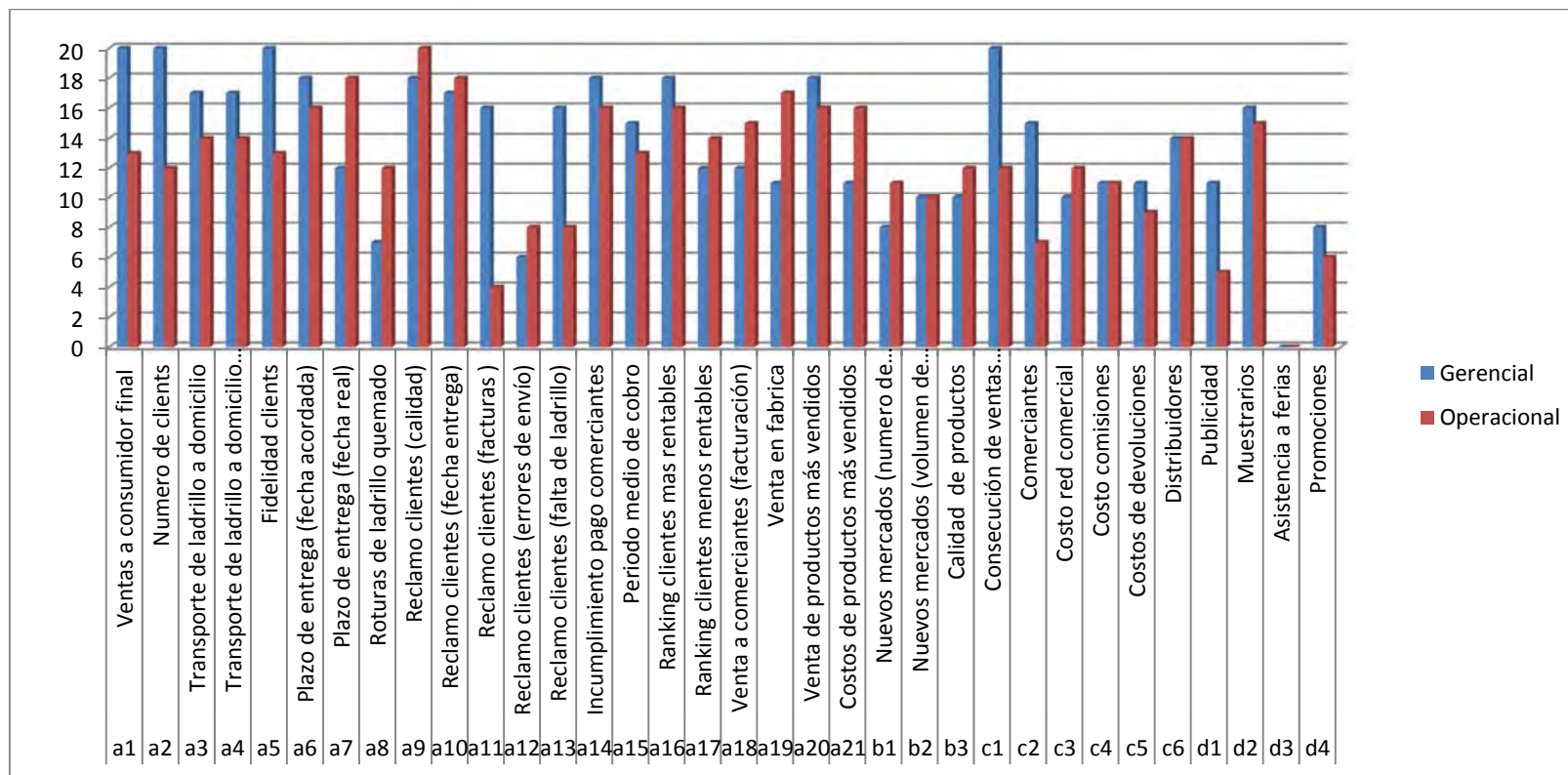
Elaboración Propia 25-04-16

El indicador destinado a valorar los gastos en publicidad de la empresa, la forma de comercialización del ladrillo es por medio de comerciantes el empresario debe ofrecerles su producción antes de culminada y enfriada la quema.

Los distribuidores es un canal de distribución y comercialización a ser implementada y considerada como estratégica.

La elaboración de muestrarios se considera gerencial como operacional los comerciantes conocen de la calidad de producción de cada empresa por lo que el empresario debe mantener su calidad de no hacerlo arriesgaría su producción y se crearía una mala imagen, las promociones muestran una baja calificación pero deberá ser aceptada por ser considerada como parte de la estrategia al igual que las asistencias a ferias y certámenes se considera como parte de la estrategia implementada.

GRAFICA N°40: Validación de Indicadores Comerciales



Fuente y Elaboración Propia 25-04-16

8.4. Validación de los resultados obtenidos de Indicadores Financieros.

8.4.1. Posición Financiera

CUADRO N°78: Validación de los resultados perspectiva financiera:

Posición financiera

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Posición financiera			
a1	Liquidez	14	4
a2	Tesorería ó acidez	12	4
a3	Coeficiente de Solvencia	10	4
a4	Recursos Permanentes de Terceros	7	8
a5	Cobertura de Cargas Financieras	6	8
a6	Volumen de activo fijo	5	8

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Los dos indicadores más valorados son los dos primeros, Liquidez y Tesorería o acidez, entre ellos existe una importante similitud:

A nivel de gerencia, se entiende que el de liquidez puede ser más útil ya que sus consecuencias son a mediano plazo. El de acidez sería importante para el gerente o el responsable de comercialización, ya que sus consecuencias se sufren con carácter inmediato. El tercer ratio seleccionado como gerencial, es el de coeficiente de solvencia que valora el nivel global de endeudamiento de la empresa, capacidad de supervivencia.

8.4.2. Eficiencia Operativa

**CUADRO N°79: Validación de los resultados perspectiva financiera:
Eficiencia operativa**

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Eficiencia operativa			
b1	Días promedio para que el cliente cancele sus créditos	9	8
b2	Rotación de inventarios	12	15
b3	Días inventario mat. primas almacén	8	12
b4	Días promedio que demoran los proveedores en entregar los pedidos efectuados por la empresa	9	9

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Del indicador se debe considerar que la encuesta fue realizada a empresas vigentes se indica que la población de empresas artesanales se ha reducido significativamente.

Las empresas vigentes al 31/12/2015 como política empresarial venden al crédito solo a los comerciantes que son clientes permanentes.

De los clasificados como indicadores de eficiencia operativa se consideran a la Rotación de inventarios a mayor producción los inventarios rotan a mayor velocidad, días inventarios materias primas en almacén se encuentran directamente relacionados por que se representa como significativos.

Son descartados para formar parte del cuadro de mando:

- Días promedio para que el cliente cancele sus créditos.

- Días promedio que demoran los proveedores en entregar los pedidos efectuados por la empresa.

8.4.3. Rentabilidad

CUADRO N°80: Validación de los resultados perspectiva financiera:

Rentabilidad

Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Rentabilidad			
c1	Porcentaje de margen bruto	17	2
c2	Rentabilidad sobre ventas	18	2
c3	Rentabilidad recursos propios	11	2

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

Capacidad de las empresas para generar utilidades el análisis de rentabilidad se enfocó en la relación que existe entre los resultados de operación y los recursos disponibles de un negocio, se consideran los tres indicadores como gerenciales.

- Porcentaje de margen bruto. El margen bruto sobre las ventas, indica el valor añadido de la actividad de la empresa cuánto gana el empresario sobre el producto vendido, y de la venta realizada cuánto gana el empresario por producto vendido
- Rentabilidad sobre recursos propios mide la generación de utilidades sin tener que recurrir a financiamiento externo, gran parte de las empresas del sector recurren a líneas de financiamiento externo como son las ventas por anticipo a los comerciantes.

Puede tenerse un ratio de margen bruto bueno y perder dinero. Si el índice de rentabilidad es malo, se podrá buscar el motivo y bien actuar sobre la producción (mejorando el margen).

8.4.4. Creación De Valor

**CUADRO N°81: Validación de los resultados perspectiva financiera:
Creación de valor**

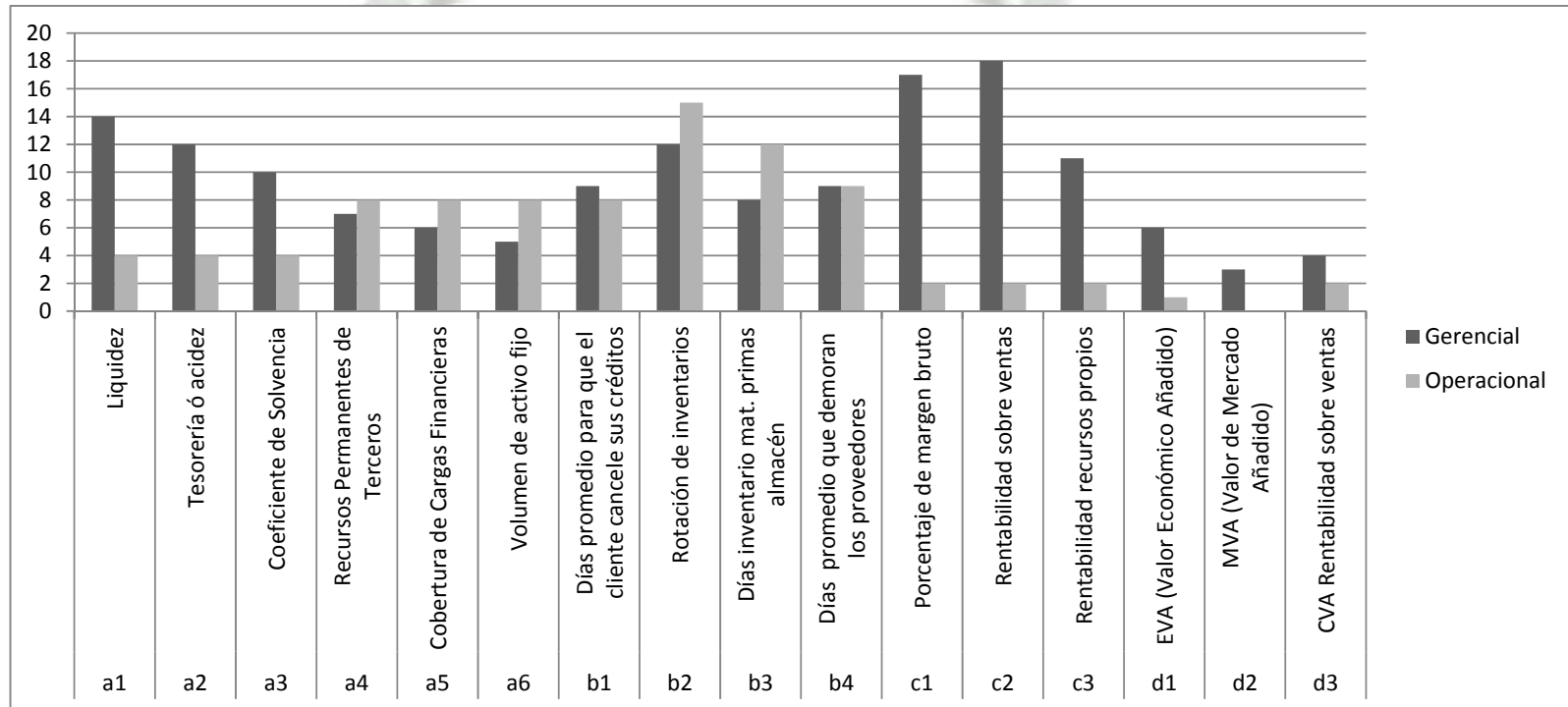
Indicador		Valoración	
		Gerencial	Operacional
Creación de valor			
d1	EVA (Valor Económico Añadido)	6	1
d2	MVA (Valor de Mercado Añadido)	3	0
d3	CVA	4	2

Fuente: Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia España Tesis diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil.

Elaboración Propia 25-04-16

- Valor económico añadido (EVA) sobre el margen del valor de mercado añadido (MVA), son indicadores de tipo gerencial indica el valor añadido de la actividad de la empresa cuánto gana el empresario sobre el producto vendido, y de la venta realizada cuánto gana el empresario por producto vendido

GRAFICA N°41: Validación de Indicadores Financieros



Fuente y Elaboración Propia 25-04-16

9. SEGUIMIENTO

9.1. MAPA ESTRATÉGICO

Los indicadores del CMI es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia se generan por la relación causa efecto los resultados deseados y los inductores que los posibilitan. El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia.

El gran reto es encontrar claras relaciones causa-efecto y crear un equilibrio entre los diferentes indicadores de modo que las mejoras a corto plazo no entren en conflicto con las metas a largo plazo.

Los indicadores de las diferentes perspectivas se deben ajustar a la visión globalizada y servir de apoyo a la estrategia general.

CUADRO Nº82: 30 PRINCIPALES INDICADORES DE GERENCIA

Clasificación de los indicadores en función a la importancia de la utilización por las empresas industriales artesanales ladrilleras de la provincia de Arequipa (30 principales indicadores de Gerencia).

Cod.	Frecuencia de uso de los indicadores usados por las empresas	Gerencial %
A1	Ventas a consumidor final	100
A2	Numero de clientes	100
A5	Fidelidad clientes	100
C1	Consecución de ventas presupuestadas	100
C6	Costo materias primas	100
D1	Rendimiento capacidad instalada	100
D2	Rendimiento capacidad real de instalación	100
E2	Jornales	100
A14	Incumplimiento pago comerciantes	90
A16	Ranking clientes mas rentables	90
A20	Venta de productos más vendidos	90
A6	Plazo de entrega (fecha acordada)	90
A9	Reclamo clientes (calidad)	90
C2	Rentabilidad sobre ventas	90
E1	Maestros labradores	90
A10	Reclamo clientes (fecha entrega)	85
A3	Transporte de ladrillo a domicilio	85
A4	Transporte de ladrillo a domicilio (gastos mano obra)	85
C1	Porcentaje de margen bruto	85
E4	Carga y descarga	85
A11	Reclamo clientes (facturas)	80
A13	Reclamo clientes (falta de ladrillo)	80
C7	Costo stock materias primas	80
D2	Muestrarios	80
A15	Periodo medio de cobro	75
C1	Costo del proceso sarandeado	75
C2	Comerciantes	75
A1	Liquidez	70
C6	Distribuidores	70
D3	Rendimiento mano de obra	70

Fuente y Elaboración propia 25-04-16

CUADRO N°83: 30 PRINCIPALES INDICADORES DE OPERACION

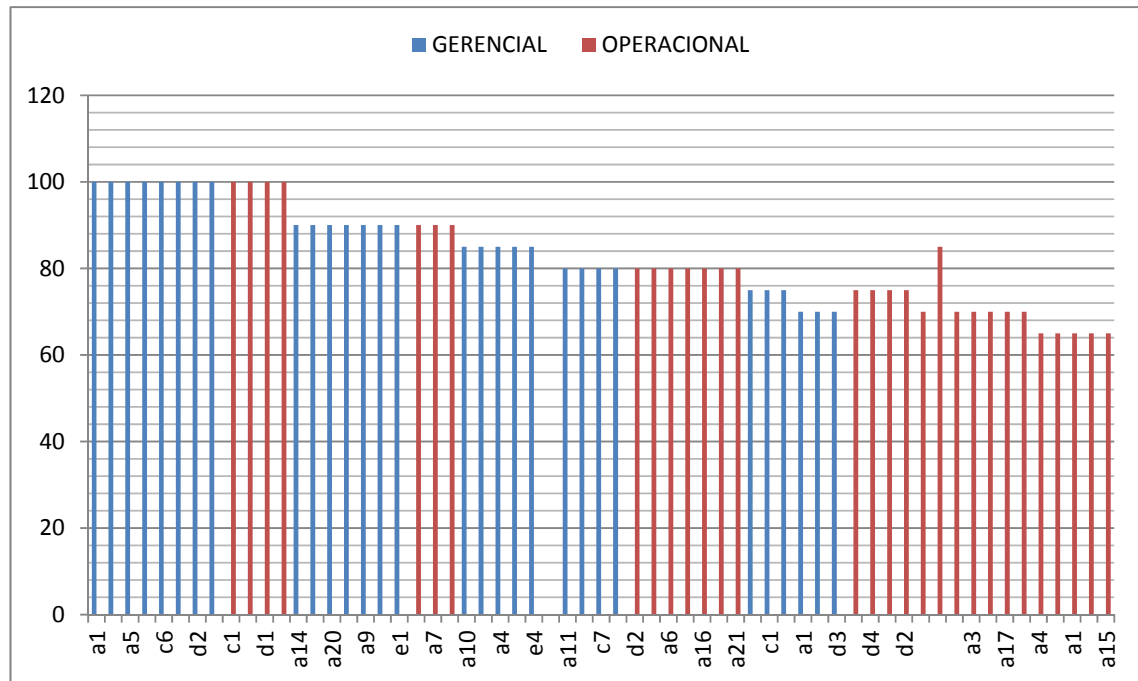
Clasificación de los indicadores en función a la importancia de la utilización por las empresas industriales artesanales ladrilleras de la provincia de Arequipa (30 principales indicadores de Gerencia).

