



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Propuesta de implementación de la herramienta de  
balanced scorecard en una empresa de certificaciones,  
estudio de caso para mejorar la eficiencia en los costos  
operativos y propuesta de valor al cliente**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Contador Público

**Ana Sofía Vegas Herrera**

Revisor(es):  
**Mgtr. María Elena Rosario Arce Almenara**

Piura, enero de 2022



Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, especialmente a mi tía por su amor incondicional por siempre estar conmigo en las etapas más importantes de mi vida.  
Quiero agradecer a Control Union por el apoyo y confianza.





## Resumen

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2020) el valor de todo lo exportado por nuestro país mostró un crecimiento del 6.7% respecto al 2019, esta variación se ha debido al incremento en las exportaciones no tradicionales tales como frutas y hortalizas frescas, alimentos preparados y conservados, y alimentos congelados, las cuales deben cumplir con rigurosos protocolos de calidad y deben ser respaldados por un organismo de certificación que esté acreditado internacionalmente.

La empresa objeto del presente estudio Control Union Peru S.A.C, brinda servicio de inspección/auditoria y certificación para productos, procesos y servicios. Es en esta organización donde se propone implementar una herramienta de gestión que apoye la implementación de la estrategia y la creación de valor, con el fin de contribuir al aseguramiento de las metas trazadas por la Gerencia, en forma alineada con la visión de la organización.

El presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, basado en la experiencia profesional en la empresa, pero tiene alcance descriptivo.

Se creó un cuadro de mando integral alineado con la estrategia de la organización trazando objetivos por las cuatro perspectivas claves, de manera clara y didáctica. Se propone hacer un desdoblamiento de las áreas críticas en el proceso de certificación.

En esta etapa final de trabajo concluimos que, si se ha podido aplicar la teoría del cuadro de mando integral, herramienta de gestión de Kaplan y Norton, en la empresa Control Union Perú, además de proponer el desdoblamiento de la estrategia en áreas críticas, para mejorar la eficiencia en las operaciones.



## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1 Aspectos generales .....	15
1.1 Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 Ubicación.....	15
1.1.2 Actividad.....	15
1.1.3 Misión y visión .....	15
1.1.4 Organigrama .....	17
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	17
1.2.1 Propósito del puesto.....	18
1.2.2 Producto o proceso que es objeto del informe.....	18
1.2.3 Resultados concretos realizados .....	18
Capítulo 2 Fundamentación .....	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	21
2.1.1 Marco teórico .....	21
2.1.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos .....	29
Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias .....	49
3.1 Aportes.....	49
3.2 Desarrollo de la experiencia profesional .....	50
Conclusiones.....	51
Lista de referencias.....	53
Anexos.....	55
Anexo 1. Organigrama de Control Union Perú S.A.C. ....	57



## Lista de tablas

Tabla 1. Criterios para indicadores .....	24
Tabla 2. Resumen de perspectivas .....	25
Tabla 3. Resumen de bloques CANVAS .....	28
Tabla 4. FODA de Control Union Perú.....	32
Tabla 5. Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva financiera.....	38
Tabla 6. Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva clientes .....	39
Tabla 7. Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva procesos.....	40
Tabla 8. Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva aprendizaje y conocimiento .....	41
Tabla 9. Mapa estratégico del área de Certificaciones.....	45
Tabla 10. Mapa estratégico del área de Clientes .....	46





## Lista de figuras

Figura 1. Elementos relacionados con el diseño del CMI .....	23
Figura 2. Business Model Canvas.....	27
Figura 3. Mapa estratégico de Control Union Perú.....	37
Figura 4. Flujograma de la operación de certificación .....	44
Figura 5. Organigrama del departamento de Certificaciones .....	45





## Introducción

El sector productivo del Perú que involucra actividades como, agricultura, pesca, ganadería, textil, entre otros, ha incrementado sus volúmenes de exportación en estos últimos años y los destinos al que se dirige el productor son cada vez más exigentes con las importaciones, las cuales deben de cumplir con rigurosos protocolos de calidad y deben ser respaldados por un organismo de certificación que esté acreditado internacionalmente. Esta certificación constituye una garantía para el consumidor de que los productos adquiridos son sanos, ino cuos y que cumplen con las normativas de cada país de destino.

Según la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU, 2020) el valor exportado por nuestro país mostró un crecimiento del 6.7% respecto al 2019. Esta variación se ha debido al incremento en las exportaciones no tradicionales tales como; frutas y hortalizas frescas, alimentos preparados y conservados, y alimentos congelados, siendo los principales destinos Estados Unidos, Países Bajos y Reino Unido.

Control Unión Peru S.A.C nace con el objetivo de satisfacer la demanda de las empresas exportadoras que buscan sostenibilidad en la comercialización de sus productos. La empresa cuenta con 19 años en el país, con un amplio conocimiento en el sector agroexportador. Gracias a ello obtiene el 40% de participación del mercado de organizaciones dispuestas a agregar valor a sus productos, obteniendo mejores precios y siendo más rentables.

El presente trabajo de suficiencia profesional (TSP), presenta a Control Union Perú una herramienta de gestión que apoye la implementación de la estrategia y la creación de valor, con el fin de contribuir al aseguramiento de las metas trazadas por la Gerencia en forma alineada con la visión de la organización. Hasta ahora, la empresa emplea indicadores financieros, de los cuales se obtendrá resultados a corto plazo, según la investigación de Dávila (1999), no brindan información suficiente y relevante para la toma de decisiones sobre las metas globales.

El cuadro de mando integral, ayudará a Control Union a comunicar la estrategia a las áreas críticas de la organización, a través de objetivos estratégicos que deben ser medidos y monitoreados para su cumplimiento, cabe recalcar que el presente trabajo no tiene el alcance de implementación, puesto que esta fase requiere un plazo de ejecución que supera al plazo destinado al desarrollo del TSP.



## Capítulo 1 Aspectos generales

### 1.1 Descripción de la empresa

Control Unión Perú S.A.C. (CUP) empresa de servicios de certificaciones de sistemas de producción y calidad, pertenece al holding holandés “Peterson and Control Union” y a capitales argentinos. Se establece en Rotterdam - Holanda en 1920 y en la actualidad cuenta con 75 oficinas alrededor del mundo. En Lima -Perú inicia sus actividades el 24 de abril del año 2002.

Se decidió abrir una oficina departamental en Piura en el año 2006, en vista del potencial mercado de exportación de fruta orgánica que se pronosticaba por la llegada de grandes importadores de frutas tropicales como: Dole Food Company, Port International, Agro Fair Benelux B.V. al norte del país.

#### 1.1.1 Ubicación

La oficina principal en Perú se encuentra en Av. Petit Thouars 4653 Piso 6, oficina 603, Miraflores, Lima 18, Lima – Perú. En Piura se ubica en Jr. Tambo grande Q-7 – Urb. Santa Ana, Piura – Perú.

#### 1.1.2 Actividad

Control Union Perú S.A.C. es una organización que garantiza la independencia y la imparcialidad en la evaluación de un producto o servicio de acuerdo a un pliego de condiciones, los cuales permiten responder a las expectativas de los consumidores, preocupados por su alimentación, y de proveedores, que tienen la responsabilidad de asegurar que los productos cumplan los requisitos. Las actividades que se realizan son: auditoría/inspección donde se obtiene información relevante y son evaluados de forma objetiva; y certificación de productos a nivel mundial para diversos esquemas de producción en agricultura, alimentos, piensos, productos forestales textiles y bioenergía. El alcance de certificación abarca tanto la producción como toda la cadena de distribución hasta el consumidor final.

Como organismo de certificación cuenta con las debidas acreditaciones para certificar, basado en la revisión final de los reportes de evaluación, lo que garantiza un reconocimiento a nivel internacional para otorgar una ventaja comercial a través de licencias (derecho para utilizar marcas para sus productos, procesos o servicios) y certificados (donde detalla el alcance que ha sido evaluado bajo las regulaciones aplicadas) a personas naturales o jurídicas.

#### 1.1.3 Misión y visión

La importancia de definir la misión (actividad que ejerce la empresa) y visión (expectativa de la empresa en un futuro) en la organización es clave, puesto que señala el rumbo en que se cumplirán las metas propuestas. Así también, son el punto de partida para plantear una estrategia organizacional e iniciar con un sistema de control de gestión.

En este sentido CUP expone sus definiciones estratégicas:

- Misión: Somos una empresa de servicios de inspección y certificación de productos y sistemas, especializados en el sector agroindustrial, evaluando estándares y reglamentos nacionales o internacionales de acuerdo a las necesidades del cliente. Ofrecemos una gran gama de certificaciones: orgánicas, buenas prácticas agrícolas y de manufactura, sociales, etc. Nuestras fortalezas son los colaboradores altamente calificados y oficinas ubicadas en lugares estratégicos a nivel nacional; creando valor agregado a los productos del cliente para facilitar su comercialización y ampliar mercados.

- Visión: Con miras al 2025, en un contexto nacional, buscamos atender tres mercados emergentes al norte del país y ser reconocidos por nuestros servicios innovadores de certificación, que sean complementarios para los clientes, que sean útiles para el control de productos y sistemas de producción.

- Valores fundamentales: Siguiendo la misión y visión, CUP define sus valores fundamentales de la siguiente manera:

- a) Imparcialidad: ser imparcial y ser percibido como tal, es necesario para realizar actividades de evaluación que brinden seguridad y confianza a todas las partes interesadas de que un producto, proceso, servicio u organización, cumple con los aspectos relevantes de acuerdo con la política de la organización y los requisitos de la inspección correspondiente o estándar de certificación. Para ello, es fundamental que las decisiones se basen en pruebas objetivas de conformidad (o no conformidad) obtenidas por CUP, y que las decisiones de CUP no estén influenciadas por otros intereses o por terceros ajenos al servicio brindado.

- b) Competencia: la competencia del personal de CUP, en todas las funciones involucradas en las actividades de evaluación, es necesaria para entregar una certificación que brinde confianza.

- c) Responsabilidad: Es responsabilidad de CUP evaluar suficiente evidencia objetiva sobre la cual basar una decisión de evaluación.

- d) Franqueza: para ganar confianza en la integridad y credibilidad de las actividades de evaluación de CUP, necesita proporcionar acceso público o divulgación de información apropiada y oportuna sobre sus procesos de evaluación y sobre el estado de certificación de la organización, producto (s) de su cliente, proceso (s) y / o servicio(s).