Cod	Frecuencia de uso de los indicadores usados por las empresas	Operacional%
C1	Costo del proceso sarandeado	100
C5	Costo del proceso quema (facturación)	100
D1	Rendimiento capacidad instalada	100
A9	Reclamo clientes (calidad)	100
C2	Costo del proceso labranza	90
A7	Plazo de entrega (fecha real)	90
A10	Reclamo clientes (fecha entrega)	90
A19	Venta en fabrica	85
D2	Rendimiento capacidad real de instalación	80
D3	Rendimiento mano de obra	80
A6	Plazo de entrega (fecha acordada)	80
A14	Incumplimiento pago comerciantes	80
A16	Ranking clientes mas rentables	80
A20	Venta de productos más vendidos	80
A21	Costos de productos más vendidos	80
B2	Rotación de inventarios	75
D4	Tiempo de espera (secado)	75
A18	Venta a comerciantes (facturación)	75
D2	Muestrarios	75
A1	Porcentaje de defectos	70
E4	Carga y descarga	70
A3	Transporte de ladrillo a domicilio	70
A4	Transporte de ladrillo a domicilio (gastos mano obra)	70
A17	Ranking clientes menos rentables	70
C6	Distribuidores	70
A4	Plazo entrega	65
D5	Tiempo de espera (jornal)	65
A1	Ventas a consumidor final	65
A5	Fidelidad clientes	65
A15	Periodo medio de cobro	65

Fuente y Elaboración propia 25-04-16

GRAFICA N°42

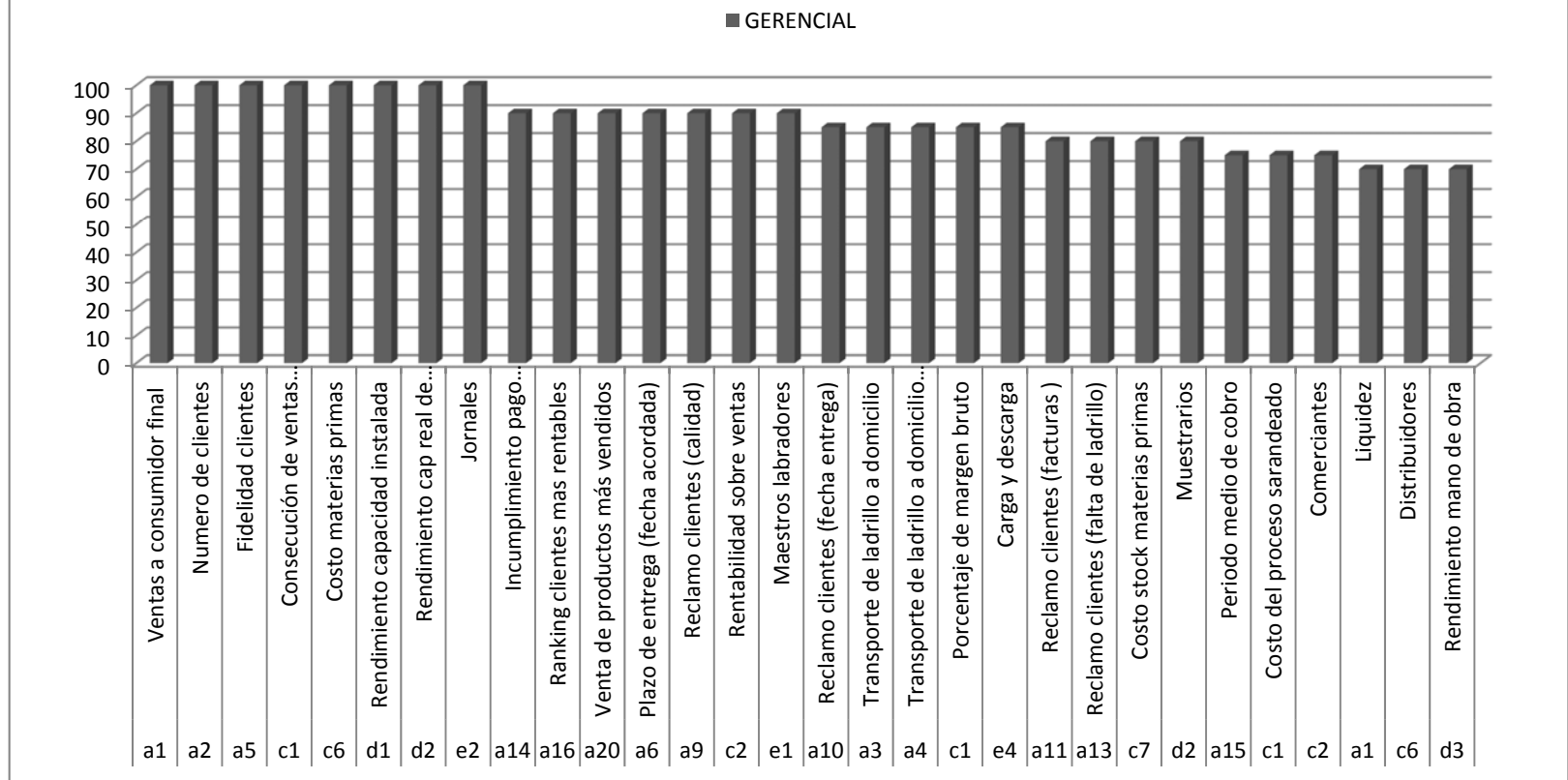
Jerarquía de indicadores gerenciales y operacionales por su función, uso y control



Fuente y Elaboración Propia 25-04-16

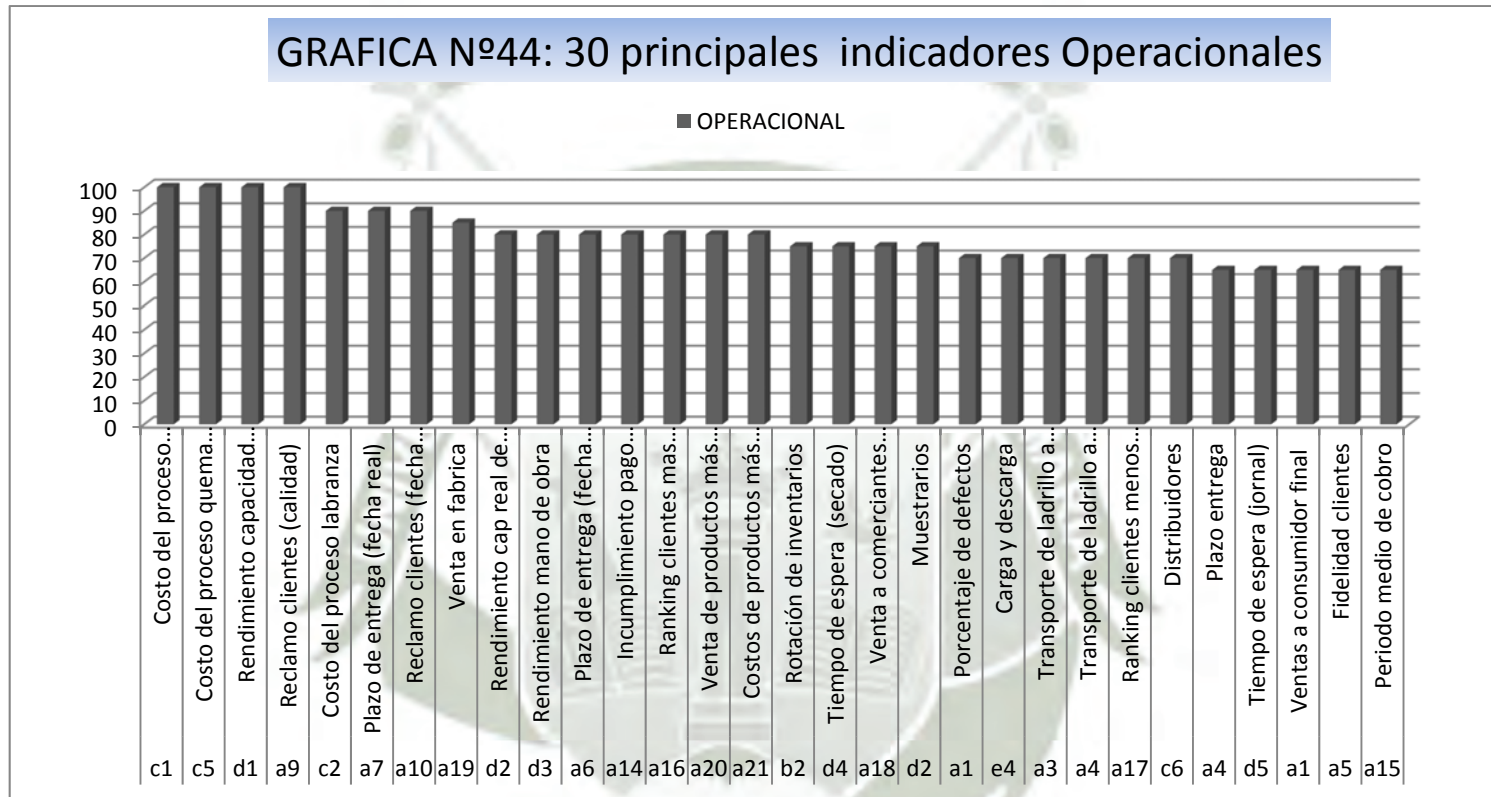
En la gráfica se presentan los indicadores según su importancia tanto gerenciales como operacionales, su uso es de vital importancia ya que la gerencia impulsa la gestión de sus actividades presentes, observando las causas y efectos a futuro inmediato por lo que podrá planificar y desarrollar adecuadamente la administración de los recursos a ser usados por las mismas y realizar sus actividades según las variaciones que se vayan generando tanto en forma individual y en forma conjunta.

GRAFICA N°43: 30 principales indicadores de Gerencia



Fuente y Elaboración Propia 25-04-2016

GRAFICA N°44: 30 principales indicadores Operacionales



Fuente y Elaboración Propia 25-04-2016

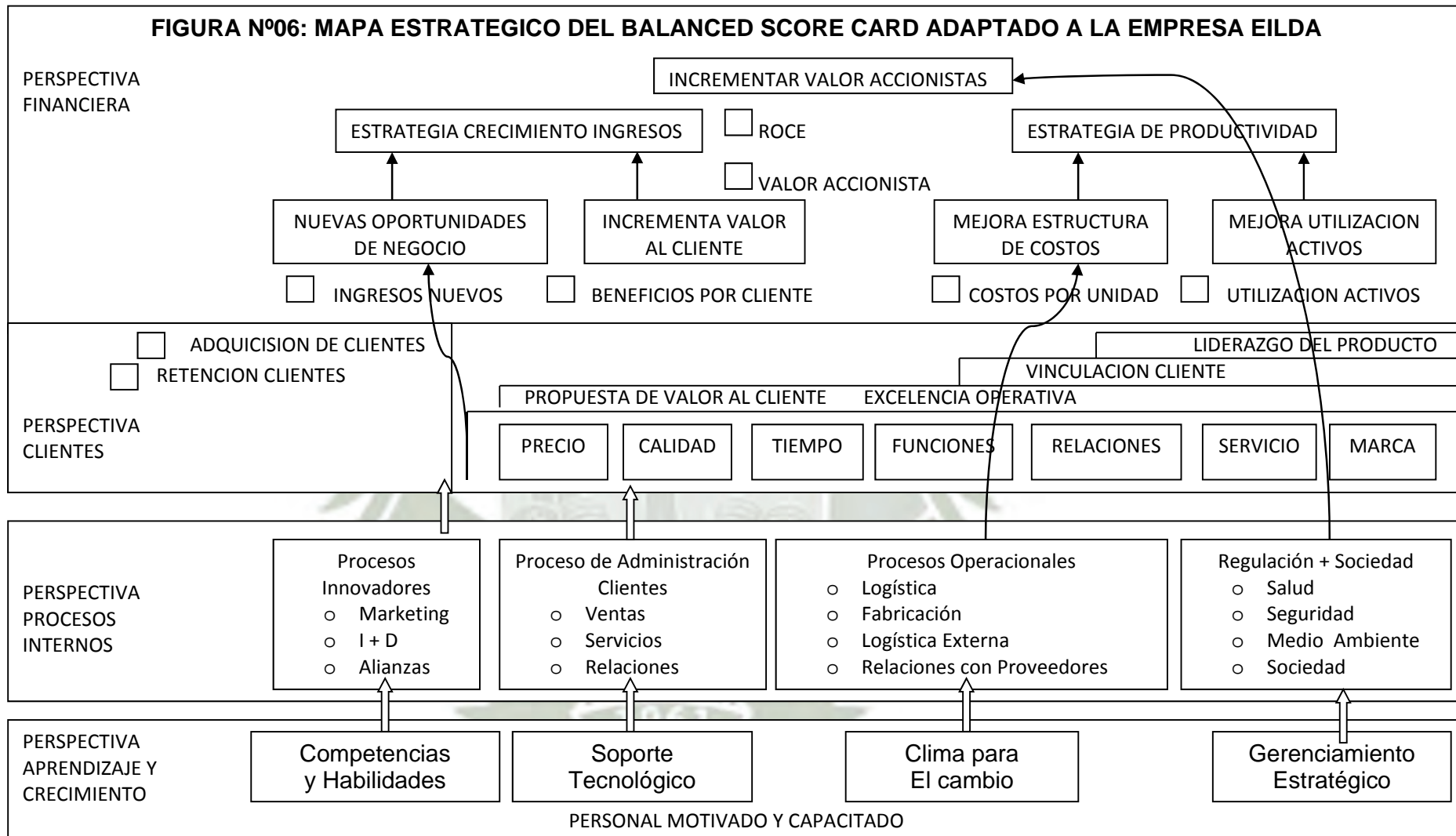


Figura d.3.4 KAPLAN, Robert, NORTON, David. —Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles HBRP Press, USA, 2004.

10. EVALUACION PERIODICA DEL SISTEMA TRIMESTRAL, ANUAL

Art 188 LGS. -El gerente cumple funciones de representación de la sociedad y de administración de los libros, registros y archivos sociales. Se deben establecer expresamente en el estatuto o por acuerdo cuales son los actos y contratos que el gerente puede realizar.

El Órgano máximo de administración, por la naturaleza de sus funciones, en la empresa "EILDA SAC" es el gerente quien ejerce actividades de Gestión.

10.1. Principales Características Gestión de la Sociedad Se encuentra regulado por la LGS ley 26887 del Artículo 5^a al Artículo 246^a.

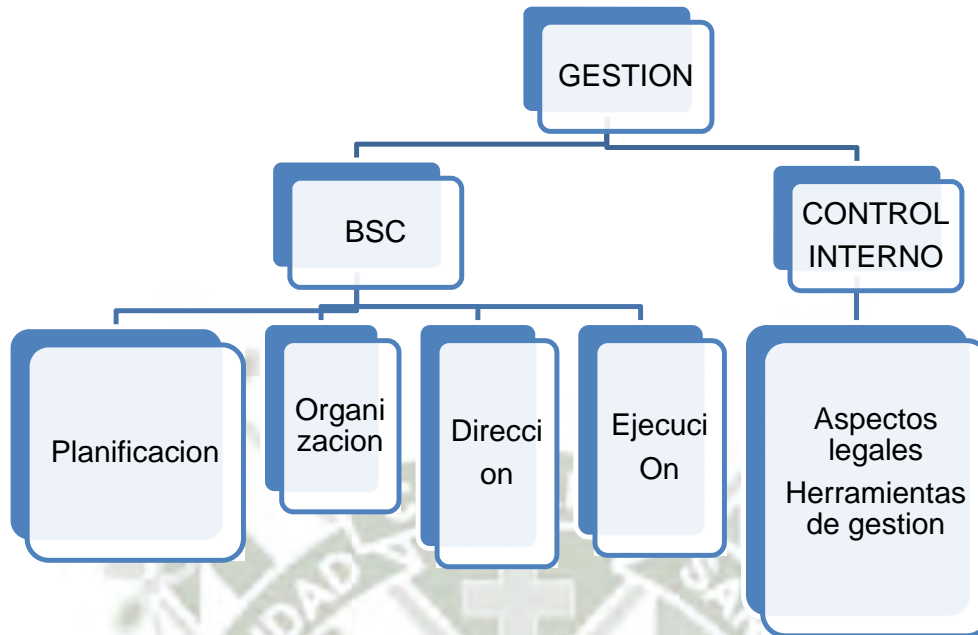
El capital social se ve incrementado cuando los socios o terceros realizan nuevos aportes podría generarse por la emisión de diferentes tipos de acciones. Esto resulta claro pues así como se formó el capital con los aportes en la constitución, se puede incrementar con los aportes recibidos con posterioridad.

La reducción de capital tiene por efecto la eliminación de una determinada cantidad de Acciones o la reducción del valor nominal de las acciones. También podría darse una combinación de ambos efectos.

Tanto el incremento y la reducción del capital social deberán de considerarse en la escritura publica de constitución la que contendrá el pacto social y el estatuto para la protección del capital social se considera por las siguientes situaciones:

- El pago del valor nominal a los titulares de las acciones
- El pago del valor patrimonial de las acciones a sus titulares
- La condonación de dividendos pasivos
- El restablecimiento de la proporción que debe existir entre el capital social y el patrimonio neto de la sociedad, que pueden verse afectados por las pérdidas.
- Otras situaciones que originen la disminución del capital, como pueden ser los procesos de reorganización societaria tales como la escisión.

FIGURA N°07: GESTION POR ACTIVIDADES DEL BSC Y ACTIVIDADES DE CONTROL



Fuente y Elaboración propia 30/05/2016

10.2. Etapas en el Proceso de Control.-El proceso de control se subdivide en:

- a) Control Preliminar.- Tiene lugar antes de que comiencen las operaciones he incluye la elaboración de procedimientos para asegurar que lo planeado sea ejecutado en forma adecuada.
- b) Control Concurrente.- Durante la acción o aplicación de los planes se necesita vigilar la correcta aplicación de las actividades según se van sucediendo el objetivo es proporcionar información rápida y permanente del desempeño de las actividades generar informes diarios para conocer la situación sobre lo que es necesario, tomar decisiones.

- c) Control de Retroalimentación.- Uso de la información de los resultados del control preliminar y del control concurrente.

10.3. Actividades de la Empresa.-Para operar eficazmente, todas las diferentes actividades estas deberán ser coordinadas; requerirá de organización. La estructura organizativa es el medio por el cual la empresa coordinara las actividades de diferentes elementos energía humana, activos físicos, tiempo, y dinero para alcanzar los objetivos “EILDA” agrupara las actividades para facilitar el flujo de información, la realización del trabajo y el control.

Existirán, cinco grupos principales de funciones en la empresa:

- 1) Comercialización.
- 2) Producción y control de calidad.
- 3) Investigación y desarrollo
- 4) Finanzas y administración.
- 5) Apoyo a la producción

10.3.1. Comercialización.- La misión de la función es dirigir el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor. Determina sus necesidades e informa al mercado acerca de los productos de la empresa.

- La función de ventas concluye la transacción, indica a la producción que fabricar cuanto y cuando y a donde enviar proporciona el servicio necesario al cliente para resolver cualquier problema con el producto. Determina la demanda para los productos existentes e identifica las necesidades de los nuevos productos. Esto se realiza por medio de la sub función investigación de mercado.

- Una segunda misión es comunicar a los compradores potenciales que productos o servicios tiene la empresa para ofrecer y a que precio. Las actividades de publicidad y promoción constituyen las actividades

clave de comunicación. A través de estos elementos, la empresa puede mantener o expandir la cuota de mercado.

- Otra actividad consiste en prever y planificar el número de unidades de productos a ser producidos para atender la demanda. Los costos y las proyecciones de las unidades de ventas están íntimamente interrelacionados.

- Finalmente procesa pedidos, maneja la información del producto, mantiene una red de distribución y programa las fechas de entrega.

10.3.2. Producción y Control de Calidad.- La función de producción supone el suministro de los materiales necesarios, la transformación de los materiales en bienes terminados y el envío de los productos terminados a los clientes. La función del control de calidad asegura que todos los materiales que entran en planta, así como todos los bienes terminados que salen de la misma, lo hacen conforme a los estándares establecidos.

La función de producción se puede organizar de muchas formas dependiendo de factores tales como el volumen de producción, la diversidad de las operaciones, la fabricación de diversas clases de ladrillo.

La función de gestión de materiales regula el movimiento de las materias primas, los suministros y los bienes terminados a través de la planta. Las actividades centrales de la gestión de materiales incluyen:

- Control de producción.
- Recepción y envío.
- Control de inventario.

10.3.3. El Control de Producción.- Informa las operaciones de producción que equipo se necesita para elaborar el ladrillo.

Programa la secuencia de las operaciones y determina económicamente las cantidades. El control de producción comprueba la disponibilidad de inventario y pone en funcionamiento el aprovisionamiento de materiales y de suministros.

CUADRO N°84: COMERCIALIZACION, ACTIVIDADES QUE AÑADEN VALOR

Actividad	Decisión
Especificación del producto	<ul style="list-style-type: none"> • Numero de variaciones • Introducción de nuevos productos • Abandono del producto • Modificación del producto
Proporcionar servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de precios
Desarrollar canales de distribución.	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de canales de distribución
Completar el inventario de bienes terminados.	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de inventario
Enviar el producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Canal de envío
Determinar la política de descuentos.	<ul style="list-style-type: none"> • Política de descuentos
Fijar el precio de venta del producto.	<ul style="list-style-type: none"> • Variación del producto • Pedidos especiales
Promoción de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Tipo de promoción
Procesamiento de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento de los pedidos de ventas

Fuente: Contabilidad por Actividades un enfoque de costes basado en las actividades James A. Brimson
Elaboración Propia 30/05/2016

10.3.4. La Recepción y Envío.- Son dos puntos dentro de la planta a través de los cuales pasan los productos tanto cuando entran en la fábrica como cuando salen.