- e) Confidencialidad: todo el personal de CUP, incluidos los miembros del comité, contratistas, personal de organismos externos o personas que actúen en nombre de CUP, mantendrá la confidencialidad de toda la información obtenida o creada durante el desempeño de las actividades del organismo de certificación, excepto según lo requiera la ley.

- f) Capacidad de respuesta a las quejas: con el fin de salvaguardar la confianza en las actividades de evaluación de CUP y proteger a sus clientes y otros usuarios de la certificación contra errores,

omisiones o comportamiento irrazonable, las quejas y apelaciones se procesan de manera adecuada y se harán los esfuerzos razonables para resolverlos. Sin embargo, para mantener la integridad y credibilidad, CUP debe considerar y equilibrar sus obligaciones de confidencialidad hacia otras partes interesadas.

#### **1.1.4 Organigrama**

La empresa cuenta con un organigrama vertical; es decir existe una jerarquía de cargos, lo que le otorga mayor control sobre los equipos y las gerencias, lo que le permite tener líneas claras de gestión, para que cada área tenga mayor especialización en la toma de decisiones.

En la cabeza encontramos al director general quien reporta directamente a los accionistas, a su vez tiene a cargo cinco departamentos básicos en la organización; Sistemas, Finanzas, Certificaciones, Calidad e Inspecciones.

El corazón de la empresa es el área de Certificaciones, donde se gestiona la operación para brindar los servicios de inspección/auditoría y certificación, compuesto por personal de apoyo (comerciales, planificadores y asistentes) y certificadores que son un grupo de personas competentes, diferentes quienes realizaron la auditoría, su función principal es la toma de decisión de certificación cumpliendo las instrucciones establecidas por el programa que aplica el cliente. El Director de Certificaciones supervisa el trabajo del gerente técnico, coordinador de esquema y certificadores. (ver Anexo 1).

#### **1.2 Descripción general de la experiencia profesional**

El autor en la actualidad se desempeña como Ejecutivo Comercial en Control Union Perú SAC – oficina Piura, tiene a cargo una cartera de clientes para quienes gestiona las siguientes funciones: cotizar la renovación anual de los programas solicitados por ellos, planificar auditorías, garantizar que el proceso de certificación sea el adecuado y cobrar por los servicios realizados.

También es responsable de ir en busca de potenciales clientes, mediante visitas por el norte del Perú, ofreciendo cotizaciones de acuerdo a los requerimientos y así llegar a cumplir metas trazadas mensualmente, para el logro de la proyección financiera anual como oficina.

Las funciones secundarias son las siguientes;

- Informes semanales de facturación.
- Monitoreo del avance de metas comerciales, presentando a gerencia reportes mensuales.
- Búsqueda de potenciales clientes y nuevos mercados.
- Identificar las oportunidades de negocio y ejecutar estrategias comerciales a partir de la implementación del plan comercial.
- Incremento de la participación de mercado.

### **1.2.1 Propósito del puesto**

El puesto de ejecutivo comercial es parte del personal de apoyo al área de Certificaciones, que trabaja para facilitar, monitorear y garantizar a los clientes un correcto proceso de certificación, cuenta con independencia para tomar decisiones sobre la contratación, planificación y cobranza dentro del marco de instrucciones establecidas por el área de certificaciones.

El desempeño deseado del ejecutivo comercial es ser capaz de comunicarse con las partes internas y externas de la organización, de tener criterio al evaluar los documentos presentados por los clientes para ofrecer propuestas económicas sensatas, para ello es necesario que tenga conocimiento del negocio del potencial cliente y del estándar aplicado por él.

Como parte del equipo comercial debe ser capaz de atraer nuevos clientes, presentando adecuadamente los servicios que ofrece CUP, en busca de incrementar las ventas del negocio.

### **1.2.2 Producto o proceso que es objeto del informe**

El autor ha detectado problemas en la comunicación de la estrategia a todos los niveles jerárquicos de la organización, debido a que se plantean objetivos con fines, solo financieros, obteniendo resultados a corto plazo.

La propuesta de mejora que se desarrollará en este trabajo busca mostrar a los altos mandos de CUP un panorama de los entornos, interno y externo, de la organización para un diagnóstico del sistema de control de gestión, que permita encontrar los problemas que se presentan con el fin de mejorar la competitividad de CUP. Para ello se implementarán un cuadro de mando integral y herramientas de gestión propuestas por Kaplan y Norton (1996), para alinear a los colaboradores con la estrategia de la empresa. Además, se considerará realizar un alineamiento organizacional para que las áreas críticas de la empresa, como comercial y certificaciones, sigan la misma estrategia empresarial.

### **1.2.3 Resultados concretos realizados**

A lo largo de estos cuatro años laborando en el puesto de ejecutivo comercial, el aprendizaje que se ha obtenido sobre la cadena de suministros y calidad que debe existir, desde el productor hasta que el consumidor final reciba el producto o servicio, ha sido de gran ayuda para el desarrollo de las funciones en CUP.

Conocer a los clientes ha sido indispensable para generar fidelización con la empresa y entender necesidades para ofrecer el servicio, la suma de todos estos factores ha significado los siguientes logros:

- Cuadro comando para el registro de potenciales clientes, gracias al monitoreo mensual de este registro se logran concretar ventas, de los clientes de los que no se esperaba una relación comercial.

- Implementación de agenda de visitas mensuales a potenciales clientes y renovaciones del servicio, se logró aumentar la cuota de mercado en un 30% gracias al B2B.
- Análisis de propuestas económicas a los clientes para lograr costos más accesibles de acuerdo a cada situación, significó la retención de clientes en un 40%.
- Análisis de mercado de certificaciones, para conocer la competencia en el sector donde nos desarrollamos.
- Propuesta de desarrollo de nuevos mercados como acuicultura, inspección de contenedores, análisis de pesticidas, etc.





## Capítulo 2 Fundamentación

### 2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

#### 2.1.1 Marco teórico

En esta sección se presentarán las bases teóricas que se aplicaron para la elaboración y presentación del trabajo de suficiencia profesional

**2.1.1.1 Balanced scorecard (BSC) o Cuadro de mando integral (CMI).** Creado por Robert Kaplan y David Norton en 1992, para enfrentar la transformación revolucionaria donde se encontraban las empresas a consecuencia de la era de la información del siglo XX. Los autores buscan traducir la estrategia y la misión de la empresa en objetivos financieros y no financieros, que son medidos a través de indicadores para así crear valor futuro; los beneficios que se obtienen de la implementación del CMI, según Kaplan y Norton (2000), son los siguientes:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El CMI ha ido evolucionando, según Medina et al. (2021), de balancear la estrategia en el “qué” y el “cómo”, basado en un sistema de medición de desempeño con una visión global, a un sistema de administración centrado en la estrategia, (que es aplicado a la empresa y también a un área o función dentro de la empresa). En la actualidad el CMI es una herramienta sólida de dirección estratégica (la cual define David (1997) como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones a través de funciones para lograr los objetivos) que otorga información oportuna a los líderes de las organizaciones.

Esta herramienta de gestión que permite hacer seguimiento, por medio de indicadores, al cumplimiento de la estrategia expuesta por la gerencia de la organización, con el fin de tomar decisiones rápidas y acertadas, se puede implementar en cualquier tipo de empresa, ya que se basa en los problemas que presenta la organización y no se centra únicamente en la parte financiera, es decir da una visión integral y a largo plazo, enfocándose en los activos intangibles e intelectuales.

Como antecedentes del uso de CMI en empresas de servicios, tenemos la investigación de Medina et al. (2021) cuyo objetivo de su trabajo es contar con un instrumento de gestión para evaluar las actividades y facilitar la toma de decisiones en el sistema de salud pública.

Otra investigación interesante que implementa el CMI en una empresa de servicios, es el trabajo de Suarez Kimura et al. (2015), dado que al tener una visión general de la empresa notará las desviaciones y tomará decisiones previsorias o correctoras que le permita una mejora cuantitativa y cualitativa de las actividades propias de la empresa de electricidad. El investigador también admite que en el contexto en el que se desarrollan los negocios hoy en día, es necesario y de gran beneficio el uso de esta herramienta, para medir la actuación integral en las cuatro perspectivas y alinear el rumbo estratégico de la empresa con los procesos operativos.

López (2001) indica que, una vez definida la estrategia, se debe identificar los objetivos y factores críticos para la determinación de indicadores adecuados que buscan medir el desempeño, aportando solución a las problemáticas planteadas.

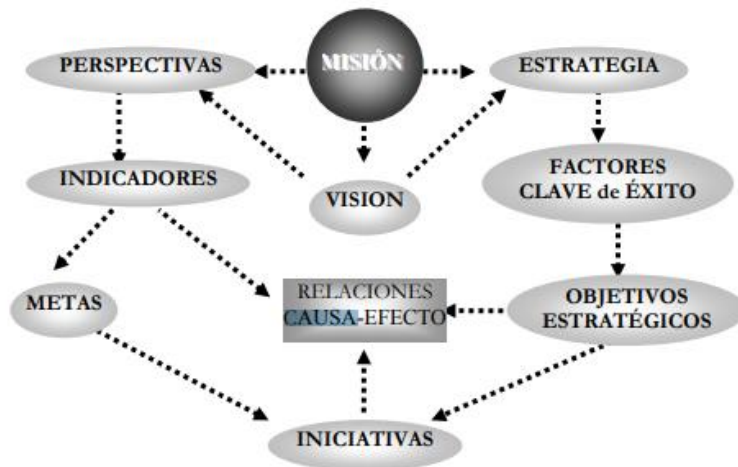
Dávila (1999), precisa que los directivos deben analizar el mercado y la estrategia para que sean congruentes con el modelo de negocio al que han decidido entrar, este proceso debe ser fundamental para que los directivos utilicen este modelo como un mapa para escoger a los indicadores del CMI. Según el autor, por medio de estos indicadores financieros se mide la creación de valor del resultado de la implementación de diseño y ejecución estratégica. Sin embargo, al solo tener esta lectura no revisamos las causas que son indispensables para dirigir de forma proactiva, es por ello que la relación causa- efecto son el motor del modelo de negocio.