La función de compras, supone la compra, la recepción, la inspección y el almacenaje de materias primas, juega un papel importante en la selección de proveedores en la negociación de los precios y de los tiempos de espera.

Compras notifica al control de producción los tiempos de espera y el control de producción, a su vez, los utiliza para planificar los programas de producción.

10.3.5. El Control de Inventario.- determina que cantidad de productos o materiales están a mano y donde se encuentran almacenados.

Determina el contenido de mano de obra de los procesos de producción y conduce los estudios de tiempos y movimientos y desarrolla los estándares de producción, asigna la superficie útil a las actividades específicas la construcción y el mantenimiento de fábrica.

La función de control de calidad se encarga de asegurar que todos los productos que deja la fábrica se ajustan a las especificaciones de los clientes y de comercialización preestablecidas. La inspección de la entrada de material y el control de proveedores asegura que todas las materias primas sean recibidas.

El control de calidad además examina y controla todas las actividades de fabricación para garantizar que tales actividades produzcan de una forma consistente y aceptable. Así mismo, esta función proporciona los instrumentos de medida.

Las principales actividades de una función de producción y de control de calidad incluyen las siguientes:

**CUADRO N°85: PRODUCCION Y CONTROL DE LA CALIDAD
ACTIVIDADES QUE AÑADEN VALOR**

Actividad	Decisión
Gestión de materiales	
Planificación de la producción.	Programación del equipamiento.
Control de producción.	Chequeo de inventario.
Itinerario.	Pedido de materiales y suministros.
Programación.	Programas de la recepción de materiales.
Control de inventarios.	Gestión de inventario físico y de los registros de inventario.
Planificación de aprovisionamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las especificaciones de materiales. • Estudio de los componentes del ladrillo a fabricar.
Selección y evaluación de proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de proveedores. • Evaluación de proveedores.
Negociación de precios fechas de entrega y calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación con los proveedores. • Fecha de recepción de materiales • Control de calidad del proveedor.
Realización de la orden de compra.	<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de la orden de compra. • Seguimiento de la orden de compra. • Recepción de la orden de compra.
Coordinación de los proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación de los proveedores expedición.
Distribución, Gestión de los productos en proceso, Control de la Producción.	
Actividad	Decisión

Gestión de productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de saldos de los productos terminados.
Transporte del ladrillo. <ul style="list-style-type: none"> • Crudo • Quemado 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del medio de transporte (propio o alquiler del servicio) en la planta o medio de transporte a la obra de los clientes.
Gestión de repuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento de repuestos.
Mantenimiento de maquinaria y equipo de explotación.	<ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento del mantenimiento de la maquinaria y equipo.
Determinación de estándares de tiempos.	<ul style="list-style-type: none"> • Avance de la producción.
Justificación de la inversión.	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de tiempos improductivos.
Análisis de hacer o comprar.	<ul style="list-style-type: none"> • Subcontratación.
Planificación de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de itinerarios, • Selección de maquinaria, • Selección de procesos, • Selección de herramientas e instalaciones,
Distribución de planta y oficina.	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición del espacio de fábrica. • Diseño de la planta.
Mantenimiento de edificios y terrenos.	
Preparación de equipos	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del lote
Diseño de máquina.	
Diseño de las herramientas, instalaciones y equipo	
Diseño del cuarto de herramientas.	
Inspección del material entrante.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de cantidad y calidad del material,
Actividad	Decisión

Inspección en proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de los puntos de inspección en proceso.
Inspección final.	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad del producto final.
Evaluación de la calidad y calificación del proveedor	<ul style="list-style-type: none"> • Selección del proveedor • Evaluación periódica de la calidad • Evaluación periódica del proveedor

Fuente: Contabilidad por Actividades un enfoque de costes basado en las actividades James A. Brimson.

Elaboración Propia 30/05/2016

10.3.6. Investigación Desarrollo e Ingeniería.- La función de investigación y desarrollo (I + D) desarrolla nuevas ideas para productos y materiales. Diseña los nuevos productos y modifica los ya existentes, la investigación y desarrollo permiten la conexión entre la comercialización y la producción. Las necesidades de mercado se utilizan para determinar la orientación de la investigación y los productos que deben ser producidos.

Se espera que la I+D mantenga la capacidad para resolver problemas técnicos especiales y que intervenga activamente en la fase inicial del desarrollo de nuevos productos.

Durante esta fase, esta función debe experimentar y acreditar un nuevo concepto de producto y desarrollar unas directrices generales, todo ello en el marco de los costos y rendimientos objetivos determinados en el mercado.

La función de I + D incluye las siguientes actividades principales:

La función de ingeniería de producto traduce las especificaciones de producto en un diseño, a continuación, desarrolla y depura el diseño hasta que este encaje dentro de los límites del costo, rendimiento y productividad deseados. Finalmente, registra toda la información en informes de ingeniería, pliegos de especificaciones, listas de materiales y dibujos.

Las principales actividades de la función investigación y desarrollo incluyen:

**CUADRO N°86: INVESTIGACION Y DESARROLLO ACTIVIDADES QUE
AÑADEN VALOR**

Actividad	Decisión
Desarrollo de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> • En qué momento introducir nuevos productos, • Fijación de precios,
Modificación de productos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar que productos deben modificarse, • Fijación de precios,
Investigación básica.	<ul style="list-style-type: none"> • Requerimientos de los nuevos productos, • Análisis de la demanda del mercado, • Fijación de precios.

Fuente: Contabilidad por Actividades un enfoque de costes basado en las actividades James A. Brimson.

Elaboración Propia 30/05/2016

Finanzas y Administración.- La función de finanzas y administración recoge y procesa los datos financieros y de rendimiento.

La función de finanzas proporciona la planificación financiera necesaria para gestionar el flujo de caja para cumplir con las obligaciones financieras de la empresa. Coordina los pagos de préstamos, y los desembolsos de bienes y servicios comprados. La función financiera elabora todos los informes financieros periódicos; gestiona el sistema de nómina, las cuentas a pagar y las cuentas a cobrar y prepara los planes de beneficios. Además, administra el presupuesto y proporciona directrices y asistencia durante el ciclo de presupuesto.

Una importante sub función financiera es la contabilidad de costos. La contabilidad de costos compila los gastos de producción y conserva los datos del costo del producto.

El grupo de finanzas y administración a menudo incluye la función de las relaciones laborales y la gestión de personal. Es responsable de aspectos tales como la contratación de personal, la formación de los empleados, la evaluación de rendimiento, las vacaciones, etc. Además proporciona asistencia en la negociación y administración de contratos laborales.

Las actividades principales de una función de administración y finanzas incluyen las siguientes.

**CUADRO N°87: FINANZAS Y ADMINISTRACION ACTIVIDADES QUE
AÑADEN VALOR**

Actividad
Contabilidad y finanzas: Formulación, elaboración y presentación de la información
<ul style="list-style-type: none"> • Recogida y mantenimiento de datos, • Información general financiera, • Información para la gerencia,
Cuentas a pagar
<ul style="list-style-type: none"> • Pedidos de compras. • Recepción de comprobantes de pago. • Pagos. • Gestión de Caja.
Cuentas a cobrar
<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de facturas, • Mantenimiento y comprobación de créditos. • Gestión de tesorería.
Nomina
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de datos de los trabajadores, • Depósitos en cuentas corrientes de remuneraciones

<ul style="list-style-type: none"> • Emisión de cheques.
Mayor general
<ul style="list-style-type: none"> • Cierre mensual.
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación, Aprobación y Ejecución del Presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las variaciones del Presupuesto.
<ul style="list-style-type: none"> • Información externa solicitada.
<ul style="list-style-type: none"> • Control interno.
Gestión corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los objetivos propuestos,
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las variaciones,
Decisiones legales.
Relaciones con los accionistas
<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas ordinarias,
<ul style="list-style-type: none"> • Asambleas extraordinarias,
Planificación estratégica
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación periódica de la estrategia,
Sistemas de información de gestión: desarrollo, operación y mantenimiento.
Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> • Hardware.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas operativos.
<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad.
<ul style="list-style-type: none"> • Gastos operativos. <ul style="list-style-type: none"> ○ Personal. ○ Prestación de servicios por terceros ○ Suministros diversos.
Gestión administrativa y general
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de los gastos administrativos
Dirección general
<ul style="list-style-type: none"> • Formulación, elaboración, aprobación de la memoria anual,
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación periódica de la memoria anual,
Dirección de programas y producto

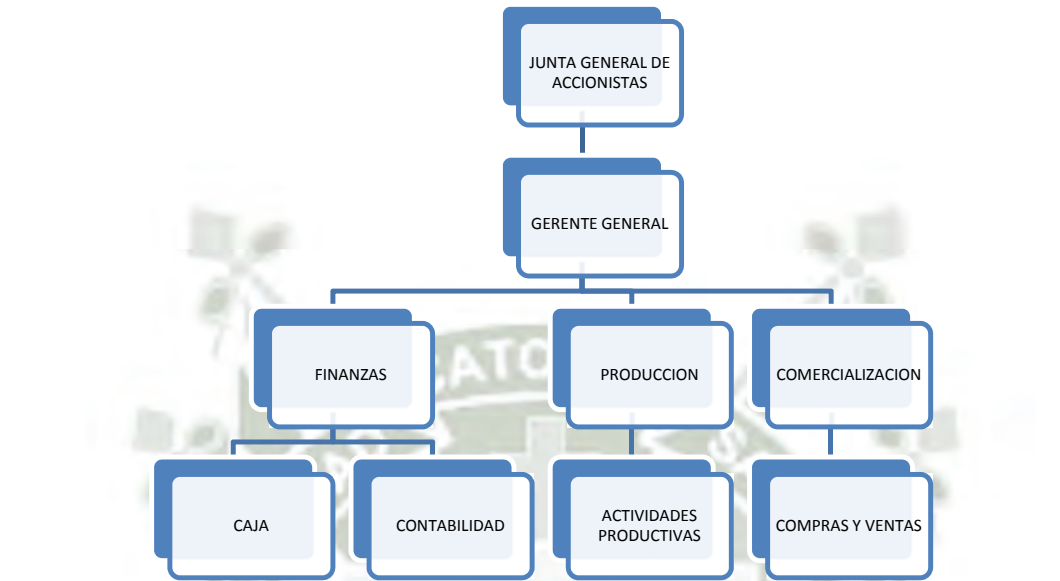
<p>Personal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Información. • Administración de los beneficios, • Calendarización de las actividades,
<p>Formación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Negociación y administración de los contratos.
<p>Contratación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos Civiles Compra- Venta, de bienes y/o de servicios • Contratación de Servicios
<ul style="list-style-type: none"> • Contratos laborales
<p>Jubilación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administración de las provisiones sociales

Fuente: Contabilidad por Actividades un enfoque de costes basado en las actividades James A. Brimson

Elaboración Propia 30/05/2016

10.3.7. Logística y Actividades de Apoyo Externo.- Las actividades asociadas con el servicio al cliente, originadas por los problemas en los productos, son actividades que no añaden valor porque dichos problemas se derivan exclusivamente de problemas de producción. Los costos son significativos allí donde se producen costos de garantía, costos de defectos, costos de reparación y costos de venta.

FIGURA N°08: Organigrama de la empresa “EILDA SAC”



Fuente y Elaboración Propia 30/05/2016

Se inscribirá a la empresa en el REMYPE para obtener beneficios como son:

a) **Impuesto a La Renta.**- Por las características que presenta la “EILDA” genera rentas de tercer categoría y pertenece al Régimen General del Impuesto de la Renta; por lo que deberá cumplir con sus obligaciones de hacer y de no hacer, al cumplimiento del código tributario y a no cometer las infracciones tipificadas en los artículos 173 al artículo 178 y al goce de sus beneficios tributarios como contribuyente.

Y a lo que se refiera el D. Leg del Impuesto a la Renta y del Código Tributario al Régimen en mención.

b) **Política Estatal.**- El estado promueve un entorno favorable para la creación, formalización, desarrollo y competitividad de las MYPE y el apoyo a los nuevos emprendimientos a través de los gobiernos nacionales , regionales y locales establece un marco legal e incentiva la inversión privada generando y promoviendo una oferta de servicios empresariales destinados a mejorar los

- niveles de organización, administración, tecnificación y articulación productiva y comercial de las MYPE, estableciendo políticas que permitan la organización y asociación empresarial para el crecimiento económico con empleo sostenido.
- c) **Órgano Rector.**- El Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo define las políticas nacionales de promoción de las MYPE y coordina con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales.
- d) **Concejos Regional y Local.**- Los gobiernos regionales crean, en cada región, un consejo regional de las MYPE, con el objeto de promover el desarrollo la formalización y la competitividad de la MYPE en su ámbito geográfico y su articulación con los planes y programas nacionales, concordante con los lineamientos señalados en la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa.
- e) **El Descanso Vacacional.**-Artículo 10º del Decreto Legislativo N° 713, Ley de Consolidación de descansos Remunerados de los trabajadores sujetos al Régimen Laboral de la Actividad Privada, tendrá derecho como mínimo, a quince (15) días calendarios de descanso por cada año completo de servicios pudiendo ser negociados entre el empleador y el trabajador.
- f) **Obligaciones de Seguridad y Salud en el Trabajo** De acuerdo al artículo 49º de la ley 29783, Ley de Seguridad y Salud en el trabajo, todos los empleadores se encuentran obligados a practicar los exámenes médicos ocupacionales a todos sus trabajadores, tanto al inicio, durante y al término de la relación laboral, esta obligación se deberá aplicar para todo el personal que tenga vínculo laboral vigente.
- g) **Capacitaciones en materia de Seguridad y Salud en el trabajo.**-El artículo 35º de la ley N° 29783 establece que el empleador tiene la obligación de realizar como mínimo cuatro capacitaciones al año en materia de seguridad y salud en el trabajo.

10.4. CONTROL ADMINISTRATIVO

10.4.1. Presupuestos.-

Objetivo.-

- a) Determinación del grado de utilización del control presupuestal en la empresa.
- b) Interpretación de las variaciones entre lo presupuestado y las cifras reales.

10.4.2. Personal y nominas.-

Objetivo.-

- a) Determinación de la influencia del elemento humano en la organización de la empresa y en la formulación de los estados financieros.
- b) Determinación y verificación del costo relacionado al elemento humano.

10.4.3. Rubro efectivo y equivalentes de efectivo.-

Objetivo.-

- a) Determinación de la existencia y equivalentes de efectivo que obra en poder de la empresa, así como también aquellos depositados en instituciones financieras.
- b) Determinación y verificación del costo relacionado al elemento humano.

FIGURA N°09: DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

Costo de lista	+
<u>Recargos y descuentos</u>	
Costo de adquisición	+
Costo de transporte	+
<u>Costo de acondicionamiento</u>	
Costo de almacén	+
Costo de operación	+
<u>Costo de distribución</u>	
Costo técnico	+
<u>Utilidad deseada</u>	
Precio de venta bruta (-)	
<u>Descuento a los clientes</u>	
Precio de Venta	

Fuente y Elaboración Propia 07/06/2016

El costo de lista es el que figura para todo cliente según el escenario del mercado en ese momento : como se puede ver, se le agregan los recargos correspondientes o se le disminuyen los descuentos que podría otorgar el proveedor de la mercadería, a fin de obtener el costo de adquisición , el cual debemos agregar el costo de transporte, los costos de almacenamiento con los cuales se almacena, que luego sumado a los costos operativos y costos de distribución se obtiene el costo técnico de adquisición, sobre cuyo monto se le agrega la utilidad sobre la inversión, obteniendo así el precio de venta bruta al cual se le puede o no disminuir los descuentos correspondientes y determinar luego el precio de venta neta, que se reflejara en el estado de resultados de la empresa.

10.5. CONTROL CONTABLE

10.5.1. Cálculo y Análisis de las Variaciones.-

a) Variación de la materia prima.- La materia prima tiene dos variaciones:

- Variación del precio.

Variación del precio = (Precio estándar – Precio real) Cantidad real

- Variación de la cantidad de materia prima.

Variación de la cantidad = (Cantidad estándar – Cantidad real) Precio estándar

b) Variación de la mano de obra.-La mano de obra directa tiene dos variaciones:

- Variación del costo de la mano de obra directa.

Variación del costo = (Tasa estándar – Tasa real) Horas reales

- Variación de la eficiencia de la mano de obra directa.

Variación de la eficiencia = (horas estándar – Horas reales) Tasa estándar

c) Variación de los costos indirectos de fabricación.- tienen tres variaciones:

- Variación de la eficiencia.

Variación de la eficiencia = (Horas estándar – Horas reales) Tasa estándar

- Variación de la capacidad.

Variación de la capacidad = (Horas presupuestadas – horas reales) Tasa estándar

- Variación del presupuesto

Variación del presupuesto = Monto presupuestado – monto ejecutado

Lo óptimo es lograr estandarizar la producción, lo cual conllevará a un estudio de materiales de producción al igual, que a la técnica del quemado del ladrillo.

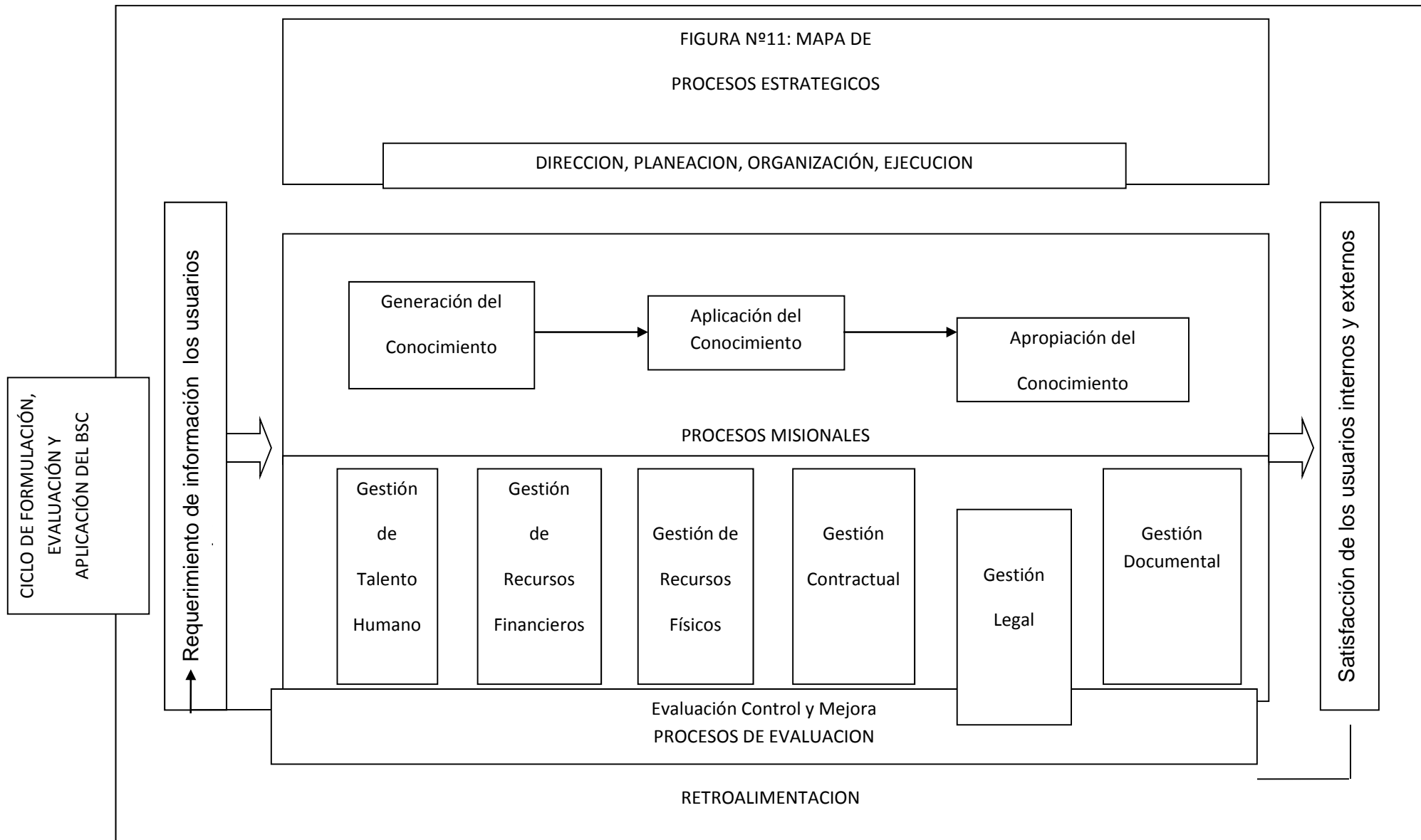


FIGURA N°10: Análisis de las variaciones, saldos no vendidos de quemas anteriores y la venta de la quema reciente.