**2.1.1.1.1 Indicadores del Cuadro de mando Integral.** Los indicadores son el medio para saber si se está cumpliendo con los objetivos estratégicos y como estos no son exactos se puede utilizar más de uno.

Para lograr entender la relación de causalidad (causa – efecto) entre los indicadores, se debe conocer los procesos internos de la empresa, con el fin de hallar una relación con la creación de valor, dado que si un área de la organización no se ejecuta correctamente a largo plazo se verán las consecuencias. “Para que los procesos internos funcionen bien se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Gracias a que la empresa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de sus personas como en la adquisición de bienes, los procesos internos otorgan ventaja competitiva a la empresa sobre la competencia. A su vez estos procesos permiten servir con ventaja a los clientes, lo que se traduce en creación de valor.” (Dávila 1999) (ver figura 1)

**Figura 1**

*Elementos relacionados con el diseño del CMI*



*Nota.* Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de mando integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.

Existen dos tipos de indicadores que se relacionan sin perder la congruencia:

- Indicadores de causa o performance drivers: sirven para condicionar a otros indicadores y medir el resultado de las acciones que permiten su consecución.
- Indicadores de resultados u outputs: son indicadores de resultados y miden la consecución del objetivo estratégico.

Presentan las siguientes características; específicos, medibles, alcanzables, realistas y a tiempo. Cabe recalcar que los indicadores deben estar estrechamente relacionados con la estrategia empresarial. Para lograrlo se debe dar a conocer en todos los niveles de la organización.

Para definirlos debemos seguir los siguientes criterios, según Gabela 2010. (Ver tabla 1). Al mismo tiempo se debe considerar; que el número no debería superar los siete indicadores para que la idea se conserve y no disperse los esfuerzos para alcanzar los objetivos, por lo que deben ser concisos y cuantificables.

Tabla 1

Criterios para indicadores

Criterio	Definición
<b>Medición ligada a la estrategia del negocio</b>	Deben derivarse de los objetivos y estrategias y estar relacionados con ellas.
<b>Impacto en las 4 dimensiones de BSC: cliente, operaciones, finanzas y empleados</b>	Deben ser balanceados a lo largo de las categorías claves: finanzas, clientes, operaciones y recursos humanos.
<b>Balanceados a lo largo de los procesos claves</b>	Los indicadores deben ser balanceados a lo largo de los procesos de la cadena de valor de la compañía.
<b>Procesos claves</b>	Los indicadores deben ser de tipo predictivos, así como dirigidos a resultados y estar focalizados al interior y exterior de la compañía.
<b>Proceso de selección de indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Deben ser seleccionados mediante un consenso.</li> <li>• Deben ser fáciles de entender, relacionados con la estrategia y apoyando a los procesos de negocio.</li> <li>• Deben ser seleccionados para cada nivel de la organización.</li> </ul>
<b>Establecimiento de metas y su uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas deben ser establecidas para todos los indicadores, al menos anualmente.</li> <li>• El progreso hacia alcanzar las metas debe ser valorado y comentado regularmente</li> </ul>

*Nota.* Orbe Aguirre, A. (2012). Diseño y desarrollo del cuadro de mando integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador), con base en datos de Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010.

**2.1.1.1.1 Implementación del CMI.** El cuadro de mando integral, al ser un modelo de gestión, verifica que la empresa avanza según los objetivos planteados, en este sentido el primer paso para implementarlo es que todas las partes de la empresa estén de acuerdo con una estrategia, en consecuencia, el CMI podrá emplearse como un sistema de control, de ese modo los directivos tendrán mejor supervisión de las diferencias que existan entre lo presupuestado y la realidad. Sobre la base de las ideas expuestas se considera que, en empresas que están en crecimiento, el CMI servirá como una herramienta de aprendizaje y les puede ayudar a redefinir el modelo de negocio o la estrategia, y en el caso de empresas que están en la etapa de mantener o cosechar, el CMI es empleado como un sistema de control por excepción.

**2.1.1.1.2 Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.** El CMI se agrupa en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y, formación y crecimiento; ayuda a conservar la integración de la estrategia en todos los niveles, usando indicadores tangibles y equilibrados, llegando a ser utilizado como sistema de gestión estratégico a largo plazo, Kaplan y Norton (2000).

A continuación, expondremos las perspectivas del CMI;

**Tabla 2**

*Resumen de perspectivas*

Perspectiva financiera	Perspectiva del cliente	Perspectiva del proceso interno	Perspectiva del aprendizaje y conocimiento
<p><b>¿Qué indicadores deben marchar bien para que los esfuerzos de la organización se conviertan en utilidad financiera para la empresa? Es la pregunta que debe contestar esta perspectiva.</b></p> <p><b>Está incluida la visión de los accionistas para obtener mayores utilidades.</b></p>	<p>¿En qué segmento está posicionada la empresa, dónde quiere competir?</p> <p>Con la respuesta busca retener y satisfacer al cliente, teniendo en cuenta las tendencias y necesidades del mercado.</p> <p>Involucra al área comercial mejorando procesos para ir en busca de potenciales clientes.</p>	<p>¿Qué procesos son indispensables y qué valoran mis clientes?</p> <p>Al contestar esta pregunta buscamos encontrar una distinción de la competencia para satisfacer a los clientes y lograr los objetivos financieros.</p>	<p>¿Cómo se sienten los clientes internos?</p> <p>La respuesta involucra varios ámbitos de los trabajadores, como el clima laboral, conocimiento de sus derechos laborales y la cultura organizativa, la que debemos potenciar al ser los trabajadores un elemento clave en el proceso de gestión.</p>

*Nota.* Elaboración propia.

**2.1.1.2 Control de Gestión.** Sierra y Escobar (1996), definen al control de gestión como un sistema que brinda información necesaria, ya sea cuantitativa o cualitativa, para el proceso continuo de planificación y control, por el cual se busca lograr los objetivos de la organización.

Otros autores que exponen sobre el control de gestión son Anthony y Govindarajan. (2003), mencionan que es “el proceso por el cual los gerentes influyen en otros miembros de la organización para implantar las estrategias de ésta”.

La organización es parte de un sistema donde todas sus áreas están interrelacionadas, es decir no pueden prescindir la una de la otra, sin embargo, al ser un sistema no se limita al entorno interno si no que se adaptan e interaccionan constantemente con el entorno externo, puesto que trabajan bajo un mismo fin, el cual es lograr los objetivos para cumplir con la estrategia.

Chavarría (2010) menciona tres características para llevar un buen sistema de control de gestión, que ayudarán a los directivos a impulsar a la empresa hacia sus objetivos estratégicos, aprovechando así los recursos de la empresa para alcanzar estas metas:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos.
- Comparar el estado real actual con el estado deseado o estándar.
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados.

En definitiva, el Control de Gestión ha evolucionado en el transcurso de los años, se considera ahora un sistema integrado y coherente, no solo de información financiera sino además de información no financiera, que sirve de apoyo a la toma de decisiones gerenciales, para que los ejecutivos a su vez transmitan los objetivos a todos los niveles de la organización y los trabajadores se sientan parte de los resultados generados. Por ello es importante que cada subsistema de la organización o ambiente tenga su propio control de gestión, con objetivos que persigan la estrategia general, y es así como se relaciona con el CMI porque es una herramienta que desempeña un papel que va más allá de un sistema de control, busca que la organización siga una estrategia mediante estos sistemas de comunicación, información financiera y no financiera.

Langfield-Smith (1997), los controles pueden ser formales e informales, donde los formales son reglas estandarizadas y sistemas presupuestarios, los cuales son guiados financieramente, en cambio los controles informales son políticas no establecidas propias de la cultura.

Simons (2000), extrae del proceso de Control de Gestión cuatro tipos de sistemas formales o niveles de control para que haya sinergias entre ellos:

a) Sistema de creencias: para que los objetivos vayan en una misma dirección. La misión y valores deben ser los pilares de la organización, para que las personas sepan cuál es su papel dentro de ella.

b) Sistema de límites organizacionales: es un marco razonable para que se desarrollen las actividades de la empresa, teniendo en consideración un riesgo aceptable. Busca controlar los recursos que se poseen.

c) Sistema de control de diagnóstico: se busca supervisar los resultados para estar atentos a cualquier alteración y así corregir a tiempo, desarrollando un sistema formal de *feedback*.

d) Sistema de control interactivo: con este sistema se dan instrumentos para incentivar la capacidad de crear y generar nuevas oportunidades, logrando así un ambiente de diálogo y aprendizaje.

**2.1.1.3 Desarrollo de la estrategia.** “Una estrategia marca la dirección en que la organización planea avanzar para alcanzar sus metas”, Robert N. y Govindarajan, V. (2003), siendo la parte fundamental de la organización, por lo que se debe tener presente como guía constantemente actualizada, para así trazar objetivos claros. Para la formulación de la estrategia se debe conocer el entorno interno y externo de la empresa, y así lograr una evaluación profunda de las fortalezas y debilidades de cara a los peligros y oportunidades del entorno.

Según Robert N. y Govindarajan, V. indican que, las estrategias se encuentran en dos planos: una estrategia dirigida a la corporación y otra dirigida para las unidades de negocios, que es donde nos centraremos en este trabajo.

**2.1.1.4 Modelo de negocio Canvas.** Creado por Alexander Osterwalder en 2004, al realizar su tesis doctoral, quien planteó un nuevo modelo de negocio donde desarrolla la definición y los componentes de este. Business Model Canvas se caracteriza por ser simple, relevante e intuitivamente comprensible, es así como se convierte en lenguaje compartido y una herramienta útil para las partes interesadas en la organización.

“Es un método que describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor” (Osterwalder, The Business Model Ontology, 2004). Este modelo es de gran ayuda para las pequeñas, medianas y grandes empresas, ya que funciona como un lienzo, dando la libertad de moldear su idea de negocio con la que generará valor, trata de demostrar su efectividad estableciendo atributos propios de la empresa dentro de los nueve bloques, en el caso que no se logre completar uno de ellos, la idea pierde viabilidad (ver figura 2)

**Figura 2**

*Business Model Canvas*



*Nota.* Osterwalder y Pigneur (2009).