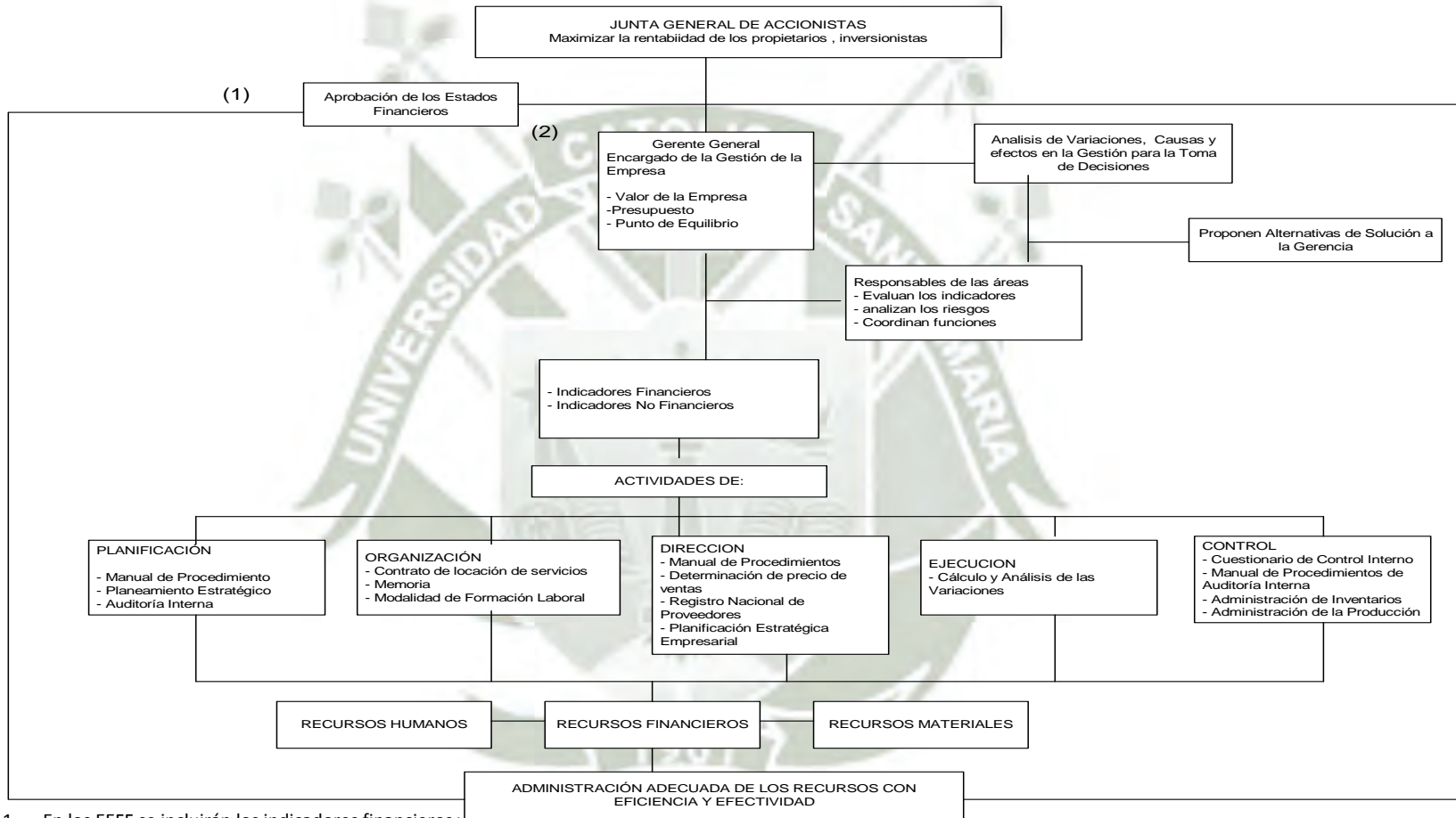
		QUEMA RECIENTE		
		Bueno	Regular	Malo
SALDOS	Bueno	Venta al distribuidor la empresa crea una buena imagen. Gana precio es lo deseado.	Venta al distribuidor pero baja el precio de compra es aceptable.	Se mezcla las calidades el fabricante trata de no mantener saldos del mal producto se genera conflicto de comercialización.
	Regular	Venta al Distribuidor pero baja el precio de compra es aceptable.	No se vende pero se almacena queda como saldo para vender con la siguiente quema.	Reingresa para la siguiente quema, se genera perdida.
	Malo	Se mezcla las calidades el fabricante trata de no mantener saldos del mal producto se genera conflicto de comercialización.	Reingresa para la siguiente quema se genera perdida.	Reingresa para la siguiente quema se genera perdida.

	No se repite la actividad de quema
	No se repite la actividad de quema
	Si se repite la actividad de quema

Fuente y Elaboración Propia 07/06/2016



**FIGURA Nº 12: MAPA ESTRATEGICO INTEGRANDO LOS INDICADORES FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS
EMPRESA INDUSTRIAL LADRILLERA DEL ALTO S.A.C.**



1. En los EEFF se incluirán los indicadores financieros y no financieros
2. Se espera mejorar los resultados reduciendo los gastos y maximizando la rentabilidad comparando los estados financieros del ejercicio precedente, con el ejercicio actual, observando que las variaciones sean superadas en cada ejercicio logrando alcanzar los objetivos de la empresa con eficiencia y efectividad.

Fuente y Elaboración Propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: El BSC herramienta de gestión y planificación ayudara a optimizar los resultados ayudando a maximizar los resultados para ello es necesario conocer cuál es la condición actual y desarrollar perspectivas deseadas por la gerencia capacitar a los trabajadores que desarrollan puestos estratégicos que apoyaran a monitorear, y analizar los indicadores a través de su aplicación se podrá conseguir:

1. Alineación de los empleados hacia la visión de la empresa.
2. Traducción de la visión y estrategias en acción.
3. Favorece en el presente la creación de valor futuro.
4. Capacidad de análisis.
5. Mejoría en los indicadores financieros.
6. Desarrollo laboral.

SEGUNDA: Resultado del estudio determinó los factores críticos de éxito de las empresas del subsector fábricas de ladrillos artesanales de la región Arequipa, en cuanto a tamaño cantidad y tipo de producto fabricado,

TERCERA: La gestión a través del Cuadro de Mando Integral permitirá obtener resultados de Gerencia y Operativos compuesto por 30 indicadores cada uno. Por medio de los cuales la dirección obtendrá una visión integral del funcionamiento de las empresas.

CUARTA: Se podrá diagnosticar el estado, actual pudiendo detectar los elementos causantes. Estas visiones parciales dan apoyo al resultado global de la misma consiguiendo el control total del negocio.

QUINTA: Los indicadores más valorados, coinciden con los más usados por las empresas, ello lleva a pensar que las empresas conocen en gran medida sus Factores Críticos de Éxito, pero no tienen estructurado un sistema que lleve a la garantía en la gestión empresarial.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Se recomienda gestionar el mapa estratégico del BSC, y monitorearlo constantemente. Estableciendo puestos estratégicos que permita al gestor de la empresa tener actualizadas las perspectivas para optimizar los resultados con el menor gasto posible.

Es necesario que el gobierno cumpla con lo normado en la constitución política del estado en cuanto a la protección de las fuentes de trabajo ya que cerca de las tres cuartas partes de puestos de trabajo se generan en las PYMES y se concierten acciones para implementar políticas de apoyo al sector.

El estado, en lo que respecta a la investigación, innovación, y mejora en los procesos de producción debe orientar sus esfuerzos no para efectuar constantes fiscalizaciones sino para ser parte del crecimiento y sostenibilidad de la población de pequeños y microempresarios brindándoles, asistencia técnica y un sistema de información ágil y oportuno al igual que brindarles el fortalecimiento en las capacidades técnicas y de acceso a líneas de crédito financiero como COFIDE.

Es indispensable que intenten revertir en alguna medida las utilidades que obtienen y sean responsables sociales permanentes a través de programas de capacitación que contribuyan a la mejora de los sistemas de mejora

Es necesario que se apoye y se lleve a cabo los esfuerzos necesarios para que la presente propuesta se implemente de modo que pueda orientarse a la disminución de la intermediación comercial y lograr trabajar su marca empresarial lo que generara a futuro sostenibilidad y generar los mayores beneficios para el empresario

BIBLIOGRAFIA

1. ALMEIDA, M. I. R. (2001). Manual de planeamiento estratégico. São Paulo, Atlas.
2. ATKINSON, A. A. et al. (2000). Contabilidad gerencial. Tradução André Olimpio Mosselman Du Chenoy Castro, Revisão técnica Rubens Fama, São Paulo, Atlas.
3. CAMPOS, V. F. (1996). Gerenciamento pelas diretrizes. 2ª edição, Belo Horizonte, Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG.
4. CASSARRO, A. C. (1988). Sistemas de informações para tomada de decisões. São Paulo, Pioneira
5. GAJ, L. (1987). Administração Estratégica. São Paulo, Ática.
6. HERRERO, E. (2005). Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagem prática. Rio de Janeiro, Elsevier.
7. KAPLAN, R. S. y NORTON D. P. (2004). Mapas estratégicos - balanced scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier.
8. KAPLAN, R. S. y NORTON D. P. (2000). Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperaram no novo ambiente de negócios, 8ª edição, Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra, Rio de Janeiro, Elsevier.
9. KAPLAN, R. S. y NORTON D. P. (1997). A estratégia em ação: balanced scorecard, 19ª edição, Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho, Rio de Janeiro, Elsevier.
10. KAPLAN R. S. y NORTON D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n.1, p. 75-85, janeiro-fevereiro.
11. KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard - measures that drive performance. Harvard Business Review, Boston, v.70, Iss.1, pp.71-79, Janeiro-Fevereiro.
12. PEREIRA, M.J.L.B. (1997). Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão, São Paulo, Makron Books.
13. PORTER, M. (2002). A nova era da estratégia. HSM Management, Edição especial, março-abril de 2000, In. JÚLIO, C.A. e NETO, J.S. (org), Estratégia e Planejamento: autores e conceitos imprescindíveis, São Paulo, Publifolha.
14. PROCESOS, MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN (2014): Preparete para competir mejor Editores Pacifico Editores SAC.

15. GREGORIO AMAT (2014). Valor Económico Agregado Editores Pacifico Editores SAC. MARIELA MELISSA RICRA VILLA: Necesidades Operativas De Fondos (NOF) Pacifico Editores SAC.
16. ISIDRO CHAMBERGO GUILLERMO (2014). Uso Estratégico Gerencial De Los Costos En Las Pymes Pacifico Editores SAC
17. Northcote C, Garcia Q, Tambini M, (2012). Ley General de Sociedades Pacifico Editores SAC.
18. JAMES A. BRIMSON, (1995). Contabilidad por actividades, un enfoque de costos basado en las actividades Barcelona: Marcombo.
19. DIAZ GARCIA PABLO (2004). Tesis Diseño de un sistema de gestión empresarial adaptado a las PYMES del sector textil cuya producción se basa en el tisaje de tejidos para el hogar, Departamento de Ingeniería Textil y Papelera de la Universidad Politécnica de Valencia.
20. INEI (2014). Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa, 2013 Lima.
21. VARA HORNA A, (2015), 7 pasos para elaborar una tesis: editorial Macro.


SUSCRIPCIONES Y PUBLICACIONES

1. Revista actualidad empresarial año 2012.
2. Revista actualidad empresarial año 2013.
3. Revista actualidad empresarial año 2014.
4. Revista actualidad empresarial año 2015.
5. Revista actualidad empresarial año 2016

WEBGRAFIA

1. riunet.upv.es
2. www.inei.gob.pe
3. cd.dgb.uanl.mx
4. www.aempresarial.com
5. www.scribd.com
6. www.altair-consultores.com
7. arteneoancestral.wordpress.com
8. Submitted to Universidad Católica de Santa María





ANEXO 1
PROYECTO DE
INVESTIGACIÓN

UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA
ESCUELA DE POSTGRADO
MAESTRIA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS



**“SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL
BALANCED SCORECARD ADAPTADO A LA FABRICACIÓN
DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015”**

Proyecto de Tesis presentado por el
Bachiller

DALADEV OSCAR RIVERA LLERENA

Para optar el Grado Académico de:

MAGISTER EN CONTABILIDAD Y
FINANZAS

AREQUIPA- PERU

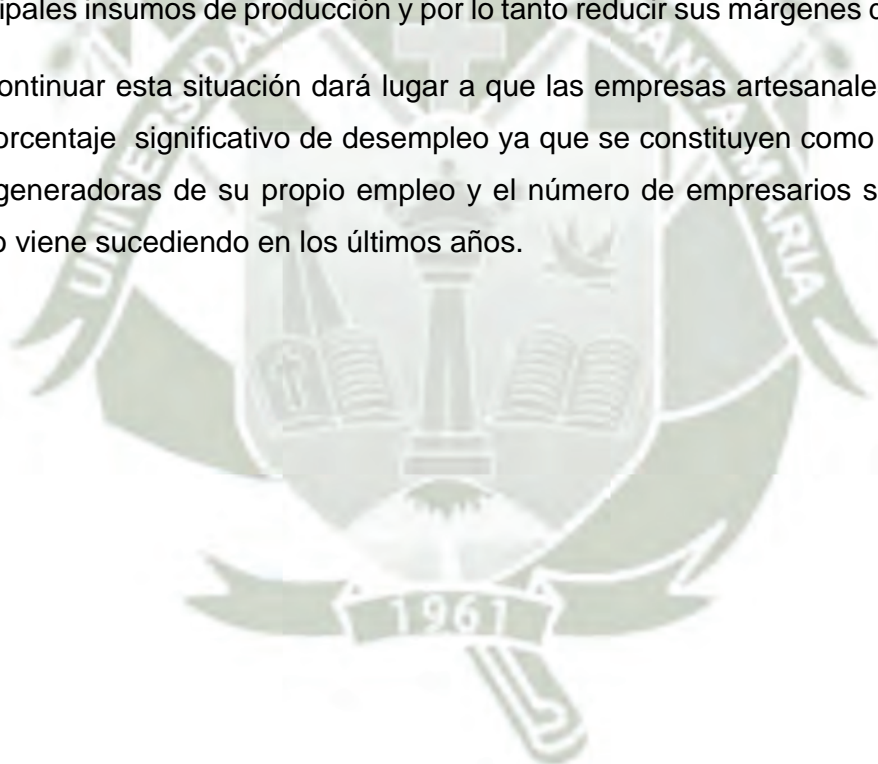
2016

INDICE	
PÁGINA	
I. PREANBULO	3
II. PLANTEAMIENTO TEORICO	4
1. Problema de Investigación	4
1.1. Enunciado del problema	4
1.2. Descripción del problema	4
1.2.1. Campo, Área y Línea de Acción	4
1.2.2. Análisis de variable	5
1.3. Justificación del problema	6
2. Marco Conceptual	8
3. Análisis de Antecedentes Investigativos	22
4. Objetivos	24
5. Hipótesis	25
III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	26
1. Técnicas, instrumentos y materiales de verificación	26
2. Campo de verificación	61
2.1. Ubicación espacial	61
2.2. Ubicación temporal	61
2.3. Unidad de Estudio	61
3. Estrategia de recolección de datos	63
3.1. Organización	63
3.2. Recursos	63
3.3. Validación de los instrumentos	63
3.4. Criterios para el manejo de resultados	63
3.4.1. Investigación de Campo	63
IV. CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO	65

I. PREAMBULO

Dentro de las características principales de los ladrillos fabricados artesanalmente encontramos un elevado nivel de informalidad, no garantizan la calidad suficiente de sus productos, la producción no es estándar, no se fabrica a grandes volúmenes, las empresas son dependientes principalmente de la mano de obra la cual se ha desplazado a otros sectores lo que ha generado escases y el incremento de su costo, falta de uso de tecnología para la innovación tanto en su producción como en la comercialización y el desarrollo de nuevos productos que las puedan hacer competitivas ante las empresas mecanizadas del sector que son sus principales competidores cuyo sistema de producción implementado por proceso continuo genera que las condiciones de las empresas artesanales deban reducir sus costos lo que conlleva a reducir su calidad por la falta de los principales insumos de producción y por lo tanto reducir sus márgenes de utilidad.

De continuar esta situación dará lugar a que las empresas artesanales generen un porcentaje significativo de desempleo ya que se constituyen como MYPES y son generadoras de su propio empleo y el número de empresarios se reduzca como viene sucediendo en los últimos años.



II. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

1.1.- ENUNCIADO DEL PROBLEMA

“SISTEMA DE GESTIÓN EMPRESARIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD, ADAPTADO A LA FABRICACIÓN DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015”

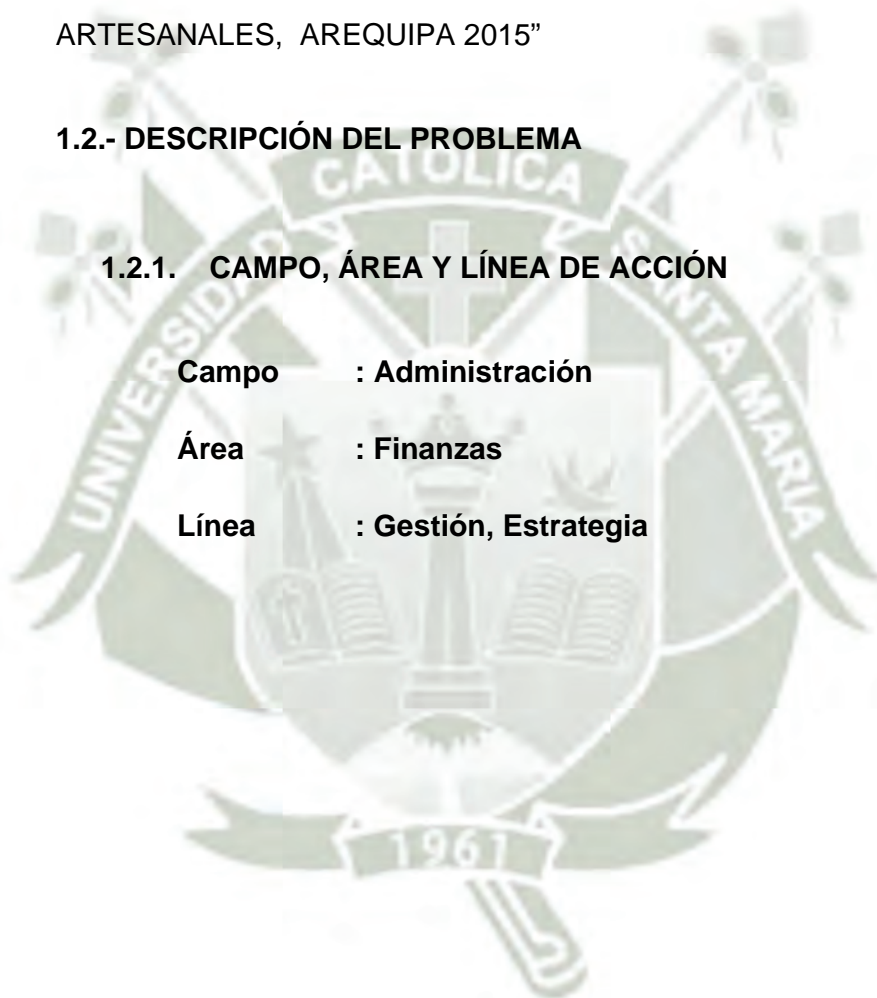
1.2.- DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA DE ACCIÓN

Campo : Administración

Área : Finanzas

Línea : Gestión, Estrategia



1.2.2.- ANÁLISIS DE VARIABLES

VARIABLE	INDICADORES	SUBINDICADORES
Balanced Scorecard	Perspectiva financiera.	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de valor. • Ingresos. • oportunidades de negocios. • Valor del cliente. • Productividad. • Estructura de costos. • Utilización de activos.
	Perspectiva del Cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Retención y Adquisición de clientes. • Liderazgo del producto. • Cuota de mercado, • Excelencia operativa. • Propuestas de valor. • Precio, Calidad, Tiempo, Funciones, Relaciones, Servicio, Marca
	Perspectiva procesos internos.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos innovadores. • Procesos de Administración de clientes.
	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos operacionales. • Regulación- Sociedad • Competencias y habilidades. • Soporte tecnológico. • Clima para el cambio. • Gerenciamiento estratégico. • Personal motivado y capacitado
	Control Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Control Administrativo • Control Contable

1.3.- JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

- a) **Aspecto General.-** Este trabajo ha permitido plasmar el proceso de investigación científica en todas sus formas. En ese sentido se ha partido del problema, representado por la deficiente gestión de las empresas industriales (MYPES), para luego proponer la solución a través de la hipótesis, siendo que en dicho elemento se propone la formulación, análisis y implementación del sistema de gestión empresarial basado en el BSC adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales, como herramienta de gestión. En forma paralela se establecieron los objetivos que vienen a ser los propósitos que busca el trabajo los criterios que se consideran más trascendentes son.
- b) **Aspecto Tecnológico.-** El implementar el sistema permitirá lograr permite que las empresas ladrilleras artesanales exploten eficientemente su nicho de mercado, que es la adquisición del ladrillo a un precio más económico por parte del cliente siendo ello factible por medio de la implementación y mejora continua del sistema, logrando la eficiencia en la gestión y maximizar sus sistemas de producción y comercialización, permitir la venta de productos con similares estándares de calidad y uniformidad, incrementar el volumen de producción, bajar la dependencia en la mano de obra, desarrollar nuevos productos, desarrollar su marca propia, desarrollar nuevos negocios como distribuidores de productos sustitutos en el sector de la construcción, tener una mejor reacción frente a posibles cambios, cambiar progresivamente el sistema de comercialización hacia una venta directa lograr incrementar su participación en el mercado por medio de distribuidores obteniendo una mejor rentabilidad y desarrollar la empresa hacia una visión por medio del planeamiento estratégico. Cautivando al consumidor y permitirle tener una mejor alternativa de compra.
- c) **Aspecto Social.-** La producción implica dinamizar el sistema de comercialización por la compra de materia prima de diversos proveedores así como del aumento de empleo de la mano de obra desocupada y sub ocupada.
- d) **Aspecto Económico Empresarial.-** LA ESTRATEGIA.- La estrategia es una base confiable para diseñar el sistema de gestión de una organización

enfocada en los objetivos. Pueden adaptarse a la gran mayoría de las empresas que no constituyen una condición indispensable para construir un modelo de negocios.

Los indicadores financieros han sido los más utilizados, son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

Como parte del modelo para la empresa, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. Es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener, y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, "La perspectiva del cliente permite o articular la estrategia de cliente basado en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar eficientemente los procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos son los que identifican los funcionarios y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

Crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas personas, sistemas y clima organizacional normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, desarrollos, instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

Ajuste del desempeño de la organización para asegurarse que se cumplan los fines de las disposiciones normativas y los contenidos en planes, objetivos, y metas diseñados para alcanzarlos. Debe facilitar a los administradores la medición de los resultados obtenidos en el desempeño, el grado de cumplimiento de las metas y objetivos y la efectiva custodia del patrimonio.

2.-MARCO CONCEPTUAL

En concordancia con los objetivos del presente estudio, es que se considera en el marco conceptual el siguiente temario

2.1 DEFINICIÓN DEL BALANCED SCORECARD (Cuadro de mando integral).- El Balanced Scorecard (BSC) también llamado Cuadro de mando integral (CMI) se considera uno de los más importantes modelos de planificación y gestión. Fue creado por S. Kaplan y David P. Norton.

Este modelo se basa en la traducción de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que permiten crear a través de ellos unos planes de acción que unifican criterios de comportamiento a todos los miembros de la organización.

La Harvard Business Review ha calificado al BSC como uno de los enfoques de gestión empresarial más importantes e influyentes de los últimos años y ha sido adoptado por más del 50% de las empresas norteamericanas, superando las previsiones más optimistas publicadas por el Garther Group en 1997

La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisito indispensable para alcanzar los objetivos financieros. Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro categorías de negocio, las cuales conforman las llamadas perspectivas.

El modelo básico de BSC de Kaplan y Norton se basa en los siguientes elementos:

- a) Objetivos Estratégicos,
- b) Indicadores con valores reales y metas
- c) Acciones Estratégicas.

Puede entenderse al BSC como una herramienta o metodología, lo importante es que convierte la visión en acción mediante un conjunto coherente de indicadores

agrupados en cuatro categorías de negocio, las cuales conforman las llamadas perspectivas²

Estos elementos se derivan de la estrategia desde distintas perspectivas (Financiera, Cliente, Procesos internos, Aprendizaje y Crecimiento).

GESTION La gestión implica el ejercicio de las siguientes funciones

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Ejecución
- Control

Las mismas que serán realizadas por el BSC para la toma de decisiones correctivas o reajustes de la programación.

Siendo la función de Control una debilidad del BSC por lo que dicha función será implementada mediante el control administrativo y el control contable

2.1.1- IMPLANTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.

1. Planificación:

2. Proceso de reflexión estratégica:

Se deberá reflexionar sobre los siguientes aspectos:

- a) La Misión (por qué existimos).
- b) La Visión (qué queremos ser).
- c) Los Valores (qué es importante para nosotros).
- d) La Estrategia Corporativa (en qué negocios queremos estar).
- e) La Estrategia Competitiva en cada uno de los negocios (excelencia operativa, líder de producto o soluciones completas al cliente).
- f) La Estrategia Operativa (qué funciones o áreas tienen una mayor importancia para la consecución de la estrategia).

2. El desarrollo del Mapa Estratégico: El mapa estratégico describe la estrategia de la empresa de una manera clara u comprensible y debe contener los siguientes elementos:

² Kaplan & Norton : Cuadro de Mando Integral –Una Obra Clave. Ediciones Gestión 2010 SA

Las Perspectivas de Análisis:

- a) Financiera (cómo maximizar la creación de valor para los accionistas).
- b) Clientes (cuál es la proposición de valor a los clientes).
- c) Procesos (en qué procesos debemos ser excelentes).
- d) Aprendizaje y crecimiento (con qué capital humano, de información y organizativo contamos para ejecutar la estrategia).

Los Objetivos Estratégicos en cada una de las perspectivas (fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión).

Los Indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Causa y Efecto. Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí por las relaciones causa – efecto, a través de un proceso que permite la descripción de la historia de la estrategia de la empresa

2.1.2.- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA. Obtenido el resultado del Análisis Estratégico, se deben revisar la Visión, la Misión y los Valores de la empresa.

En el desarrollo de la estrategia se identifica las posibles opciones estratégicas. Es muy importante establecer una clara diferenciación de los distintos niveles de consideración de la empresa.

1. El resultado del desarrollo de la estrategia es la imagen del posicionamiento estratégico objetivo de la empresa, en conexión con las posibles opciones para alcanzarlo.

2.1.3.- VALORACIÓN Y SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Con este enfoque se ofrece una base para la valoración de las posibles opciones estratégicas tanto de forma cuantitativa (beneficio, rendimiento) como de forma cualitativa (consistencia, plausibilidad, factibilidad).

Tanto la definición de indicadores y valores – objetivo, como la derivación de acciones estratégicas y de sus presupuestos y plazos asociados permitirán realizar una valoración bien fundamentada.

2.1.4.- LOS MAPAS ESTRATÉGICOS, del BSC y los programas de acciones estratégicas son fundamentales para la gestión de la empresa “EILDA”. Así se

presenta un modelo de proceso estratégico específico en el que se muestran las posibilidades de implantación y de utilidad de los mapas estratégicos.

La comunicación estratégica fluye en.

a) Se describe el marco estratégico de la empresa en un mapa estratégico.

Mediante un proceso en cascada se derivan posteriormente los mapas estratégicos para las diferentes unidades organizativas de la empresa.

Un mapa estratégico aporta en definitiva la lógica argumental como método de descripción de la estrategia.

MAPA ESTRATEGICO DEL SISTEMA DE GESTION BSC



FUENTE: Mapas estratégicos. BSC / Modelos de aplicación

2.1.5.- DESCRIPCIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA. Al definir y utilizar el concepto de BSC éste resalta los aspectos que requieren una atención principal de la dirección y la asignación especial de recursos para la realización de la estrategia.

Los mapas estratégicos permiten una reducción de la complejidad mediante la focalización de la atención, tomando como base las plantillas, se desarrollarán sucesivamente los mapas estratégicos de las diferentes unidades de la empresa.

2.1.6.- CONSOLIDACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA. Las acciones estratégicas, concretadas en proyectos, crean la base para el reparto de los recursos y con ello conectan la estrategia con los planes y los objetivos operativos. En este caso nos hallamos ante un proceso continuo: debe comprobarse la eficacia de las acciones estratégicas que se llevan a cabo y, en ocasiones, deben añadirse nuevas, para que la realización de la estrategia se asegure de forma continuada y no se lleve a cabo como un proyecto aislado. Para conseguirlo, además de realizar un control sistemático de las acciones, es necesario contar con una gestión profesional de multi – proyecto.

2.1.7.- EL ENTORNO DEL PROCESO ESTRATÉGICO. Una vez descritos los elementos anteriores, surge la cuestión de cómo se configura el sistema de gestión de la estrategia en la situación específica de una empresa, en un sector concreto.

2.2.- PERSPECTIVA FINANCIERA. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

2.3.- PERSPECTIVA DEL CLIENTE. Pregunta genérica: Para alcanzar nuestros objetivos financieros, ¿cómo debemos aparecer ante nuestros clientes?

“La proposición de valor define la estrategia de la empresa para el cliente describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que la empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.

Comunica aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o diferente que la competencia”.

El valor ofrecido a los clientes es la diferencia entre:

- a) Los beneficios percibidos por los clientes derivados de aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes.
- b) Los costes incurridos por los clientes, que no sólo se refiere al precio de compra, debe incluir el mantenimiento, el tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, defectos; en suma, el esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto

Como parte del modelo para la empresa, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener, y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basado en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.”

2.4.- PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.- Los objetivos de la perspectiva interna y de capacidades estratégicas describirán cómo se puede alcanzar la estrategia. La empresa gestiona sus procesos y sus capacidades humanas, y organizativas para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de su estrategia comprende.

- a) Gestión de Operaciones.
- b) Procesos de Innovación.
- c) Procesos Reguladores y Sociales.

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar eficientemente los procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos son los que identifican los funcionarios y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

2.5.- PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO. (LOS ACTIVOS INTANGIBLES). “La proposición de valor una alta calidad y un elevado cumplimiento en los compromisos con los clientes”.

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes en el tiempo aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en tres áreas personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, desarrollos, instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

LAS PERSPECTIVAS abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y puede existir una o más para cada perspectiva

- Los indicadores externos relacionados con accionistas y clientes
- Los indicadores internos relacionados con los procesos, capacitación, innovación y crecimiento.
- Indicadores de resultados, los cuales evalúan los esfuerzos desarrollados.
- Indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje etc.).

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero desarrolla el conjunto de mediciones de una manera más general e integrada, que vinculan al cliente a los procesos internos a los empleados y a la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.³

2.6.- EL CONTROL INTERNO

Se constituye en un plan de la organización que incluye todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas para proteger las inversiones promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. A grandes rasgos este control puede ser contable o administrativo.

³ Robert Kaplan & David Norton : CMI Ediciones Gestión 2010 SA

La existencia del Control Interno no se demuestra solo con una adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tanto son confiables sus estados contables, frente a los fraudes y eficiencia y eficacia operativa.⁴

2.6.1. Planeación y sistematización: Debe existir un instructivo sobre funciones de dirección, coordinación, división de labores, el sistema de división de labores, y el sistema de autorizaciones y fijación de responsabilidades estos “Manuales de Procedimientos “ tiene por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal de las practicas que dan efecto a las políticas de la Empresa, reducir errores, abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

2.6.1.1. - Registros y Forma: Un buen sistema de Control Interno, debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de a información considerando los siguientes principios:

- Deben ser suficientemente sencillos par quesean accesibles a quienes los emplean, facilitando el registro oportuno y correcto de datos a un costo mínimo.
- En su diseño deben tenerse presente todos sus usos posibles a fin de que el número de registros y formas sea el mínimo razonable.
- Deben ser diseñados de tal forma que su empleo correcto obligue a la adopción de los procedimientos prescritos, contribuyendo de extra manera al sistema interno de verificación en el registro o forma mismos.

⁴ Committe of sponsoring organizations of the threadway commission (COSO), Samuel Alberto Mantilla B.

- Mediante el diseño apropiado se logran procedimientos como aprobación de las transacciones en sus diversas etapas; verificación aritmética mediante la colocación apropiada de la información y su distribución adecuada entre sus varios departamentos y empleados.

Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados los procedimientos implantados el sistema de Control Interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no están continuamente en manos de personal idóneo. Los elementos de personal que intervienen en el Control Interno son:

2.6.1.1.1. Entrenamiento: El mayor grado de Control Interno permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

2.6.1.1.2. Eficiencia: El estudio del tiempo y esfuerzo empleados por el personal, ofrece la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

2.6.1.1.3. Moralidad: Los requisitos de admisión y el constante interés por la evaluación del comportamiento de personal son ayudas importantes del control. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del Control Interno se encuentra en las garantías de fidelidad que deben proteger la empresa contra manejos indebidos

2.6.1.1.4. Retribución: Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y sugerencias y canalización de problemas personales constituyen elementos importantes del Control Interno.

En síntesis el Control Interno en su fase amplia tiene las características:

- Reflejar la naturaleza de la Estructura Organizacional.
- Oportunidad y confiabilidad de la información y de los procedimientos.
- Accesibilidad y agilidad en un registro eficiente.

- Regularidad en las aplicaciones y pruebas de control.

En lo que respecta a la gestión estratégica el control también sirve de instrumento constante de mejoramiento de los procesos.

Algunas de las técnicas más usuales a través de las cuales este control es plasmado son:

- a) **Dirección:** Es la que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.
- b) **Coordinación.**-Que adapte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.
- c) **División de Labores:** El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma en que han de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este mismo principio una misma transacción debe pasar por diversas manos independientes entre sí.
- d) **Asignación de Responsabilidades:** Que establece con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegación de facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas.
 - a) **Los Sistemas de Información de la Gestión (SIG).**- Es todo sistema planificado de recojo, almacenamiento, procesamiento y presentación de información a la dirección para facilitar la toma de decisiones. Entre los más representativos se encuentran:
 - La Contabilidad y las Auditorias.
 - Los Reportes.

- Los Informes específicos.
- El Soporte Informático

b) **Técnicas Gráficas.-** La información recopilada puede representarse esquemáticamente a través de gráficos, siendo los más usuales:

- Controles estadísticos (Histogramas)
- Diagramas de Pareto
- Diagramas de Gantt y otros

c) **Métodos Cuantitativos.-** Que representan valores que pueden ser permanentemente evaluados y mejorados.

- Tiempos y Movimientos
- Estándares en procesos similares
- Modelos Matemáticos
- Cálculos Y Proyecciones

Finalmente el control por áreas funcionales comprende los siguientes subsistemas:

- Control de Producción
- Control de Calidad
- Control de Inventarios
- Control Logístico
- Control de Ventas
- Control de Finanzas
- Control de Presupuestos
- Control Contable
- Costos
- Auditoria
- Control de Recursos Humanos
- Evaluación y Selección de Personal

a) **COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO.-** El control interno consta de cinco componentes relacionados entre si:

- Ambiente de control.
- Actividades de control.
- Evaluación de los riesgos.
- Sistema de comunicación e información.
- Supervisión

b) **DESCRIPCION DE CADA UNO DE LOS COMPONENTES.-**

o **Ambiente de control.-** El primero de los cuestionarios corresponde al ambiente de control, acorde con la definición del primer componente del sistema de control interno bajo el enfoque adoptado factores claves como que se reiteran son:

- Que el procedimiento exista.
- Que haya sido apropiadamente notificado.
- Que sea conocido.
- Que sea adecuadamente comprendido.
- Que exista evidencia que se aplica.

o **Actividades de control.-** El segundo componente de evaluación son los procedimientos, técnicas, prácticas, y mecanismos que permiten a la dirección superior y nivel medio jerárquico de la estructura mitigar riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos y cuyo análisis se considerara.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y son inherentes a cada una de las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.

En la evaluación del sistema de control interno no solo debe considerarse si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, sino también si las mismas son aplicadas con los resultados esperados.