En conclusión, este modelo de negocio sirve para rentabilizar la estrategia, que es el fin de toda empresa, creando una relación lógica entre los componentes de la empresa y los factores que intervienen para lograr el éxito. A continuación, explicaremos los nueve bloques (ver tabla 3):

**Tabla 3**

*Resumen de bloques CANVAS*

1. Segmento de clientes	<b>¿A quién va dirigido el producto y/o servicio? Identificar el público objetivo.</b>
2. Propuesta de valor	¿Qué diferencia el producto y/o servicio de la competencia? Conjunto de cualidades que crean valor para al segmento de mercado específico.
3. Canales de distribución y comercialización	¿Qué canal es efectivo para acercar la oferta al cliente? Determina la manera de captar al cliente, creando la relación necesaria para darles a conocer la propuesta de valor.
4. Relación con los clientes	¿Cómo es la relación con tus clientes y cómo los fidelizas? Indica el tipo de relación que existe con el cliente que la empresa ha segmentado de acuerdo al mercado.
5. Fuentes de ingreso	¿El segmento de mercado al que se dirige la organización está dispuesto a pagar por el producto y/o servicio lo que cobra? Define el precio de tu propuesta de valor.
6. Recursos claves	¿Cuáles son los activos más importantes para que el modelo de negocio sea sostenible? Determina dónde invertir, puede ser tangibles o intangibles, propios o subcontratados.
7. Actividades claves	¿Qué actividades deben realizarse para alcanzar los objetivos del negocio? Establece la manera para generar y dar valor y así funcione el modelo de negocio.
8. Asociaciones claves	¿Quiénes son los aliados que dan valor al cliente? Identificar a los proveedores y socios estratégicos.
9. Estructura de costos	¿Cuál es el costo que hace andar el modelo de negocio? Determina el uso de recursos de la organización.

*Nota.* Elaboración propia con base de información del autor Osterwalder (2004)

### **2.1.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos**

En el presente TSP, la metodología empleada es cualitativa y se ha tenido acceso a información relevante de la empresa, como manuales de procedimientos, plataforma virtual de la organización y entrevistas con los trabajadores.

Se abordará el diseño de un sistema de control de gestión con base a la metodología de cuadro de mando integral que permita medir el desempeño de CUP, comunicar la estrategia, disponer de información oportuna y apoyar la toma de decisiones. Para ello iniciaremos analizando el entorno externo de la empresa y el entorno interno de acuerdo a la experiencia y actividades de los procesos.

**2.1.2.1 Análisis del sector de organismos de certificación.** Se desarrollará un análisis relevante del sector de organismos de certificación para entender el macro entorno de Control Union Perú, y así identificar las posibles oportunidades y amenazas con las que se enfrenta para el logro de objetivos

El servicio de certificación va dirigido a cualquier tipo de empresa que tenga la necesidad de generar confianza en el mercado al cual va destinado su producto, servicio, proceso o sistema de gestión, tales como; grupo de productores, empresarios agroexportadores, cooperativas y asociaciones. Al contar con la certificación estarían cumpliendo con exigencias del mercado al que se dirigen. Los destinos pueden ser locales o de exportación. Estos programas de certificación son para agricultura orgánica, buenas prácticas agrícolas, de manufactura, acuicultura, certificaciones sociales, forestales, textiles, entre otras.

En el Perú las certificaciones han tenido mayor rentabilidad en el sector agroindustrial, donde la producción está destinada a la exportación, dado que los principales destinos según la Asociación de Exportadores (ADEX, 2020), Europa y Estados Unidos, solicitan el cumplimiento de programas de certificación específicos.

Las agroexportaciones en los últimos 10 años en el Perú, según PROMPERU, en el informe anual 2020 sobre el desenvolvimiento del comercio exterior Agroexportador, han pasado de US\$5.0 mil millones en el 2015, a más de US\$7.5 mil millones en el 2020, con un crecimiento de 48% a una tasa promedio anual de 10%. A pesar de la situación que se enfrenta el mundo por el COVID-19, las exportaciones de frutas y hortalizas frescas en el 2020 han sido del 56.4% del total, mostrando un crecimiento de 14% respecto al 2019. Los principales productos exportados son: uvas, arándanos, paltas, espárragos, mangos, mandarinas y bananos.

En el ranking de regiones que producen los principales productos se encuentran: La Libertad, Lima, Ica y Piura. Estos departamentos concentran el 77.7% del total de las exportaciones del sector, y

la región Junín crece con una variación 150.5%, información obtenida de Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (PROMPERU,2020).

**2.1.2.1.1 Intensidad de la rivalidad entre competidores.** Los competidores en el sector de organismos de certificación son los siguientes:

- Kiwa Bcs Okö Garantie Peru S.A.C.
- Ceres Peru S.A.C.
- I mo Control Latinoamérica Perú S.A.C.
- Ocia Internacional Perú S.A.C.
- Ecocert Peru S.A.C.
- Bio Latina S.A.C.
- Certi Maya S.A.C.
- Caae América S.A.C
- Inspectorate Service Perú S.A.C.

Los organismos de certificación tienen que estar debidamente registrados ante Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) siendo este ente reconocido como autoridad nacional competente en materia de producción orgánica.

Al presentarse en el mercado varias empresas de organismos de certificación el sector se encuentra altamente fragmentado, donde el servicio que se ofrece no es diferenciado, sin embargo los compradores de los clientes y potenciales usuarios se fijan en la trayectoria, experiencia y calidad del servicio que se brinda.

Las barreras de salida se consideran altas por la elevada inversión que supone ser acreditado, para los distintos programas de certificación, que debe contar un Organismo de Certificación (OC) para ser competitivo en el mercado, además se debe considerar los compromisos de largo plazo con los clientes que escogieron a un OC como aliado para aplicar a nuevos mercados.

En conclusión, se puede determinar que existe una intensa rivalidad entre los competidores.

**2.1.2.1.2 El poder de negociación de los clientes.** El Perú es un país con gran potencial en el sector agroindustrial y vale recalcar el ahínco de los peruanos en emprender nuevos negocios. La suma de estos factores hace que el número de potenciales compradores de los servicios de certificaciones sea cada vez mayor.

A pesar de que la empresa lleva 101 años en el mercado y 19 en nuestro país y está posicionada como uno de los organismos de certificación con más prestigio en el sector, no es un factor determinante para que los potenciales clientes decidan trabajar con la organización, puesto que el beneficio del servicio sigue siendo el mismo.

En conclusión, se determina que existe un alto poder de negociación de los clientes.

**2.1.2.1.3 El poder de negociación de los proveedores.** Para llevar a cabo el servicio de inspección y certificación, es necesario contar con un laboratorio independiente, que analice la toma de muestra del producto, ya que este proceso es necesario para otorgar una certificación de acuerdo al estándar orgánico. Se sabe que en este sector existe un alto número de laboratorios que cumplen con los estándares solicitados, debido al cual el poder de negociación de estos organismos es bajo.

**2.1.2.1.4 Peligro de sustitución.** Los organismos de certificación no tienen sustitutos.

**2.1.2.1.5 Peligro de nuevos participantes.** Las barreras de entradas para nuevos OC son altas, ya que supone una gran inversión en acreditaciones nacionales como internacionales, siendo estas muy rigurosas. Sin embargo, al ser un mercado atractivo, existe un alto número de nuevos participantes a largo plazo.

Luego de conocer el comportamiento de las 5 fuerzas en el sector, donde se desempeña Control Union Peru, se deduce que se encuentra en un sector atractivo por el potencial crecimiento agroindustrial, que sigue la tendencia del cuidado al medio ambiente y del consumo de productos orgánicos. Además, se infiere que para resaltar en el sector se debe competir por diferenciación en el servicio, ofreciendo un costo razonable, puesto que el poder de negociación de los clientes es alto.

**2.1.2.2 Matriz FODA en Control Union Perú.** Albert S. Humphrey introduce el término “matriz FODA” como una herramienta para la planificación estratégica, con ella se realiza un análisis interno (fortalezas y debilidades) y análisis externo (oportunidades y amenazas) de la empresa, ahora bien, se presenta la matriz FODA basados en la experiencia del autor, por el conocimiento que ha adquirido de los procesos internos y entorno externos, es por ello que se desarrollarán los factores que participan en el logro de los objetivos trazados.

Tabla 4

## FODA de Control Union Perú

Fortalezas	Debilidades
<p>Alta reputación en el Perú y la región. Nuestras actividades de certificación e inspección son reconocidas por el profesionalismo y la excelencia en el trabajo.</p> <p>Consolidación del equipo: El equipo de CUP ha crecido en conjunto durante 19 años. El personal clave son personas relacionadas con el negocio desde el principio, dando una sensación de madurez, antigüedad y estabilidad. También nos permite apoyar la apertura de nuevos negocios y nuevos servicios / oficinas.</p> <p>Mejoras tecnológicas: Los aspectos anteriores, nos permiten contar con un equipo de personas para enfocarnos en los desarrollos de sistemas relacionados con los servicios que brindamos. Desde el desarrollo hasta la implementación de nuevos sistemas (plataforma de aprendizaje electrónico, sistema de planificación y ventas, sistema de recursos humanos, etc.) continuamos mejorando y evaluando nuevas oportunidades.</p> <p>La toma de decisiones se da en el Perú, ya que se considera una oficina independiente de la casa matriz.</p>	<p>Crecimiento sostenido: a medida que crecen los negocios y los desafíos, las personas aumentan en número y en expectativas. Esto genera desafíos consiguientes, como la capacidad de hacer un seguimiento continuo de actividades y retener a las personas (mejorando sus habilidades de gestión).</p> <p>Riesgos potenciales tales como sobornos, falta de personas de apoyo para programas específicos, mal servicio al cliente, etc., generado por el crecimiento de la organización.</p> <p>Falta de personas calificadas para nuevos negocios: las nuevas áreas traen nuevos requisitos para estos puestos, por lo cual se necesita constante capacitación.</p> <p>Barreras del idioma: Los nuevos negocios traen más comunicaciones / coordinaciones internacionales. Muchos de estos, requeridos por los importadores, donde se requiere y se anota un lenguaje adecuado en todos los procesos.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Más crecimiento, más experiencia, más clientes.</p> <p>El crecimiento en nuevas áreas (acuicultura, social, ambiental para certificaciones y combinación de servicios) está atrayendo más clientes y más reconocimiento como un proveedor preferido.</p> <p>Ingreso a nuevas zonas geográficas del Perú, con la estrategia comercial de estar más cerca al cliente para atender sus problemas a tiempo.</p>	<p>Competencia de precios y los competidores: Entrar en nuevas áreas no nos da una estructura de precios adecuada para poder competir ya que implica una inversión que primero se busca recuperar. Por lo general, estamos ingresando a mercados donde los precios son muy bajos y las áreas de especialización (para nosotros) son completamente nuevas.</p> <p>Incertidumbre económica: Perú atraviesa por una crisis política y económica donde potencialmente nos veremos afectados.</p>