- **Evaluación de riesgos.**-El tercer componente del sistema de control interno la estructura de análisis de esta sección responde a una serie de factores claves que responden a las siguientes reglas:
 - Que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos
 - Que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales.
 - Que hayan sido oportuna y debidamente comunicados.
 - Que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos.
 - Que se los haya clasificado de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.
- **Sistema de comunicación e información.**- El cuarto componente del sistema de control interno implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización. Debe señalarse que no pretende incluir todos los aspectos a considerarse sino que es meramente orientativa.
- **Supervisión.**- El quinto componente del sistema de control interno debe entenderse a los efectos del siguiente con sentido amplio del monitoreo de la gestión que deben practicar los responsables de la organización, en la ejecución de sus tareas habituales.
También comprender las evaluaciones, posteriores a su ejecución realizadas por los mismos responsables.

2.7. CONTROLES ADMINISTRATIVOS comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que están relacionados principalmente con la eficiencia de las operaciones, la adhesión de las políticas gerenciales y que, por lo común, solo tienen que ver indirectamente con los registros financieros.

a) Generalmente incluyen controles tales como los análisis estadísticos, estudios de tiempos y movimientos, informes de actuación, programas de adiestramiento del personal y controles de calidad.

2.8. CONTROLES CONTABLES Comprenden el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación segregación de tareas relativas a la anotación de registros e informes contables de aquellas concernientes a las operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y el patrimonio.

3.- ANALISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se ha determinado la existencia de varios trabajos relacionados con el sistema de gestión empresarial basado en el BSC, sin embargo no existen trabajos que establezcan al sistema de gestión empresarial basado en el BSC adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales, aplicada a las empresas (MYPES) en la ciudad de Arequipa.

- **Rivero** (2001) define a la microempresa como “pequeña unidad socioeconómica de producción, comercio o prestación de servicios, cuya creación no requiere de mucho capital y debido a su tamaño existe un uso productivo y eficiente de los recursos”.
- **S. Kaplan y David P. Norton.** “El BSC es un modelo de planificación y gestión, se basa en la traducción de la estrategia definida por la empresa, en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores que permiten crear a través de ellos unos planes de acción que unifican criterios de comportamiento a todos los miembros de la organización”.
- **Lord Kelvin.** A finales del siglo XIX “Cuando puedes medir aquello de lo que estás hablando y expresarlo en números, puede decirse que sabes algo acerca de ello:
Pero cuando no puedes medirlo, cuando no puedes expresarlo en números tu conocimiento es muy deficiente y poco satisfactorio...”
- **J.M Amat** (1992) La tarea de definición de un sistema de indicadores nos permitirá:
 - Diseñar el sistema de información que haga del proceso de toma de decisiones y del control una tarea fácil y asequible.
 - Definir correctamente los objetivos.
 - Medir la contribución de cada centro de responsabilidad el resultado final.

- Evaluar la actuación de cada responsable.
- o **S. Kaplan** (1997) desde un punto de vista cualitativo las ventajas que cabe esperar de la utilización del sistema de indicadores, el cual debe traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:
 - Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización.
 - Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
 - Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos.
 - Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar planes estratégicos.
- o **Juan Héctor Bendezu**: “La auditoría de gestión en la empresa moderna” el autor desarrolla el proceso de la auditoría de gestión, tratando en primer lugar la evaluación del sistema de control interno, lo que será de suma utilidad para este trabajo de investigación.

4.- OBJETIVOS

4.1.-OBJETIVO GENERAL

- o Adecuar el sistema de gestión empresarial basado en el balanced scorecard, adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales, en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa.

4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- o Constituir una herramienta de planeamiento para La gerencia ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad y al comienzo de la inversión.
- o Facilitar la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.
- o Desarrollar un plan de negocios, cuyas ventajas de analizar su propuesta de negocios donde. Se establecerán los aspectos a considerar a implementar y que definirán el curso de este la implementación de

estrategias para darle un valor agregado a la empresa por ende al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia.

- Crear estrategias innovadoras para darle un mayor valor a la empresa que no se había tomado en cuenta como son:
 - Establecer metas a corto y mediano plazos.
 - Definir con claridad los resultados finales esperados.
 - Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
 - Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
 - Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
 - Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
 - Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
 - Tener programas para su realización.

5.- HIPOTESIS

HIPOTESIS PRINCIPAL

Si se dispone de un sistema de gestión empresarial basada en el BSC, adaptada a la fabricación de ladrillos artesanales, efectivo: entonces se facilitara el mejoramiento de la gestión y planeamiento en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa.

HIPÓTESIS SECUNDARIAS:

1. Si los componentes del sistema de gestión empresarial basado en el BSC, están adecuadamente implementados: entonces, se facilitara la eficiencia de la gestión en la empresa EILDA SAC. en la ciudad de Arequipa.
2. Si la evaluación del control interno se lleva a cabo en forma periódica y continuada: entonces, se facilitara la efectividad de la gestión en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa.

III. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN: Se aplicaron los siguientes

1.1.1 Técnica.- Se aplicaron las técnicas de observación y entrevista

- a) **Observación Especifica.-** En las actividades que desarrolla la empresa que conforman las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, financiera habiéndose obtenido información que nos describen las actividades que se desarrollan de forma empírica o rutinaria y que no se direccionan hacia un plan estratégico.
- b) **Entrevista.-** Para definir la problemática actual de las empresas objetivo y de la misma empresa base y determinar la composición adecuada de los indicadores necesarios para poder desarrollar el análisis interno como del análisis externo para poder definir el plan estratégico a implementar.

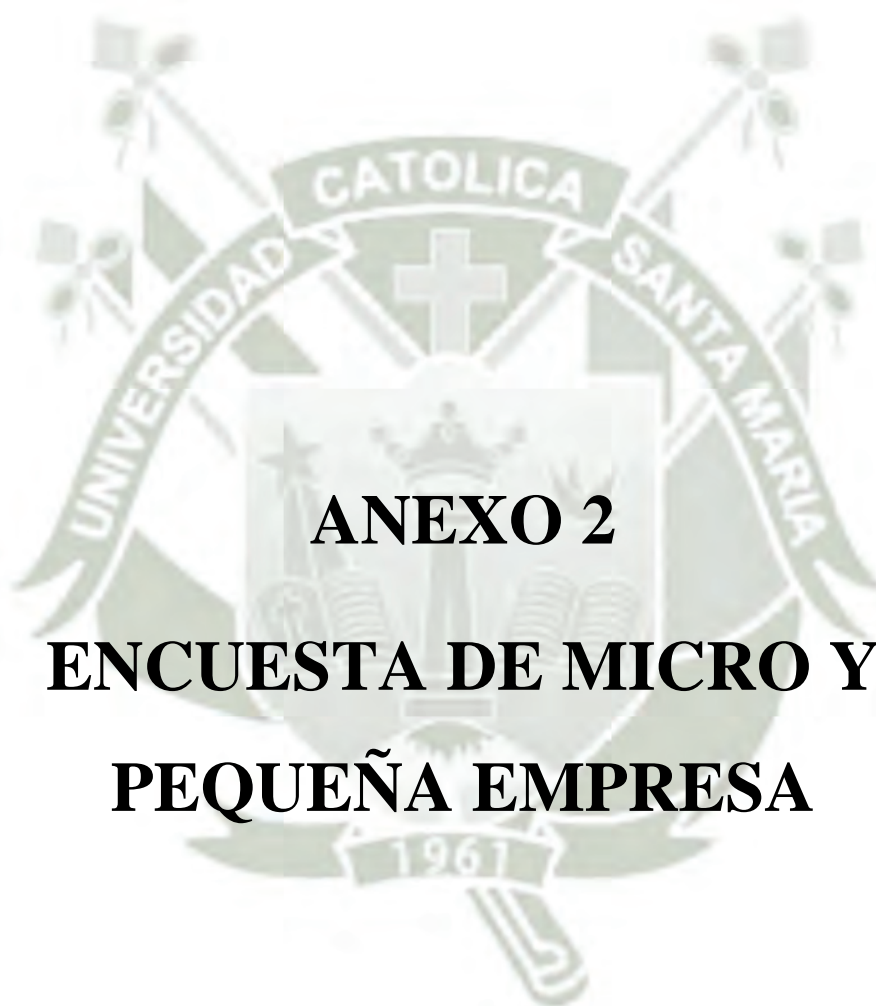
1.1.2 Instrumento.- La base para la recolección de datos fueron los cuestionarios realizados y tomados a las personas propietarios y/o administradores de las empresas ladrilleras artesanales el estudio analiza la gestión integral de las empresas y me permite evaluar las perspectivas y el control interno el objetivo es evaluar los variable cualitativas como las variables cuantitativas logrando captar sus principales características y análisis de las variaciones del conjunto de empresas encuestadas las encuestas estuvieron referidas a

Variables cualitativas

- Características generales de las empresas del sector construcción subsector empresas ladrilleras artesanales.
- Las Mype desarrollan e implementan una cultura empresarial asociativa
- Las Mype incrementan y aplican su conocimiento sobre prácticas modernas de gestión empresarial.
- Las Mype incrementan e implementan su conocimiento sobre tecnologías de información y comunicación (tic's)
- Las Mype adoptan e implementan tecnologías innovadoras para mejorar procesos productivos
- Equipo y servicios informáticos de las Mype
- Las Mype incrementan su acceso a información del sistema financiero
- Las Mype acceden a los servicios financieros
- Gestión administrativa acceso al mercado y servicios ofrecidos a las Mype

Variables cuantitativas

- Equipos y servicios informáticos de la Micro y Pequeña Empresa.
- Estado de Ganancias y Pérdidas por Naturaleza:
 - o Ventas netas de mercaderías
 - o Costo de ventas
 - o Margen comercial
 - o Ventas netas de productos
 - o Prestación de servicios netos
 - o Producción total
 - o Consumo intermedio (compra de materias primas, envases y embalajes, suministros diversos, servicios prestados por terceros)
 - o Valor agregado
 - o Otros ingresos
 - o Otros gastos
- Gastos en servicios y otros gastos de gestión
- Personal ocupado y remuneraciones pagadas.



ANEXO 2
ENCUESTA DE MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA

ENCUESTA DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA⁵

RAZÓN SOCIAL O APELLIDOS Y NOMBRES DEL PROPIETARIO	N° RUC

Buenos días/tardes, mi nombre es....., soy entrevistador de la maestría de contabilidad y Finanzas de la Universidad Católica Santa María de Arequipa, estamos realizando esta encuesta con la finalidad de conocer de Uds. Micro empresarios de su interés por la implementación de un sistema de gestión. Al respecto, les solicito su colaboración, proporcionándonos los datos que requerimos a través de este cuestionario. Le indicamos que los resultados de este estudio no permitirán por ningún motivo identificar a la persona entrevistada, por ello, con toda libertad y sinceridad responda cada una de las preguntas según corresponda.

PARA CADA PREGUNTA MARQUE DONDE CORRESPONDA O LLENE LOS ESPACIOS EN BLANCO, SEGÚN SEA EL CASO

ASPECTOS GENERALES

1) Organización de la empresa (circule un alternativa)

- Persona Natural1
 - Sociedad Anónima2
 - Sociedad anónima cerrada3
 - Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada4
 - Empresa individual de Responsabilidad limitada.....5
 - Otra.....6
- (especifique)

2) Régimen Tributario de la empresa (RUS, RER, Régimen General)

.....

⁵ Encuestas Micro y Pequeña Empresa 2013, INEI

Propiedad del local principal de la empresa

Propio	1
Alquilado.....	2
Prestado	3
Otro.....	4

3) Tiene título de propiedad del local principal de la empresa

Si	1
No.....	2

4) ¿La empresa cuenta con redes sociales?

Facebook.....	1
Otro.....	3
Twitter.....	2
No tiene.....	4

5) El conductor de la MYPE o responsable de gestión de la empresa

Ultimo nivel de estudios alcanzado.....
(Especifique)

Sin Inicial, Inicial, Primaria incompleta, Primaria Completa, Secundaria Incompleta, Secundaria Completa, Superior no universitaria incompleta, Superior no universitaria completa, Superior universitaria incompleta, Superior universitaria completa.

LAS MYPE DESARROLLAN E INPLEMENTAN UNA CULTURA EMPRESARIAL ASOCIATIVA

Las preguntas de este capítulo permitirían determinar si las MYPE pertenecen a alguna organización o agrupación con fines empresariales, con la finalidad de

negociar con proveedores, acceder a mercados, servicios financieros, obtener información y asistencia técnica entre otras.

ASOCIATIVIDAD.- Mecanismo de cooperación voluntaria entre dos o más empresas para realizar negocios conjuntos en mejores condiciones y lograr resultados favorables para la empresa.

a) ¿Pertenece a alguna organización o agrupación entre MYPE con fines empresariales?

Sí.....

.....No

b) A qué tipo de organización o agrupación pertenece

Asociativa

Cooperativa

Consorcio

Grupo sin personería jurídica para realizar operaciones empresariales.

Otro (Especifique)

¿De qué institución(es) recibió información, consejería o sensibilización para pertenecer o incorporarse a la organización o agrupación? (indicar las dos más relevantes).

a).....

...

b).....

...

c) ¿ Cuáles fueron los motivos por las que pertenecía o se incorporó a una o más organizaciones o agrupaciones?(lea y circule una o más alternativas, anotando la prioridad

PRIORIDAD

Para negociar con proveedores.....1

Para acceder a servicios financieros.....2

Para acceder a mercados.....3

Para acceder a información empresarial.....4

Para acceder a capacitación y asistencia técnica.....5

Otro.....6

d) ¿Con que frecuencia participo en las reuniones de la organización o agrupación a la que pertenecía o se incorporó? (lea y circule la alternativa que corresponda).

Semanal.....	1
Quincenal.....	2
Mensual.....	3
Trimestral.....	4
Semestral.....	5

e) ¿Las relaciones de asociatividad que tuvo en el 2015, con organizaciones o agrupaciones le han permitido aumentar sus contactos comerciales y mejorar sus oportunidades de negocios, en aspectos como?: (Lea y circule una o más alternativas).

Negociar con Proveedores	1
Acceder a mercados.....	2
Acceder a información y asistencia técnica.....	3
Acceder a servicios financieros	4
Otro (especifique).....	5

f) ¿Por qué no pertenece a una organización o agrupación?(circule una o más alternativas)

Limita mi capacidad de decisión.....	1
Limita el acceso a los servicios	2
Perdida de confidencialidad de la información.....	3
No recibiría beneficios	4
Falta de conocimiento.....	5
Otro (Especifique	6

LAS MYPE INCREMENTAN Y APLICAN SU CONOCIMIENTO SOBRE PRÁCTICAS MODERNAS DE GESTION EMPRESARIAL

Las preguntas de este capítulo permitirán determinar si Ud. Ha tenido acceso a capacitación sobre prácticas empresariales modernas, como cursos de formalización, ventas al estado, atención al cliente, marketing, planes de negocios, gestión financiera, gestión de recursos humanos, entre otros.

Gestión empresarial.- Son las actividades relacionadas con la dirección, organización, planificación, y control de la empresa entre otras.

1. Durante el año 2015, ¿Asistió usted o el responsable de la empresa a algún evento de capacitación relacionado a la gestión empresarial?

SI.....
.....NO

2. ¿Cuáles son las principales razones por las que no se capacito? (Circule una o más alternativas).....

PRIORIDAD

Falta de recursos.....

No lo creía necesario.....

Falta de tiempo.....

Falta de interés.....

Falta de información.....

Otro(Especifique).....

3. Considerando tres de los principales cursos de capacitación en gestión empresarial que usted participo en el 2015, señale las características más importantes de la capacitación recibida, ¿alguna de ellas estuvo relacionada a la formalización?

SI.....
.....
.....NO

a) Anote los nombres de tres principales cursos de capacitación en gestión empresarial recibidos en el 2015.

i.

ii.

iii.

b) ¿Cuál fue la modalidad de capacitación?

- i. Capacitación presencial
 - ii. Capacitación virtual
 - iii. Asesoría
 - iv. Asistencia técnica
 - v. Otro (Especifique)
- c) ¿Cuál fue el método de capacitación?
- i. Expositivo
 - ii. Expositivo- Participativo
 - iii. Dinámica grupal
 - iv. Juego de roles
 - v. Asesoramiento personal
 - vi. Otro(Especifique)
- d) ¿En qué área de la empresa aplico el aprendizaje?
- i. Dirección y gerencia
 - ii. Administración
 - iii. Mercadeo y Ventas
 - iv. Producción
 - v. Contabilidad y Finanzas
 - vi. Otro (Especifique)

LAS MYPE INCREMENTAN E IMPLEMENTAN SU CONOCIMIENTO SOBRE TECNOLOGIAS DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN (TIC'S)

Las preguntas de este capítulo, permiten determinar si las MYPE participan en cursos o servicios para la formación de capacidades en tecnologías de información y comunicación aplicada a la mercadotecnia tales como:

TECNOLOGIA DE INFORMACION Y COMUNICACIÓN.- Conjunto de técnicas utilizadas en los diversos procesos de transmisión de información a la empresa como: Equipos de procesamiento, almacenamiento de datos y equipos de comunicación.

I. Durante el año 2015 ¿Participo en algún curso o servicio de capacitación sobre tecnologías de información y comunicación?

SI NO

II. ¿Cuáles fueron los cursos o servicios sobre tecnologías de información y comunicación en los que participo?

(Lea cada una de las alternativas para los cursos o servicios y el estado de implementación de la tecnología, circule la alternativa y anote la información que corresponda).

Cursos o Servicios	¿Participo en curso o servicio?	¿Cuál fue el estado de implementación de la tecnología en su empresa durante el 2015?			
		¿Estaba previsto?	¿En proceso?	¿Implementado?	¿No tuvo interés?
1.- ¿Diseño de página web?					
2.- ¿Transacciones comerciales con proveedores por internet?					
3.- ¿Transacciones comerciales con compradores por internet?					
4.- ¿Operaciones de banca electrónica?					