Nota. Elaboración propia

**2.1.2.3 Propuesta competitiva.** El resultado de aplicar el Modelo de negocio CANVAS en la empresa de certificaciones ha sido el siguiente;

- 1) Segmento de cliente: sector agroindustrial y agroexportador
- 2) Propuestas de valor: ofrecer mejores tiempos en la toma de decisiones en Perú, respuestas en tiempo real sin depender de casa matriz, propuestas económicas acordes a los requerimientos del cliente, brindar variedad en los tipos de certificaciones.
- 3) Canales: vía telefónica, publicidad, redes sociales, congresos agroindustrial y agroexportadores.
- 4) Relación con los clientes: relación personal mantenida con el tiempo, por medio de visitas comerciales y llamadas.
- 5) Flujo de ingresos: realizar auditorías y servicio postventa.
- 6) Recursos claves: oficinas en zonas geográficas (Piura, Tarapoto) estratégicas para estar cerca al cliente. Auditores y certificadores altamente calificados, cartera de clientes.
- 7) Actividades claves: comunicación constante, toma de decisión de certificación, brindar atención cerca al cliente, solucionar problemas a tiempo, planificación de auditorías, cotizar de acuerdo al mercado.
- 8) Socios claves: Direcciones Regionales de Agricultura, Gobiernos Regionales, implementadores de programas de certificadores.
- 9) Estructura de costos: pago de salarios a certificadores, auditores y asistentes, renta de oficinas, pago de líneas telefónicas, viáticos de comerciales.

El Servicio que ofrece CUP es diferencial, cuenta con ventajas competitivas como: ubicación en sitios estratégicos para estar cerca del cliente mejorando los canales de venta; los auditores de profesión Ing. agrónomos tienen experiencia en el sector agrícola y gracias a la cercanía del personal de inspecciones, los clientes se ven favorecidos ya que no aumentan sus costos de logística.

La ventaja competitiva, con más relevancia para los clientes, es que CUP toma decisión de certificación en el Perú, en comparación con otros organismos de certificación que dependen de su casa matriz. CUP ha implementado un área especializada en realizar certificados de transacción o licencias. Estos documentos son solicitados por los clientes cada vez que realizan ventas locales y de exportación. Esta área trabaja de lunes a domingo para ofrecer el servicio de emisión en menos de 48 horas.

CUP se ha esforzado en crear una sana relación a largo plazo con los clientes, es por ello que reconocen el trabajo que realiza la empresa y recomiendan el servicio. Para lograrlo ha sido fundamental contar con personas especializadas y eficientes en los procesos de la empresa, brindando a los clientes un servicio personalizado de acuerdo a sus requerimientos y de calidad, dado que al

trabajar con CUP el cliente tiene como garantía el prestigio con la que cuenta a nivel mundial esta organización.

**2.1.2.4 Planteamiento de la estrategia de Control Union Perú.** La estrategia de Control Union Perú es la de aumentar eficiencia en las operaciones para ayudar a que los clientes comprueben que, los procesos de certificación y emisión de certificado se hacen en menor tiempo que los de la competencia. Así también ser eficientes en las operaciones mejorará la estructura en costos, además aumentará el capital circulante, mediante procesos de cobranza eficientes y mejorar los canales de venta.

La propuesta de valor que se ofrece al cliente es la variedad de servicios, satisfacer precios competitivos y aumentar la percepción de plazos reducidos, todo ello con el fin de incrementar y fidelizar a los clientes. Con ello se ampliarán oportunidades de ingresos y se incrementará la rentabilidad de los clientes ya existentes, teniendo en cuenta que se debe mejorar la estructura de costos y la eficacia en el uso del capital circulante y así obtener una mayor rentabilidad en las ventas.

**2.1.2.5 Sistema de control de gestión.** Con base en lo expuesto en el capítulo 2 de Fundamentación, se desarrollará el diseño de un sistema de control de gestión para Control Union Perú, basado en la herramienta de gestión cuadro de mando integral, con ello se busca facilitar la toma de decisiones en la empresa, así como también la integración de la estrategia, la ejecución y el control.

De acuerdo a las definiciones estratégicas como son, la misión y visión, que permiten el diseño de la herramienta de gestión, se podrá detallar la forma en que CUP busca crear valor a largo plazo y mantenerse vigente en el mercado.

**2.1.2.6 Identificación de objetivos estratégicos.** Con el fin de traducir la estrategia de CUP se presentan los objetivos estratégicos que cuentan con una causalidad o relación causa -efecto, para cada una de las perspectivas y así facilitar la comunicación e implementación de la estrategia en toda la organización.

#### **2.1.2.6.1 Perspectiva financiera**

- Rentabilidad en la venta: es el objetivo de toda empresa y CUP no es ajeno a ello, puesto que tiene un fin lucrativo, ya que busca recibir un beneficio luego de cubrir costos totales.
- Ampliar oportunidades de ingreso e incrementar la rentabilidad de los clientes existentes: este objetivo se mide por el crecimiento de las ventas en el sector agroindustrial, interesados en llegar a nuevos mercados para incrementar el valor de sus productos y además, la rentabilidad que se tendría al realizar ventas cruzadas con el fin de ofrecer al cliente un portafolio de servicios de certificaciones amplio y completo, con lo cual aumentarán las ventas.

- Mejorar estructura de costos y la eficiencia en el uso del capital circulante: se busca incrementar los ingresos de CUP a través de la reducción de costos en la parte operacional y aumentado la liquidez, asegurando el pago de proveedores y acreedores de las cuentas por cobrar al corto plazo.

#### **2.1.2.6.2 Perspectiva de clientes**

- Incrementar volumen de clientes: CUP tiene una visión de crecimiento en nuevos mercados, este objetivo mide la productividad del área comercial al captar clientes interesados en los servicios de certificaciones, lo que hará que aumente la cuota de mercado, por ende, más ingresos y mayor rentabilidad.

- Aumentar la fidelización de clientes: CUP busca ser aliado de los clientes, lo que implica fortalecer las relaciones de confianza, con el fin de lograr posicionamiento, sostenibilidad y preferencia en el mercado.

- Aumentar satisfacción de variedad de servicio: desarrollar nuevos programas de certificación para ofrecer a las entidades, con quienes se sostienen relaciones comerciales, un paquete completo e integrado de servicios de certificación. Logrando así la satisfacción del cliente y su fidelización, por ende mayor rentabilidad en las ventas.

- Satisfacer precios competitivos: aseguramiento de la calidad de los servicios para que el cliente esté satisfecho, dando valor agregado al servicio realizado. Se considera importante, para satisfacer al cliente, ofrecerle precios de acuerdo al mercado, que estén de la mano con la calidad del servicio.

- Aumentar percepción de plazos reducidos: los clientes de CUP valoran el servicio personalizado con eficiencia y eficacia, sobre todo que sea oportuno, siendo uno de los atributos con los que cuenta la empresa brindar el servicio con los mejores tiempos de mercado.

#### **2.1.2.6.3 Perspectivas de procesos**

- Mejorar los canales de venta: aprovechando la oportunidad de la extensión del nicho de mercado. Debemos hacer mayor marketing y difusión de los servicios de certificación en zonas alejadas, donde aún no conocen los beneficios de la certificación y así incrementar clientes.

- Desarrollar y mantener programas de certificación: el incremento de nuevos programas al portafolio será la estrategia competitiva para mantener la cartera de clientes e interesar a potenciales usuarios.

- Aumentar eficiencia en las operaciones: este objetivo ayudará a concretar la fidelización y satisfacción del cliente, buscando excelencia en los tiempos de entrega y en el servicio

post venta. Se tiene que controlar los presupuestos operacionales disminuyendo los costos y gestionando las deudas, logrando así mayor rentabilidad del negocio.

#### **2.1.2.6.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

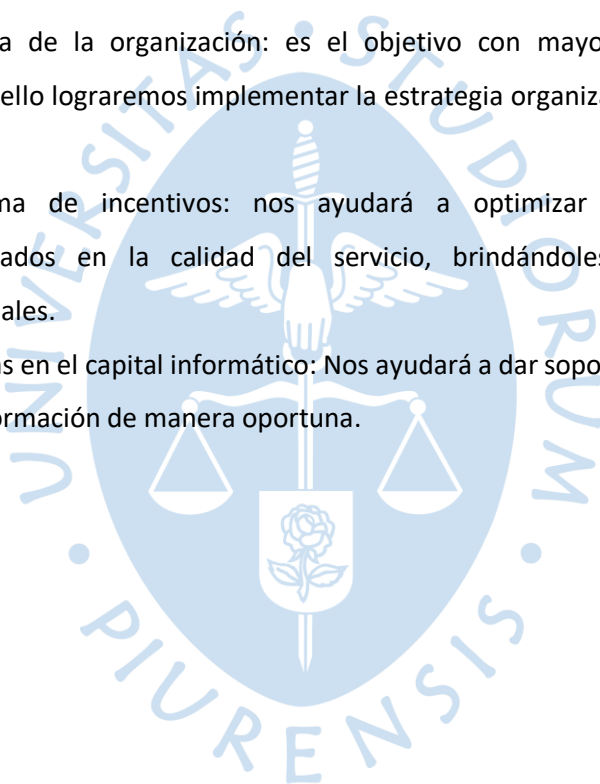
- Reclutamiento de personal: la empresa no se da abasto por el número de proyectos con los que cuentan, por ello contratar al personal con las capacidades y habilidades adecuadas es indispensable para seguir brindando un servicio de calidad y oportuno.

- Capacitación y empoderamiento del personal: este objetivo se debe extender a toda la empresa, no solo al personal que se encarga de tomar la decisión de certificaciones, las otras áreas de apoyo deben estar alineadas con los procesos de la empresa y ser parte de programas de capacitaciones y empoderamiento.

- Cultura de la organización: es el objetivo con mayor impacto en las demás perspectivas ya que con ello lograremos implementar la estrategia organizacional en cada uno de los miembros de CUP.

- Sistema de incentivos: nos ayudará a optimizar y agilizar los procesos organizacionales, enfocados en la calidad del servicio, brindándoles al trabajador mejores oportunidades profesionales.

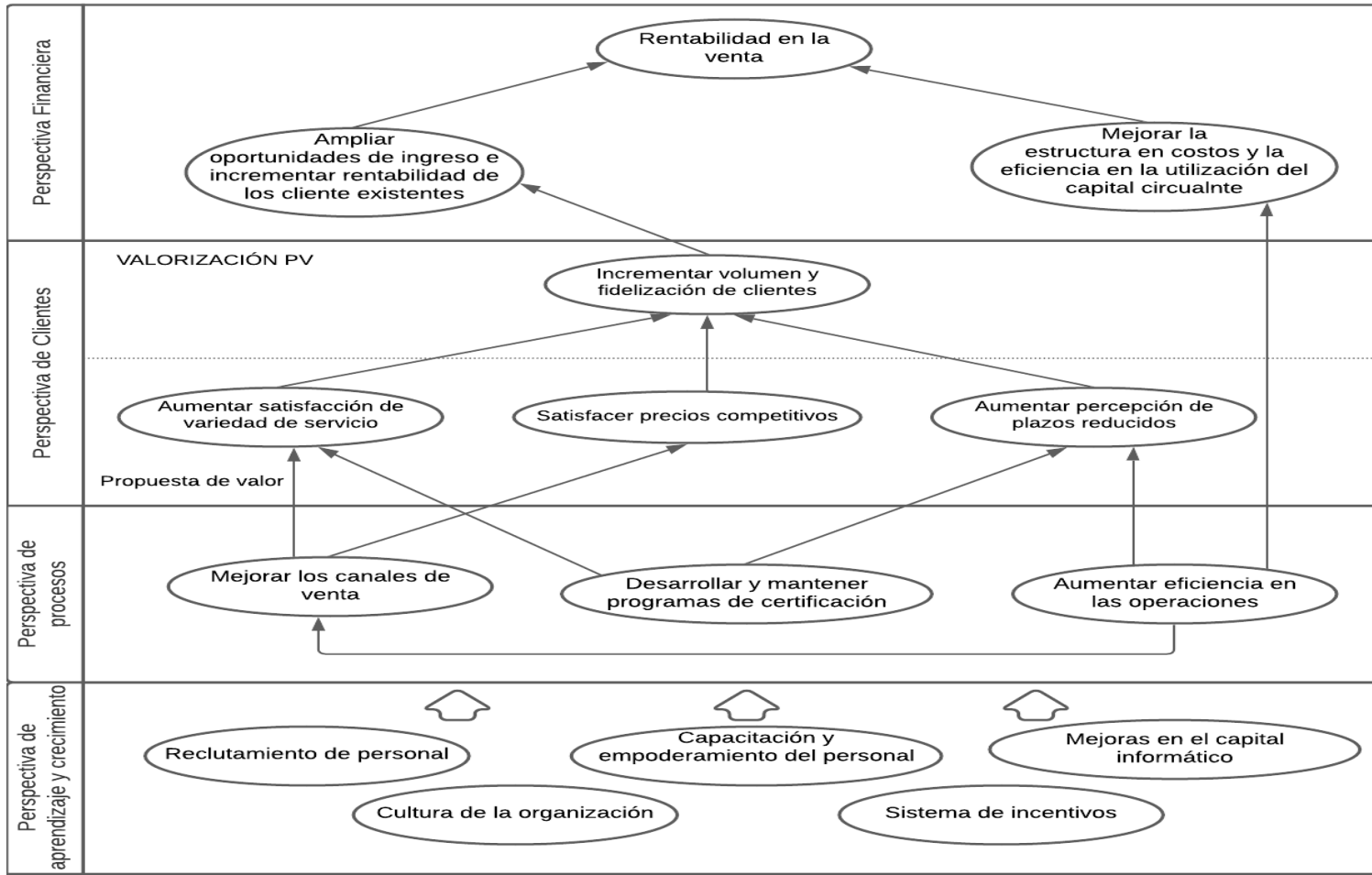
- Mejoras en el capital informático: Nos ayudará a dar soporte a los procesos internos con el fin de tener la información de manera oportuna.



**2.1.2.7 Mapa estratégico.** Describe la estrategia empresarial distribuida en las cuatro perspectivas de forma concisa y didáctica, además representa la relación causa – efecto entre los objetivos estratégicos.

**Figura 3**

*Mapa estratégico de Control Union Perú*



Nota. Elaboración propia

**2.1.2.8 Cuadro de mando integral.** Es la herramienta útil para dirigir la organización, de una manera proactiva en el corto y largo plazo. Involucra a todas las áreas de la empresa es por ello que de ser de fácil comprensión para que eficiente.

**Tabla 5**

*Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva financiera*

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Métrica	Meta a 3 años	Iniciativa
Financiera	Rentabilidad en la venta	Utilidad neta	El beneficio bruto de explotación calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. (EBDITA)	5%	
		Ventas por empleado	Total, de ventas/ total de empleados	>8%	
	Ampliar oportunidades de ingreso e incrementar rentabilidad de los clientes existentes	Tasa de crecimiento en zonas geográficas nuevas	Evaluar gastos operativos del estado de resultados.	-10%	
		Tasa de crecimiento de Ingresos de venta por ampliaciones de programa por clientes existentes.	(Ventas del periodo en zonas nuevas / ventas totales) *100	35%	

	Mejorar la estructura en costos y la eficiencia en la utilización del capital circulante	Porcentaje de reducción de los gastos operativos	(Ventas por ampliaciones de programa/ total de ventas) *100	15%	
		Eficiencia en la utilización del capital circulante	[ Saldo clientes/ venta media diaria]= días de venta en las cuentas por cobrar	20%	

Nota. Elaboración propia

**Tabla 6**

*Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva clientes*

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Métrica	Meta a 3 años	Iniciativa
Clientes	Incrementar volumen y fidelización de clientes	Porcentaje de crecimiento de la cuota de mercado a nivel de nuevas oficinas geográficas estratégicamente	Total de ventas nuevas en zonas geográfica/ total de ventas nuevas	30%	Estudio de mercado para identificar las zonas geográficas, donde CUP pueda extenderse.
		Porcentaje de efectividad de renovaciones cerradas	Ingreso por renovaciones del año/ingreso por renovaciones presupuestado total	70%	Diseñar un programa de visitas de realimentación para el área comercial de CUP
		Índice de satisfacción de clientes	Encuesta a clientes por el servicio de renovación	60%	

	Aumentar satisfacción de variedad de servicio	Índice de satisfacción por clientes que adquirieron nuevos servicios de la agencia	Encuesta a clientes que solicitaron un nuevo servicio	40%	-Diseñar programa NPS ( <i>Net Promoter Score</i> ) o puntaje neto promotor para que los clientes califiquen su experiencia
	Satisfacer precios competitivos	Porcentaje de clientes satisfechos con relación precio – calidad y tiempo	Encuesta al total de clientes en un periodo determinado	50%	Estudio del patrón de conducta de mercado respecto a precios
	Aumentar percepción de plazos reducidos	Porcentaje de puntualidad en cumplimiento del servicio	Encuesta al total de clientes en un periodo determinado	50%	-Diseñar programa NPS ( <i>Net Promoter Score</i> ) o puntaje neto promotor para que los clientes califiquen su experiencia

Nota. Elaboración propia

**Tabla 7**

Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva procesos

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Métrica	Meta a 3 años	Iniciativa
Procesos	Mejorar los canales de venta	Resultados de nuevas ventas a través de los nuevos canales	N° de ventas obtenidas por los nuevos canales	5%	Realizar programar de capacitaciones gratuitos para ser atractivos al sector y nos consideren como aliados.
	Desarrollar y mantener programas de certificación	Desarrollo de nuevos programas de certificación o servicios de abastecimiento sostenible	(N° programa1- N° programa0)/ N° programa0	>15%	Incluir personal orientado a innovación e investigación, realizando estudios de mercado para entender lo que busca el cliente.

	Aumentar eficiencia en las operaciones	Tiempos de entrega por auditores y certificadores	>=2.6-3.00 muy bueno >=2.2-<2.6 bueno >=1.0- <2.2 regular <1 malo	45% del personal >=2.6	Crear un sistema de KPI de desempeño para medir las entregas a tiempo de reportes y toma de decisión de certificación
		Nivel de productividad del personal	Ventas brutas/ número de personal	<50%	Perfeccionar las tecnologías de apoyo de las que cuenta CUP para una mejor eficiencia y control en las operaciones
		Tiempo de cobro de cuentas por cobrar	Facturas vencidas <90 días	>=35%	

Nota. Elaboración propia

**Tabla 8**

*Cuadro de mando integral para Control Union Perú – perspectiva aprendizaje y conocimiento*

Mapa estratégico		Cuadro de mando integral			
Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador	Métrica	Meta a 3 años	Iniciativa
Aprendizaje y conocimiento	Reclutamiento de personal	Tasa de rotación de personal	N° de equipos creados	2 equipos de 3 personas cada uno	Calcular la capacidad por área y así saber con seguridad cuanto personal hace falta para cubrir los procesos
			N° contrataciones al año	Aumento de 5% de nuevo personal	
	Capacitación y empoderamiento del personal	N° de personal de apoyo a certificaciones capacitados en liderazgo	N° cursos brindados o financiados al personal para crear habilidades	2 cursos al año	Creación de programa competencias de habilidades blandas (coaching, liderazgo, empowerment)

			referentes a sus puestos		
		Porcentaje de cierre de brechas técnicas	N° de personas formadas	100% de personal capacitado	Preparar un sistema de evaluación de cierre de brechas en conocimientos del proceso de certificación
Cultura de la organización		Grado de satisfacción	N° de renuncias/ N° de personal	>5% AL AÑO	Diseñar esquema de incentivos al desempeño que permita mejorar su motivación
		Calificación de desarrollo de los líderes	Encuestas al personal	100% de trabajadores encuestados	
Satisfacción de los empleados		Porcentaje de objetivos de la evaluación de desempeño vinculados a indicadores de resultado	>=2.6-3.00 muy bueno >=2.2-<2.6 bueno >=1.0- <2.2 regular <1 malo	70% del personal debe tener los mejores KPI	Diseñar esquema de incentivos al desempeño que permita mejorar su motivación
Mejoras en el capital informático		Nivel de avance tecnológico	N° de hrs. en c/proceso con tecnología de información/ N° de hrs. sin implementación	<45%	Desarrollar y continuo mejoramiento de la base de datos de clientes, mercados, experiencia de CUP

Nota. Elaboración propia

**2.1.2.9 Propuesta de alineamiento organizacional.** Esta etapa del sistema de gestión se realiza luego de la planificación estratégica, según Kaplan y Norton (2008), este proceso de alineamiento y comunicación comienza justo cuando se definen objetivos estratégicos de la organización. Se distinguen dos modalidades de alineamiento vertical, el cual permite que cada área desde el más alto nivel contribuya al logro de los objetivos, implementando estrategia local para tener éxito en su desempeño, y el alineamiento horizontal permite crear sinergias entre las unidades de apoyo y áreas. El desplegar o desdoblar los mapas estratégicos bajo las dos modalidades de alineamiento ayuda a la organización a comunicar e interiorizar el papel que cumplen.