5.- ¿Operaciones con instituciones públicas?					
6.- ¿Redes Sociales?					
7.- ¿Ofimática?					
8.- Otro especifique					

LAS MYPE ADOPTAN E IMPLEMENTAN TECNOLOGIAS INNOVADORAS PARA MEJORAR PROCESOS PRODUCTIVOS

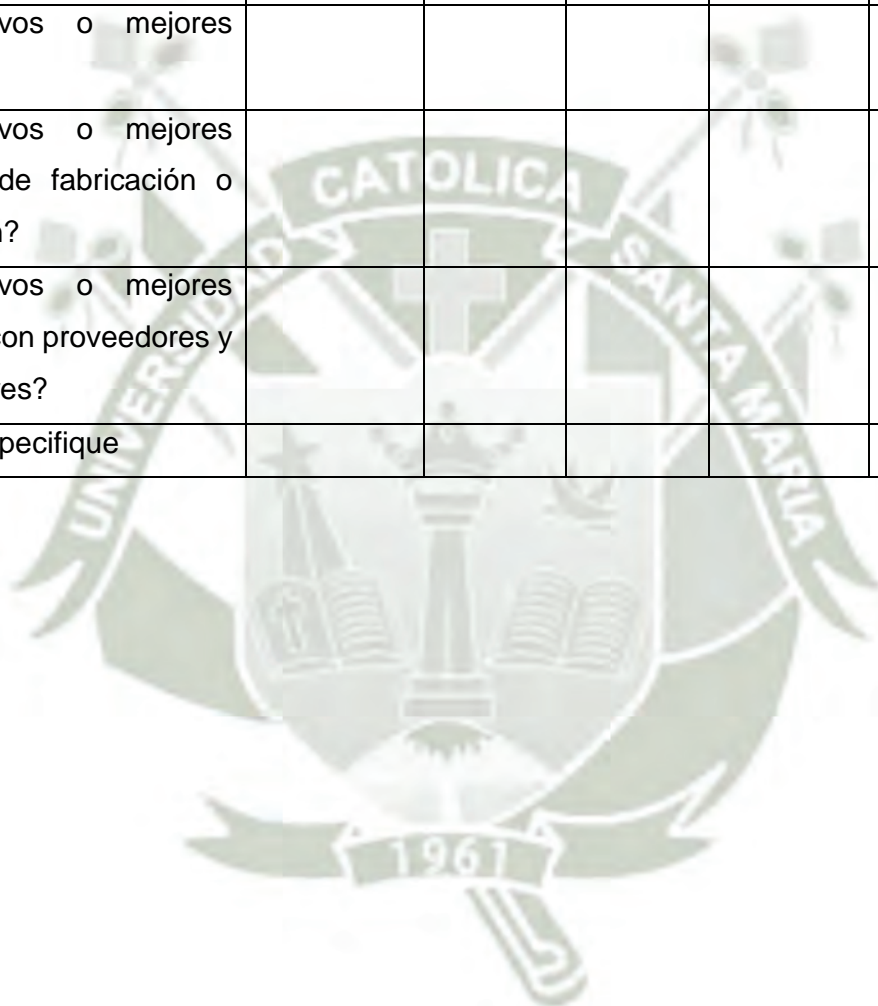
Las preguntas de este capítulo, permitirán conocer si su empresa participa en proyectos en proyectos o eventos de capacitación para la aplicación o introducción en proyectos o eventos de capacitación para la aplicación o introducción de nuevos o mejores tecnologías innovadoras para mejorar productos, procesos o prestación de servicios.

TECNOLOGIA DE INNOVACION.- Es la renovación y ampliación de un nuevo o mejor producto, proceso o prestación de servicios, introducido en el mercado así como una mejora en la organización y gestión de la empresa.

- i. Durante el año 2015 ¿participo en proyectos o eventos (seminarios, ferias exposiciones) sobre tecnologías innovadoras para mejorar sus productos, procesos o prestación de servicios?
SI NO

- ii. Durante el año 2015, ¿Cuáles fueron los proyectos o eventos de formación de tecnología innovadora en los que participo?
(Leas cada una de las alternativas para los proyectos o eventos y el estado de implementación de la tecnología, circule la alternativa y anote la información que corresponda).

	¿Cuál fue el estado de implementación de la tecnología en su empresa durante el 2015?				
Cursos o Servicios	¿Participa en proyectos o eventos?	¿Estaba previsto ?	¿En proceso ?	¿Implem entado?	¿No tuvo interés?
1.- ¿Nuevos o mejores productos?					
2.- ¿Nuevos o mejores servicios?					
3.- ¿Nuevos o mejores procesos de fabricación o producción?					
4.- ¿Nuevos o mejores procesos con proveedores y compradores?					
5.- Otro especifique					



EQUIPO Y SERVICIOS INFORMATICOS DE LAS MYPE

¿En el año 2015, su empresa disponía de los siguientes equipos y servicios informáticos? Señale la cantidad de equipos informáticos utilizados en cada área de la empresa.

(Lea cada una de las afirmaciones de los equipos, circule la alternativa y anote la información que corresponda.

Equipos	Dispo ne		Canti dad	Antigüeda d		Cantidad de equipos en áreas de la MYPE				
	S i	No		Me nor a 3 año s	Ma yor a 3 año s	Gere ncia	Ven tas	Produc ción	Contabi lidad Finanza s	Tot al
Computado ra y escritorio										
Computado ra portátil										
Multifuncion al										
Impresora										
Escáner										
Proyector										
Fotocopiad ora										
Teléfono con acceso a internet										
Otro () Especifique)										

2.- ¿Qué tipo de servicio de comunicación tenía su empresa?

(Lea y circule una o más alternativas)

- Internet.....1
- Intranet.....2
- Otro (Especifique).....3
- No tiene.....4

3.- ¿Qué tipo de conexión tiene su empresa y como califica el servicio?

(Lea y circule una o más alternativas)

Tipo de Conexión	Proveedor	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Conexión simple línea dedicada					
Conexión de Banda ancha					
Conexión inalámbrica de terceros USB					
Conexión satelital					
No sabe					
Otro (Especifique)					

Proveedor:

- Americatel
- Claro
- Movistar
- Nextel
- Otro (Especifique)

4.- ¿Qué tipo de sistema de gestión (software) tenía en el 2014?

(Lea y circule una o más alternativas)

- Contable- Tributario.....1
- Ventas.....2
- Personal.....3
- Finanzas.....4
- Logística.....5
- Producción.....6
- Soporte informático.....7
- Otro (Especifique).....8
- Ninguno.....9

LAS MYPE INCREMENTAN SU ACCESO A INFORMACION DEL SISTEMA FINANCIERO

Las preguntas de este capítulo, permitirán conocer si la MYPE participo en eventos de capacitación o tuvo acceso a información sobre las características de las ofertas en servicios financieros otorgados por las instituciones del sistema financiero (banca comercial, cajas municipales, entre otros) organismos no gubernamentales (ONG's) que proveen de servicios financieros a las MYPE en su localidad.

SERVICIOS FINANCIEROS.- Servicios financieros orientados a grupos de escasos recursos así como a las micro y pequeña empresa.

1.- Durante el 2015, ¿Participo usted en algún evento de capacitación o tuvo acceso a información relacionada con la oferta de servicios financieros?

- SI.....1
- NO.....2

2.- ¿Cuáles son los criterios más importantes para adoptar la decisión de solicitar financiamiento para su empresa?

(Lea y circule una o más alternativas)

- Tasas de interés..... 1
- Plazos de pago.....2
- Garantías solicitadas..... 3
- Prestigio de la entidad financiera..... 4
- Recomendaciones de terceros 5

Beneficios que otorga la entidad.....	6
Otro (Especifique.....)	7

3.-En su localidad, ¿Qué tipo de institución presta servicios de financiamiento a las MYPE?

(Lea y circule una o más alternativas)

Banco	1
Caja Municipal.....	2
Caja rural.....	3
EDPYME	4
Organismo no gubernamental (ONG's.....)	5
Otro (Especifique.....)	6

4.- En su localidad ¿Qué productos conoce usted que ofertan las instituciones financieras para las MYPE?

(Lea y circule una o más alternativas)

Créditos para capital de trabajo	1
Créditos para inversión en activo fijo	2
Seguros	3
Ahorros	4
Factoring o descuento de facturas.....	5
Cartas fianza	6
Productos financieros estructurados.....	7
No conoce	8
Otro (Especifique.....)	9

LAS MYPE ACCEDEN A LOS SERVICIOS FINANCIEROS

Las preguntas de este capítulo, permitirán determinar si la empresa accedió a servicios financieros y manifiestan su conformidad con los servicios recibidos.

FINANCIAMIENTO.- Es el conjunto de recursos monetarios, financieros y de capital que complementan los recursos propios de una empresa.

1.- Durante el año 2015, ¿Su empresa solicitó algún tipo de financiamiento?

SI.....	1
NO.....	2

2.- Durante el año 2015, ¿su empresa accedió a algún tipo de financiamiento?

SI.....1

NO.....2

3.- ¿Cuáles fueron las dificultades que tuvo para no acceder al financiamiento solicitado?

(Lea y circule una o más alternativas)

Presentar garantías (hipotecarias/avales/prendas 1

Demostrar los ingresos de la empresa2

Poco tiempo de funcionamiento de la empresa.....3

Cumplir con la documentación exigida 4

Calificaciones de centrales de riesgo.....5

Otro (Especifique.....6

4.- ¿Está conforme con el financiamiento recibido?

SI.....1NO.....2

5.- ¿Por qué no está conforme con el financiamiento recibido?

(Lea y circule una o más alternativas)

No me otorgaron el monto que solicite 1

Altos intereses2

Altas comisiones3

Me lo dieron tarde4

Periodo de gracia muy corto5

Otro (Especifique.....6

6.- ¿En qué tipo de institución obtuvo el financiamiento?

(Lea y circule una o más alternativas)

Banco 1

Caja Municipal.....2

Caja rural.....3

EDPYME4

Organismo no gubernamental (ONG's.....5

Otro (Especifique.....6

7.- ¿Cuál fue el destino o uso que le dio al financiamiento recibido?

(Lea y circule una o más alternativas)

- Para capital de trabajo 1
Para inversión en activo fijo 2
Ambos 3
Otro (Especifique)..... 4

INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD DE LAS MYPE

Las preguntas de este capítulo, revelaran información de los ingresos y gastos realizados por la MYPE durante el año 2015, para estimar su productividad.

PRODUCTIVIDAD.- Es la relación de valor de los bienes y servicios producidos entre el valor de los recursos utilizados, en un periodo determinado.



ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES

Al 31 de Diciembre de 2015

(Expresado en nuevos soles, sin considerar céntimos)

PCGE	CUENTAS	CLAVE	NUEVOS SOLES
701-709-741	Ventas netas de mercaderías	1	
691	Costo de ventas de mercaderías	2	
80	Margen comercial (01 – 02)	3	
702+703-709-741	Ventas netas de productos	4	
707-741	Prestación de servicios netos	5	
71	(+/-) Variación de la producción almacenada	6	
72	Producción de activo inmovilizado	7	
81	Producción del ejercicio (04+05+/-06+07)	8	
	PRODUCCION TOTAL (03+08)	9	
602+603+604+609	Compra de materias primas, materiales Auxiliares, suministros y repuestos, envases y embalajes, costos vinculados con las compras	10	
612 +613+614	(+/-) Variación de materias primas, materiales auxiliares suministros y repuestos, envases y embalajes.	11	
63	Gastos de servicios prestados por terceros	12	
	CONSUMO INTERMEDIO (10+11+12)	13	
82	Valor agregado (09-13)	14	
62	Gastos de personal directores y gerentes	15	
64	Gastos por tributos netos	16	
759	Otros ingresos de gestión	17	

83 o 874	Excedente bruto de explotación (14-15-16+17)	18	
65	Otros gastos de gestión	19	
66	Perdida por medición de activos no financieros al valor razonable	20	
68	Valuación y deterioro de activos y provisiones	21	
73	Descuentos, rebajas y bonificaciones obtenidos	22	
75	Otros ingresos de gestión	23	
76	Ganancia por medición de activos no financieros al valor razonable	24	
78	Cargas cubiertas por provisiones	25	
84	Resultado de explotación (18-19-20-21+22+23+24+25)	26	
77	Ingresos financieros	27	
67	Gastos financieros	28	
85	Resultado antes de participaciones e impuestos (26+27-28)	29	
87	Participación de los trabajadores	30	
88	Impuesto a la renta	31	
89	Determinación del resultado del ejercicio (29-30-31)	32	

2.-Gastos en servicios y otros gastos de gestión en el año 2015

(Registre la información en nuevos soles, sin considerar céntimos)

PCGE	CUENTAS	NUEVOS SOLES
62	Gastos de personal	
624	Capacitación	
63	Gastos de servicios prestados por terceros	
632	Asesoría y consultoría	
65	Otros gastos de gestión	
653	Suscripciones	
654	Licencias y derechos de vigencia	
658	Gestión medioambiental	
659	Otros gastos	

3.- Personal ocupado y remuneraciones pagadas en el año 2015

(Registre la información en nuevos soles, sin considerar céntimos)

Categoría ocupacional	clave	Numero promedio de			Remuneración total (Nuevos Soles)
		Total	Hombres	Mujeres	
Empleador (socios) ^{1/}	1				
Trabajadores administrativos	Permanentes	2			
	Eventuales ^{2/}	3			
Trabajadores operativos	Permanentes	4			
	Eventuales ^{3/}	5			
Total (01 al 05)	6				
Personal no remunerado	7				
Personal de empresas de servicios y cooperativas	8				

1/ incluye a los que están en planillas

2/ Trabajadores contratados por un periodo determinado de tiempo

3/ incluye a familiares no remunerados, al propietario o conductor MYPE.

GESTION ADMINISTRATIVA ACCESO AL MERCADO Y SERVICIOS OFRECIDOS A LAS MYPE

Las preguntas de este capítulo, releva información sobre los mecanismos de gestión para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados.

Asimismo, releva información sobre las actividades de gestión que ha realizado la empresa, en el inicio de operaciones y su permanencia en el mercado y el conocimiento de los servicios brindados por instituciones públicas o privadas en beneficio de las MYPE.

1.- Las MYPE mejoran su posicionamiento en el mercado

1.1 ¿En el año 2015, ha incrementado sus ventas con respecto al año anterior?

SI.....1

NO.....2

1.2 ¿El incremento registrado se debe a?

Incremento del número de clientes..... 1

Nuevos mercados 2

Incremento de la producción..... 3

Incremento de los precios..... 4

Ninguno 5

1.2 Señale usted los mecanismos de gestión que genere mayores costos para incrementar el número de clientes o acceder a nuevos mercados.

(Lea y circule una o más alternativas y anote el orden de importancia)

Concepto	Orden de importancia
Ventas al crédito	1
Acceso al crédito	2
Financiamiento mediante socios	3
Contratos de colaboración	4
Otro (especifique)	5

2.- Días utilizados en servicios de gestión administrativa de la empresa señale el número de días que utilizo en las actividades administrativas siguientes.

Actividades Administrativas	Tipo de Servicios	Días utilizados en el tramite (Números enteros)
2.1 Ingreso al Mercado	1.- Constitución de la empresa 2.- Obtención del RUC 3.- Obtención de licencia de funcionamiento 4.- Autorización sectorial 5.- Registro de planillas y/o contratos laborales 6.- Otros registros y permisos	
2.2 Permanencia en el mercado	1.- Tributos (Sunat, Municipalidades otros) 2.- Contratos (Proveedores, clientes)	

3.- Percepción y opinión de los servicios que brinda el estado en beneficio de las MYPE.

(Lea y circule una o más alternativas)

Tipo de Servicio	Recibió el servicio		¿Cuál es su percepción u opinión del servicio?						
	SI	NO	Oportuno		Simple		Completo o Integral		
			SI	NO	SI	NO	SI	NO	
1. Tributario 1.1 Obtener RUC 1.2 Pago de Impuestos									

2. Régimen laboral 2.1 Registro de planillas								
3. Licencia municipal								
4. Licencias Sectoriales 4.1 DIGESA								
5. Inscripción REMYPE								

LOS TRABAJADORES MYPE INCREMENTAN SUS DESTREZAS TECNICO PRODUCTIVAS EN LAS LABORES QUE REALIZAN

Las preguntas de este capítulo permitirán identificar el acceso a cursos de capacitación adecuada de los trabajadores operarios de las MYPE, a fin de mejorar sus conocimientos, habilidades y aptitudes en las labores que desempeña.

1.- Durante el año 2015 ¿Cuántos trabajadores operarios, incluidos usted han recibido capacitación o asistencia técnica relacionada con la actividad económica que realiza su empresa?

Total operarios	Sexo	
	Hombres	Mujeres
	196	17

Ninguno 1 Termino la encuesta

2.- Identifique a los trabajadores operarios que se han capacitado en el año 2015
(Anote el nombre de los operarios capacitados, lea las alternativas, circule y anote la información que corresponda)

Operario	Nombre	Sexo		¿Cuál fue el método de capacitación? (1)	¿Cuál fue la duración de la capacitación? N° de horas?	¿Qué institución capacitó? (2)	¿Se aplicó examen en la Capacitación? (2)	¿El curso o tema estuvo relacionado con el trabajo desarrollado?		¿Cómo calificó el contenido del curso? (3)
		Hombre	Mujer					SI	NO	

(1) <u>Método</u>	(2) <u>Aplicación</u>	(3) <u>Calificación</u>
Expositivo.....1	Al inicio.....1	Muy bueno.....1
Expositivo participativo.....2	Al Termino.....2	Bueno.....2
En laboratorio.....3	Al inicio y termino...3	Regular.....3
Puesto de trabajo...4	No hubo.....4	Malo.....4
Asistido.....5		
Otro(Especifique)		

1.1.3. Materiales y Métodos

1.1.3.1. De los Materiales.- Los principales son:

a) **De Ejecución.-** La encuesta fue tomada en campo por lo que se contó con lapiceros y papel para la demás información se realizó con Apoyo informático a nivel de almacenamiento y procesamiento de la información destinada a la ejecución de la investigación. Útiles de escritorio, calculadora, papel de diversos tamaños.

La consulta en fuentes de libros, tesis, se realizó en bibliotecas

b) **De impresión.-** Fotocopiadoras, Mobiliario, y servicios varios.

DEFINICION DE LAS ENCUESTAS.-Se pretende obtener opinión de las empresas sobre todos los indicadores propuestos en ellas se pedirá opinión sobre su utilización.

- **Nivel de aplicación.** Si el indicador es valorado como importante o muy importante se indicara si se considera que es utilizable desde diferentes puntos de vista.
 - a) Punto de vista de gerencial (indicador estratégico) aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una mejora competitiva.
 - b) Punto de vista operacional (indicador de diagnóstico) desde las diferentes secciones o departamentos de la empresa aquellos que siguen y controlan el negocio y que emiten señales cuando suceden cosas no habituales.
 - c) Tercer caso desde ambas visiones.

Estas encuestas son llevadas personalmente a las empresas participantes optando estas por una de las dos opciones siguientes.

- Contestación con ayuda del encuestador
- Contestación de debate con el responsable del área.

PASE DE LAS ENCUESTAS.- Cuando las empresas muestran su predisposición se ha procedido de diferentes formas, empezando por la presentación de la encuesta al responsable de la empresa seguida de dos opciones o más.

- a) Contestación de la encuesta en ese mismo momento o concretando fechas para su contestación en presencia del autor de la Tesis como del representante de la empresa.
- b) La encuesta es contestada por representantes de la empresa sin la presencia del autor de la tesis. Esta opción siempre ira seguida de alguna consulta posterior ante la aparición de dudas.

PROCESADO DE LAS ENCUESTAS. –Para realizar el procesado de las encuestas mediante la hoja de cálculo Excel, se define inicialmente un libro en el cual se diseña una hoja del mismo.

Para poder operar numéricamente se asignan valores para cada valoración obtenida, así se considera:

- Valoración importante “NO” calificación 0
- Valoración importante “SI” calificación 1
- Valoración importante “MUY” calificación 2

Esta calificación es aplicada como de utilidad Gerencial, utilidad Operacional o utilidad para ambas.

Una vez realizados los resultados por empresa, se crea una hoja de resultados totales, en la que se ofrece la suma total de los resultados obtenidos.

Estas hojas son divididas en cuatro perspectivas consideradas (aprendizaje crecimiento, procesos internos, clientes, financiera), sobre las que se obtienen los resultados y calificaciones finales, numérica y gráficamente

INDICADORES PRODUCTIVOS.

POSICIÓN FINANCIERA

INDICADOR		VALORACIÓN	
POSICIÓN FINANCIERA		Gerencial	Operacional
a1	Liquidez		
a2	Tesorería ó acidez		
a3	Coficiente de Solvencia		
a4	Recursos Permanentes de Terceros		
a5	Cobertura de Cargas Financieras		
a6	Volumen de activo fijo		

FUENTE: Elaboración propia.