Este proceso iniciará con la presentación de flujograma en el área de certificaciones para explicar las funciones y así planificar un nuevo organigrama, luego de ello armaremos cuadros de mandos integrados, con el fin de garantizar que cada departamento que esté involucrado en las actividades de la empresa tenga una estrategia que mejore el desempeño del área, así como de la organización en su conjunto.

**2.1.2.9.1 Análisis de flujograma de la operación de Certificación.** El proceso inicia con el interés del cliente en el programa de certificación, es aquí donde se hace el primer contacto con el área comercial, donde se revisa el formato de aplicación y se evalúa si se puede ofrecer el servicio solicitado por el cliente. El ejecutivo comercial a cargo tiene la función de asesorar al cliente, en busca de alternativas de acuerdo a los requerimientos de la solicitud, para así ofrecer una propuesta económica. Con ella el cliente decidirá tomar o no el servicio.

La aceptación de la proforma conlleva a la firma del contrato, donde ambas partes se comprometen a ciertas obligaciones y derechos, luego de ello el representante comercial se encarga de subir la documentación al sistema de CUP, creando un archivo virtual que da origen a un código para el cliente, con ello se procede a la facturación y planificación de la inspección o auditoría.

El área de planificación se encarga de brindarle fechas para realizar la inspección al cliente, verificando el cumplimiento de los siguientes requisitos: disponibilidad de los días que tomaría la visita en campo por parte del auditor; que cumpla con las acreditaciones y así realizar el programa solicitado por el cliente.

El auditor designado se comunica con el cliente, para coordinar la logística de la auditoría, y envía por correo electrónico el plan de auditoría para que sea aprobado por el cliente. La auditoría es el proceso de evaluación, bajo el programa contratado por el cliente, a través del cual se verifica el cumplimiento de las regulaciones. Si el cliente no cumple, el auditor informa sobre las inconformidades encontradas en el reporte final entregado al certificador. Se tiene como plazo 30 días

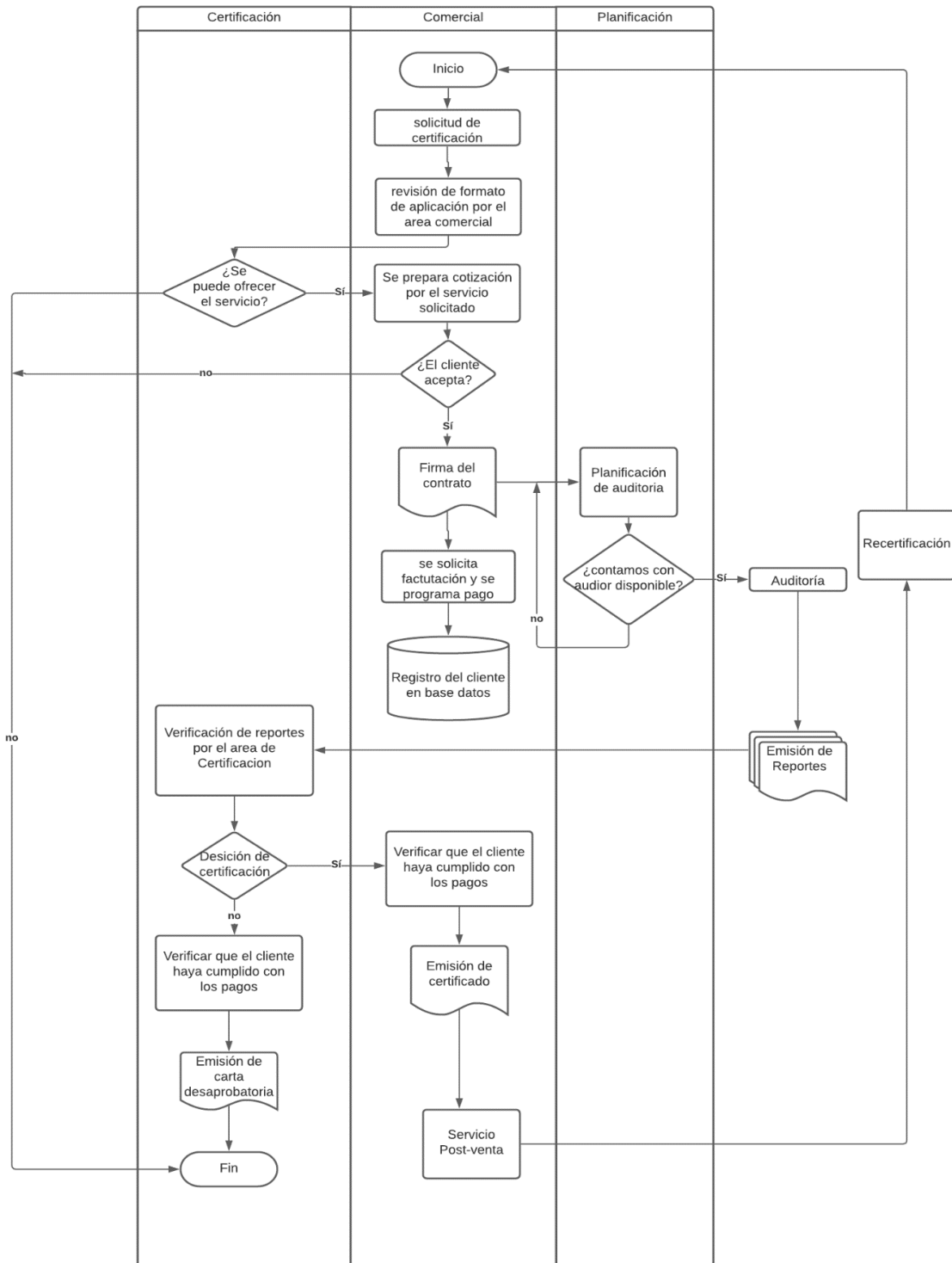
aproximadamente para que el cliente levante con evidencia las observaciones dejadas en la inspección, paso siguiente el auditor revisa y levanta o aprueba la información enviada.

Una vez que el auditor ha subido los reportes al sistema, el área de certificaciones revisa la información para emitir una decisión que le otorgaría o no al cliente el certificado del proceso, producto, sistema de gestión o servicio al que aplica.

Si el resultado es favorable se extiende el certificado al cliente por un periodo de 12 meses, en este tiempo el cliente está obligado a seguir cumpliendo con los requisitos de mantenimiento de certificación, para ello se pueden asignar auditorías de seguimiento o investigación. El área comercial tiene la función de atender al cliente en este periodo, brindando asesoría necesaria para la continuidad del servicio, puesto que antes de los 2 meses para el vencimiento del certificado, el cliente debe renovar el servicio si desea mantener su certificado, para así comenzar de nuevo el proceso de contratación (figura 3).



**Figura 4**  
*Flujograma de la operación de certificación*



Nota. Elaboración propia.

**Figura 5**

Organigrama del departamento de Certificaciones



Nota. Elaboración propia

**2.1.2.9.2 Mapas de gestión por áreas.** En esta sección plantearemos el despliegue del mapa estratégico a los departamentos y áreas de apoyo más importantes para coordinar las actividades de creación de valor con el fin de lograr un alineamiento vertical y horizontal en toda la organización.

a) Departamento de Certificaciones: está a cargo del Gerente de Certificación, quien tiene la responsabilidad de que se ejecuten las actividades críticas en el proceso de certificación como son, la contratación, calificación y certificación. El gerente delega funciones a personas debidamente calificadas, que darán apoyo al área, las cuales son; certificadores, asistentes, comerciales, planificadores, auditores, facturadores y cobradores.

**Tabla 9**

Mapa estratégico del área de Certificaciones

		Objetivos del área	Indicador	Métrica	Meta
Objetivo estratégico: Aumentar eficiencia en operaciones	Output	Disminuir tiempo de proceso.	Tiempo de respuesta al área comercial o al cliente.	Urgente = menos de 12 horas.	<35% de retrasos en los procesos.
	Proceso	Buscar la calidad en la auditoría.	Horas empleadas por cada etapa de proceso.	Total de horas por etapa/ N° de proyectos.	<30%
		Porcentaje de aumento en la eficacia del capital circulante.	Tiempo de cobro de cuentas por cobrar.	Facturas vencidas <90 días.	>=35%
	Input	Maximizar la fiabilidad del personal de apoyo.	Porcentaje de objetivos de la evaluación de desempeño.	>=2.6-3.00 muy bueno >=2.2-<2.6 bueno >=1.0- <2.2 regular <1 malo	100% de trabajadores evaluados.

Nota. Elaboración propia

b) Área Comercial: el objetivo estratégico que se debe desplegar en el área es asegurar precios competitivos para satisfacción de los clientes, para lograrlo, el objetivo del área será la eficiencia en los costos operacionales, lo que logrará un impulso directo a la perspectiva financiera, puesto que aumentará la rentabilidad, ahorrará costos y se ofrecerá precios competitivos

**Tabla 10**

*Mapa estratégico del área de Clientes*

		Objetivos del área	Indicador	Métrica	Meta
Objetivo estratégico: Satisfacer precios competitivos	Output	Reforzar a los clientes externos como internos la etiqueta de responsabilidad.	Porcentaje de satisfacción por el servicio brindado.	Encuestas de apreciación del servicio.	100% de clientes encuestados.
	Proceso	Ser claros en los costos operacionales y de logística.	Porcentaje de reducción de costos.	Utilidad después de los costos operacionales / ventas totales.	<45%
	Input	Brindar a cliente información oportuna y fiable.	Tiempo de respuesta en áreas interrelacionadas.	Urgente =menos de 12 horas.	<35% de retrasos en los procesos.