EFICIENCIA OPERATIVA

INDICADOR		VALORACIÓN	
EFICIENCIA OPERATIVA		Gerencial	Operacional
b1	Días promedio para que el cliente cancele sus créditos		
b2	Rotación de inventarios		
b3	Días inventario mat. primas almacén		
b4	Días promedio que demoran los proveedores en entregar los pedidos efectuados por la empresa		

FUENTE: Elaboración propia.

RENTABILIDAD

INDICADOR		VALORACIÓN	
RENTABILIDAD		Gerencial	Operacional
c1	Porcentaje de margen bruto	17	2
c2	Rentabilidad sobre ventas	18	2
c3	Rentabilidad recursos propios	11	2

FUENTE: Elaboración propia.

CREACIÓN DE VALOR

INDICADOR		VALORACIÓN	
CREACIÓN DE VALOR		Gerencial	Operacional
d1	EVA (Valor Económico Añadido)		
d2	MVA (Valor de Mercado Añadido)		
d3	CVA		

FUENTE: Elaboración propia.

INDICADORES PRODUCTIVOS.

CALIDAD Y SERVICIO DE PRODUCTO FABRICADO

INDICADOR		VALORACIÓN	
CALIDAD Y SERVICIO DE PRODUCTO FABRICADO		Gerencial	Operacional
a1	Porcentaje de defectos		
a2	Coste de la no calidad		
a3	Reclamaciones clientes por calidad		
a4	Plazo entrega		

FUENTE: Elaboración propia.

CALIDAD DE COMPRAS

INDICADOR		VALORACIÓN	
CALIDAD DE COMPRAS		Gerencial	Operacional
b1	Plazo de entrega (solicitud)		
b2	Plazo de entrega (entrega Mat. Prima)		
b3	Calidad de la materia prima		
b4	Número de proveedores		
b5	Errores de facture (proveedor)		

FUENTE: Elaboración propia.

COSTES DE PRODUCCIÓN

INDICADOR		VALORACIÓN	
COSTOS DE PRODUCCIÓN		Gerencial	Operacional
c1	Costo del proceso sarandeadado		
c2	Costo del proceso labranza		
c3	Costo del proceso moldeado		
c4	Costo del proceso carga		
c5	Costo del proceso quema		
c7	Costo materias primas		
c8	Costo stock materias primas		
c9	Rotación stock materia prima		
c10	Costo energia electrica bomba de succion.		
c11	Costo de mantenimiento		
c12	Costo de las averías de cañerías		

FUENTE: Elaboración propia.

RENDIMIENTO DE LA INSTALACIÓN

INDICADOR		VALORACIÓN	
RENDIMIENTO DE LA INSTALACIÓN		Gerencial	Operaciona
d1	Rendimiento capacidad instalada		
d2	Rendimiento cap real de instalación		
d3	Rendimiento mano de obra		
d4	Tiempo de espera (secado)		
d5	Tiempo de espera (jornal)		

FUENTE: Elaboración propia.

COSTOS DE LA MANO DE OBRA

INDICADOR		VALORACIÓN	
COSTO DE LA MANO DE OBRA		Gerencial	Operacional
e1	Maestros labradores		
e2	Jornales		
e3	Distribución Horas Extras		
E4	Carga y descarga		

FUENTE: Elaboración propia.

INDICADORES COMERCIALES.

CLIENTES

INDICADOR		VALORACIÓN	
CLIENTES		Gerencial	Operaciona I
a1	Ventas a consumidor final		
a2	Numero de clients		
a3	Transporte de ladrillo a domicilio		
a4	Transporte de ladrillo a domicilio (gastos mano obra)		
a5	Fidelidad clients		
a6	Plazo de entrega (fecha acordada)		
a7	Plazo de entrega (fecha real)		
a8	Roturas de ladrillo quemado		
a9	Reclamo clientes (calidad)		
a10	Reclamo clientes (fecha entrega)		
a11	Reclamo clientes (facturas)		
a12	Reclamo clientes (errores de envío)		
a13	Reclamo clientes (falta de ladrillo)		
a14	Incumplimiento pago comerciantes		

a15	Periodo medio de cobro		
a16	Ranking clientes mas rentables		
a17	Ranking clientes menos rentables		
a18	Venta a comerciantes (facturación)		
a19	Venta en fabrica		
a20	Venta de productos más vendidos		
a21	Costos de productos más vendidos		

FUENTE: Elaboración propia.

SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS

INDICADOR		VALORACIÓN	
		GERENCIAL	OPERACIONAL
SEGUIMIENTO DE PRODUCTOS		GERENCIAL	OPERACIONAL
b1	Nuevos mercados (número de nuevos clientes)		
b2	Nuevos mercados (volumen de ventas)		
b3	Calidad de productos		

FUENTE: Elaboración propia.

RED COMERCIAL.

INDICADOR		VALORACIÓN	
		GERENCIAL	OPERACIONAL
RED COMERCIAL		GERENCIAL	OPERACIONAL
c1	Consecución de ventas presupuestadas		
c2	Comerciantes		
c3	Costo red comercial		
c4	Costo comisiones		
c5	Costes devoluciones		

c6	Distribuidores		
----	----------------	--	--

FUENTE: Elaboración propia.

PUBLICIDAD Y MÁRKETING.

INDICADOR		VALORACIÓN	
PUBLICIDAD Y MARKETING		GERENCIAL	OPERACIONAL
d1	Publicidad		
d2	Muestrarios		
d3	Asistencia a ferias		
d4	Promociones		

FUENTE: Elaboración propia.

INDICADORES RECURSOS HUMANOS.

SATISFACCIÓN DE PERSONAL

INDICADOR		VALORACIÓN	
SATISFACCIÓN DE PERSONAL		GERENCIAL	OPERACIONAL
a1	Accidentes laborales		
a2	Costos accidentes laborales		
a3	Incidentes laborales		
a4	Ausentismo (horas)		
a5	Ausentismo (ausencias)		
a6	Ambiente laboral		
A7	Seguridad empleo		
A8	Antigüedad de personal		

FUENTE: Elaboración propia.

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

INDICADOR		VALORACIÓN	
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO		GERENCIAL	OPERACIONAL
b1	Empleados con formación anual		
b2	Duración de la formación (sobre total trabajadores)		
b3	Duración de la formación (sobre operarios formados)		
b4	Duración de la formación (sobre cursos impartidos)		
b5	Costo de la formación impartida (sobre total operarios)		
b6	Costo de la formación impartida (sobre operarios formados)		
b7	Costo de la formación impartida (sobre costos personal)		
b8	Costo de la formación impartida (sobre horas formación)		
b9	Operarios con titulación/formación específica		

FUENTE: Elaboración propia.

REMUNERACIONES

INDICADOR		VALORACIÓN	
REMUNERACIONES		GERENCIAL	OPERACIONAL
C1	Salario medio		
C2	Costo laboral (sobre beneficio)		
C3	Costo laboral (total)		
C4	Costo laboral (area)		
C5	Peso de los incentivos		

FUENTE: Elaboración propia.

INDICADORES DE INNOVACIÓN.

INNOVACIÓN

INDICADOR		VALORACIÓN	
INNOVACIÓN		GERENCIAL	OPERACIONAL
a1	Eficacia innovación sobre total ventas		
a2	Eficacia innovación (sobre facturación nuevos productos)		
a3	Coste innovación en nuevos productos		
a4	Importancia innovación		
a5	Periodo de vida de un producto		
a6	Beneficio nuevos artículos		

FUENTE: Elaboración propia.

- 2. CAMPO DE VERIFICACIÓN.-** El estudio se realizó con los siguientes límites
- 2.1. **Ubicación Espacial.-** La ubicación espacial corresponde al ámbito de la localidad se realizó en la ciudad de Arequipa, en las empresas industriales artesanales ladrilleras de los distritos de Socabaya, Yarabamba; Ciudad mi trabajo, el Pedregal. en todas sus variables y sus sub indicadores. que fueron necesarios para su evaluación integral.
 - 2.2. **Ubicación Temporal.-** El estudio se realizó durante el año 2015. culminandose la tesis en Junio de 2016.
 - 2.3. **Unidades de Estudio.** Dirigido a los Micro y Pequeños empresarios de ladrillos artesanales de la región Arequipa

Condiciones para el cálculo de la muestra.-

Se calculó bajo las siguientes condiciones:

Nivel de confianza:

Grado de confiabilidad 95% con un valor de $z = 1.96$

Nivel de precisión:

Se consideró un error muestral del 5%

Probabilidad de éxito y fracaso:

Se ha utilizado el 90% de probabilidad de aceptación y 10% de probabilidad de rechazo, ya que se realizó una investigación exploratoria (encuesta piloto).

Población finita:

La población de empresas industriales artesanales de ladrillo es de 200 según los datos proporcionados por encuestas micro y pequeña empresa 2013, INEI valor estimado

Calculo tamaño de la muestra:

Z= 1.96 LIMITE DE CONFIANZA 95%
 P= 0.9 PROBABILIDAD DE ACIERTOS
 Q= (1 –P) 0.1 PROBABILIDAD DE FRACASOS
 E = 0.05 ERROR
 X = 200 POBLACIÓN
 N = ? TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$x = \frac{Z^2 * P * Q}{E^2}$$

$$X = 9.9545256$$

Siendo conservadores trabajaremos con la más alta y redondeando a 10 empresas industriales artesanales de ladrillo.

Para la fase de selección de indicadores que se han definido y creado de forma específica para el subsector se crea un método para que el usuario, seleccione los que considera óptimos.

Esta metodología se divide en tres fases:

- a) Creación de encuestas (Encuestas Micro y Pequeña Empresa 2013, INEI) encuesta adaptada al sector construcción subsector empresas ladrilleras artesanales 2015.
- b) Pase de las encuestas a las empresas.
- c) Procesado de los resultados.
- d) Análisis de la encuesta.

3. **ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS.** Para la recolección de datos se ha considerado las siguientes estrategias.

3.1 Organización.- La duración total de estudio está prevista para 210 días (Diciembre – Junio 2016), correspondiendo 60 para la recolección de datos y todo tipo de información (en Majes y en Arequipa) que conllevan a un buen resultado.

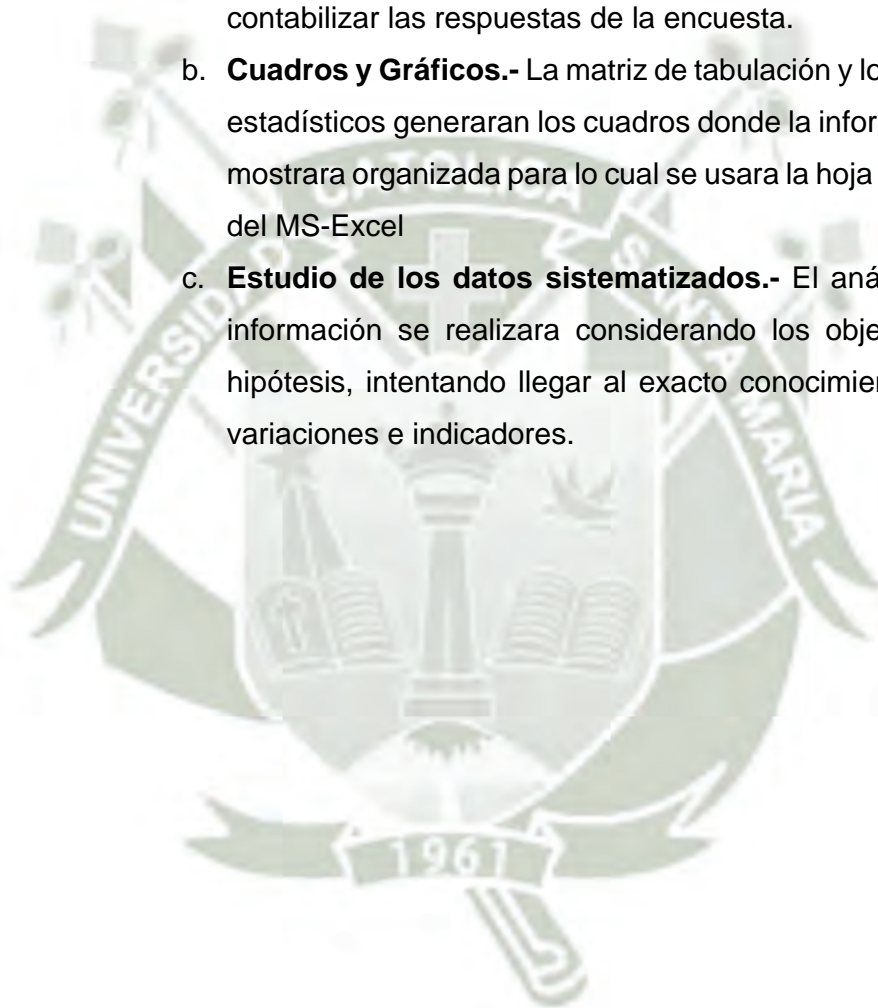
3.2 Recursos.- Los recursos para la recolección de datos serán cubiertos íntegramente por el graduando.

3.3 Validación de los instrumentos.- Para una mayor validez y confiabilidad de los resultados se realizó una encuesta piloto, por lo que los instrumentos a utilizarse han sido validados.

3.4 Criterios para el manejo de resultados

3.4.1 Investigación de campo

- a. **Tabulación.-** Se empleara una matriz de tabulación para contabilizar las respuestas de la encuesta.
- b. **Cuadros y Gráficos.-** La matriz de tabulación y los cálculos estadísticos generaran los cuadros donde la información se mostrara organizada para lo cual se usara la hoja de cálculo del MS-Excel
- c. **Estudio de los datos sistematizados.-** El análisis de la información se realizara considerando los objetivos y la hipótesis, intentando llegar al exacto conocimiento de las variaciones e indicadores.



IV.- CRONOGRAMA DE TRABAJO DEL PROYECTO

ACTIVIDAD	Diciem- bre '15				Enero '16				Febrero '16				Marzo '16				Abril '16				Mayo '16				Junio '16							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Semanas																																
1.Recolección de datos	x	x	x	x	x	X	X										x	x	X			X										
2.Estructura de resultados																																
3.Informe Final																																





ANEXO 3

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TEMA: "SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD ADAPTADO A LA FABRICACION DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015"			
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
1. Problema Principal	1. Objetivo General	1.Hipótesis General	1. Tipo y Nivel de Investigación
¿Cuál es el impacto de la deficiente gestión de las empresas artesanales ladrilleras en Arequipa en el año 2015?	Adecuar el sistema de gestión empresarial basado en el balanced scorecard, adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales, en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa.	Si se dispone de un sistema de gestión empresarial basado en el BSC, adaptado a la fabricación de ladrillos artesanales efectivo. Entonces se facilitara el mejoramiento de la gestión y planeamiento en la empresa EILDA SAC. En la ciudad de Arequipa.	<p>Tipo de Investigación.- Por su finalidad: se trata de una investigación aplicada. Según el tipo de diseño de investigación: se trata de una investigación no experimental. Según su prolongación en el tiempo: se trata de una investigación longitudinal o diacrónica.</p> <p>Nivel de Investigación.- Se trata de una investigación explicativa, dado que busca explicar el por qué y la forma en que se relacionan las variables de estudio, así como de la medida y la forma en que las variables independientes impactan en la variable dependiente.</p>
	2. Objetivos Específicos	2. Hipótesis Especificas	2. Campo de Verificación
a) ¿Cuál es el impacto de la deficiencia tecnológica en el sistema productivo de las empresas industriales artesanales ladrilleras en Arequipa?	a) Constituir una herramienta de planeamiento para la gerencia ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad y al comienzo de la inversion.	a) Si los componentes del sistema de gestión empresarial basado en el BSC están adecuadamente implementados. Entonces, se facilitara la eficiencia de la gestión en la empresa EILDA SAC, en la ciudad de Arequipa.	<p>El estudio se realizo con los siguientes limites:</p> <p>a) Ubicación Espacial.- La ubicación espacial corresponde al ámbito de la localidad se realizo en la ciudad de Arequipa en las empresas industriales artesanales ladrilleras de los distritos de Socabaya, Yarabamba, Ciudad mi trabajo, el pedregal en todas sus variables y sub indicadores que fueron necesarios para su evacuación integral.</p> <p>b) Ubicación Temporal.- el estudio se realizo durante el año 2015 culminándose en Junio del 2016.</p> <p>c) Unidades de Estudio.- Dirigido a los micro y pequeños empresarios de ladrillos artesanales de las provincias de Arequipa y Caylloma.</p>

TEMA: "SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD ADAPTADO A LA FABRICACION DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015"			
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
	2. Objetivos Específicos	2.Hipótesis Específica	2. Campo de Verificación
b) ¿Cuál es el impacto en el aspecto social de las empresas industriales artesanales ladrilleras en Arequipa?	b) Facilitar la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informe adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.	b) Si la evaluación del control interno se lleva a cabo en forma periódica y continuada. Entonces, se facilitará la efectividad de la gestión en la empresa EILDA SAC, en la ciudad de Arequipa.	<p>3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</p> <p>Para la para la recolección de datos se ha considerado las siguientes estrategias.</p> <p>Organización.- La duración total de estudio esta prevista para 210 días (Diciembre 2015 - Junio 2016) correspondiendo 60 para la recolección de datos y todo tipo de información en Majes como en Arequipa que conlleva a un resultado optimo.</p> <p>Recursos.- Los recursos para la recolección de datos serán cubiertos íntegramente por el graduando.</p> <p>Validación de los instrumentos.- Para una mayor validez y confiabilidad de los resultados se realizo una encuesta piloto por lo que los instrumentos a utilizarse han sido validados.</p> <p>Criterios para el manejo de resultados</p> <p>a) Tabulación.- Se empleara una matriz de tabulacion para contabilizar las respuestas de la encuesta.</p> <p>b) Cuadros y Gráficos.- La matriz de tabulación y los cálculos estadísticos generaran los cuadros donde la información se mostrara organizada para lo cual se usara la hoja de calculo del MS- EXCEL.</p> <p>c) Estudio de los datos sistematizados.- El análisis de la información se realizara considerando los objetivos y la hipótesis, intentando llegar al exacto conocimiento de las variaciones e indicadores.</p>

TEMA: "SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL BASADO EN EL BALANCED SCORECARD ADAPTADO A LA FABRICACION DE LADRILLOS ARTESANALES, AREQUIPA 2015"			
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	METODOLOGIA
	2. Objetivos Especificos	2.Hipótesis Especifica	2. Campo de Verificación
c) ¿Cuál es el impacto en el aspecto económico empresarial de las empresas industriales artesanales ladrilleras en Arequipa?	c) Desarrollar un plan de negocios, cuyas ventajas de analizar su propuesta de negocios donde se establecerán los aspectos a considerar a implementar y que definirán el curso de esta implementación de estrategias para darle un valor agregado a la empresa por ende al producto o servicio para diferenciarlo de la competencia.		
	d) Crear estrategias innovadoras para darle un mayor valor a la empresa que no se había tomado en cuenta como son: <ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer metas a corto y mediano plazo 2. Definir con claridad los resultados finales esperados 3. Establecer criterios de medición para saber cuales son sus logros 4. Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación 5. Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación, 6. Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación, 7. Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas 8. Tener programas para su realización. 		

Fuente y elaboración propia