*Nota.* Elaboración propia



## Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias

### 3.1 Aportes

En el escenario en el que CUP se desarrolla, siempre se encontrará con mayores desafíos, es por ello que es importante que la empresa cuente con sistemas ágiles que identifiquen oportunamente las fallas en los procesos, y así tomar acciones inmediatas o mitigar los riesgos, de esta manera se replanteará la estrategia. Es por ello que el CMI es una herramienta útil para instalar un proceso de aprendizaje en la empresa.

Ahora que se conocen los indicadores por el CMI, se requiere identificar las fuentes y los procedimientos apropiados para procesar la información, para ello se debe reconocer qué tipo de información se necesita. Para medir dichos indicadores deben ser no solo cualitativos, sino que además cuantitativos, con el fin de lograr un equilibrio en el sistema. Ahora bien, tener acceso a dicha información para construir los indicadores, se tiene disponible y es de fácil acceso, la cual proviene del área de Gerencia de Certificaciones y de Finanzas. Estos datos generalmente se encuentran en plantillas Excel para su uso oportuno y ágil, así también los datos cualitativos, como resultados de encuestas, se pueden obtener sin inconvenientes.

Se recomienda crear un nuevo puesto o se asigne una nueva función en la empresa, el de *Controller*, el cual asumirá la responsabilidad de recolectar, registrar y analizar la información correspondiente a los indicadores. Así también realizará el seguimiento y la evolución debida al cuadro de mando integral. La persona encargada será el engranaje entre las diversas áreas involucradas en los procesos críticos tales como: Sistemas, Finanzas, Certificaciones, Calidad e Inspecciones.

Tener en cuenta que queda abierto el siguiente paso para costear los procesos y operaciones mediante acuerdos de responsabilidad, es decir la reducción de costos debe estar sujeta a mantener el valor de obtener un alto nivel de calidad en el servicio.

En busca de apoyar a la toma de decisiones, se propone mantener la presentación de informes de forma mensual por el área comercial a la Gerencia General y de Certificaciones, pero ahora se adicionará un monitoreo, el del CMI, con el fin de centrarse en medidas claves para el logro de los objetivos estratégicos.

Para hacer una adecuada implementación del CMI, se debe tener presente que implica costos y compromisos por parte de la Gerencia General para ser parte del cambio, dado que se modificarán las practicas actuales del control de Gestión en CUP. El plan para la implementación sería el siguiente con base a Chavarría (2010):

1. Formación de equipos de trabajo.
2. Comunicación del modelo.
3. Diseño y establecimiento de canales de comunicación.

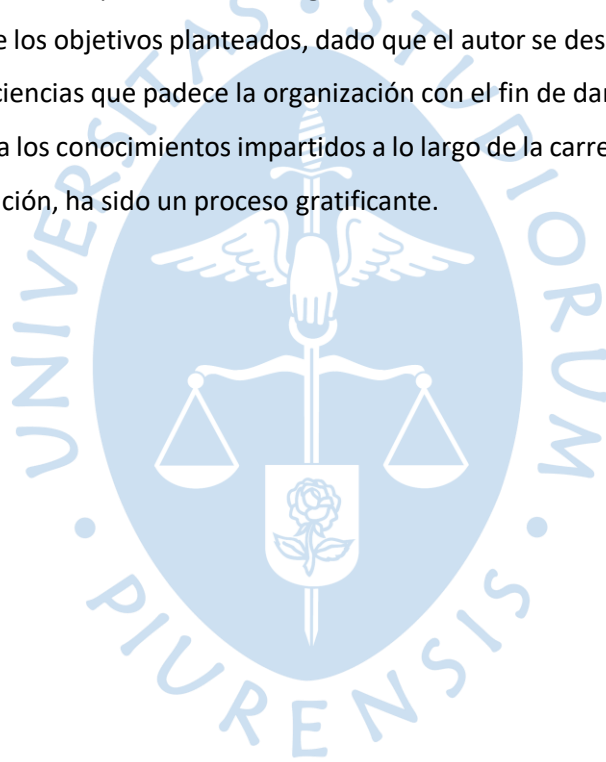
#### 4. Materialización Gradual de los cambios.

### 3.2 Desarrollo de la experiencia profesional

La propuesta de implementar el cuadro de mando integrado en CUP ha significado un desafío, dado que se requiere vender la propuesta a la Gerencia General, dando a conocer los beneficios e importancia que conlleva implementar esta herramienta de gestión con base en fundamentos teóricos.

Se ha podido desarrollar nuevas capacidades al enfrentarse a este reto y se ha logrado un aprendizaje profundo de los procesos de la empresa. Se pueden destacar los siguientes puntos:

- Gracias a la confianza brindada por Control Union Peru se pudo explicar los procesos y el sustento de cada objetivo estratégico, así como también los indicadores que deben medir, y así comunicar la estrategia de la empresa a toda la organización.
- Seguridad ante los objetivos planteados, dado que el autor se desempeña en un área crítica, debe reconocer las deficiencias que padece la organización con el fin de dar soluciones.
- Poner a prueba los conocimientos impartidos a lo largo de la carrera, para brindar el soporte que requiere la organización, ha sido un proceso gratificante.

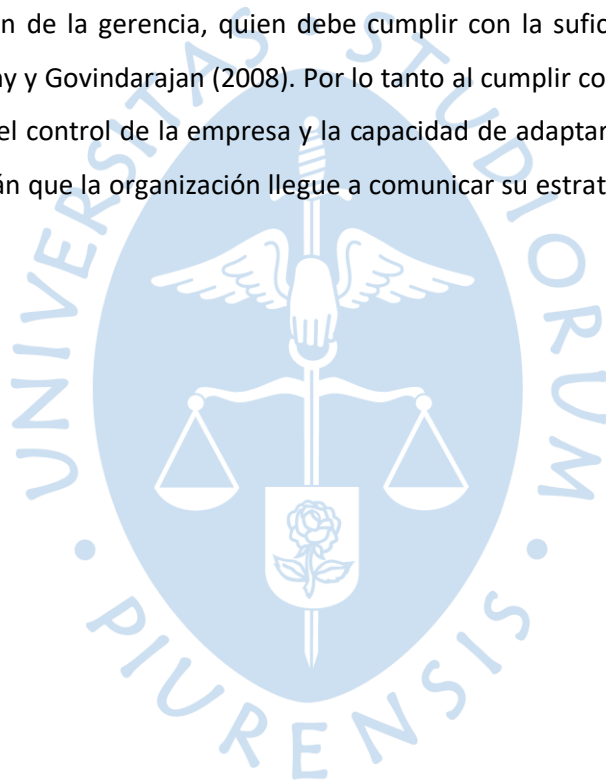


## Conclusiones

En esta etapa final de trabajo concluimos que, si se ha podido aplicar la teoría del cuadro de mando integral, herramienta de gestión de Kaplan y Norton, en la empresa Control Union Perú. Sin embargo, no se ha podido poner en práctica por el tiempo que demanda este proceso de implementación.

El CMI si se ha podido desdoblar en las áreas más críticas de la empresa, como son el área de certificaciones y el área comercial, proponiendo objetivos estratégicos para el logro de la meta global de la empresa, para así obtener beneficios de esta herramienta en un futuro.

Implantar el CMI es un verdadero reto por la complejidad que esta demanda, el tamaño de la entidad y la autorización de la gerencia, quien debe cumplir con la suficiencia del perfil, según lo mencionado por Anthony y Govindarajan (2008). Por lo tanto al cumplir con estas tres características y el interés de mejorar el control de la empresa y la capacidad de adaptarse a los cambios para una mejor competencia harán que la organización llegue a comunicar su estrategia a todos los niveles de la empresa con éxito.





### Lista de referencias

- Asociación de Exportadores del Perú (ADEX) 2020. Agroexportaciones del Perú 2020. <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/10/Agroexportaciones-del-Per%C3%BA-Agosto-2020.pdf>
- Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4), 1-21.
- Chavarría Vidal, L. (2010-01-21). Diseño de un Sistema de Control de Gestión para una Empresa de Servicios de Ingeniería de Consulta en Minería. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103800>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU) 2020. Desarrollo del comercio exterior agroexportador. <https://boletines.exportemos.pe/recursos/boletin/Desenvolvimiento-comercio-exterior-agroexportador-2020.pdf>
- David, F. R. (1997). Conceptos de administración estratégica. Prentice Hall Interamericana, S. A. México - capítulo 1 • la naturaleza de la dirección estratégica pag- 5
- Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.
- Eduardo Gabela, Material entregado de la asignatura Índices de gestión y desempeño, 2010, 9-15
- Koch, H. L. (1999). Todos los clientes no son iguales: Una perspectiva financiera sobre servicio al cliente para los Gerentes De Mercadeo. *Estudios Gerenciales*, (71), 13-22. Recuperado a partir de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/293](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/293)
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 207-232.
- López Viñegla, A. (2001): "El "balanced scorecard" y el cuadro de mando como herramientas complementarias. Un análisis diferenciado." *Revista Gestión*, 22, p. 10.
- Marcelino Aranda, M., & Coria Páez, A. L. (2016). Aplicación del balanced scorecard como estrategia de control en un hospital privado ubicado en la ciudad de México. *Mercados Y Negocios* (2594-0163 línea,1665-7039 Impreso), (23-24), 35-54.
- Medina, O., De Marco, M. & Morales, E. (2021) Importancia del Cuadro de Mando Integral en un Hospital Público de la Provincia de Tucumán. *Gestión Joven*, ISSN-e 1988-9011, Vol. 22, Nº. 2, 2021, págs. 16-29 [http://elcriterio.com/revista/contenidos\\_22\\_2/Vol22\\_num2\\_2.pdf](http://elcriterio.com/revista/contenidos_22_2/Vol22_num2_2.pdf)

Orbe Aguirre, A. (2012). Diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador (Master's thesis, Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador).

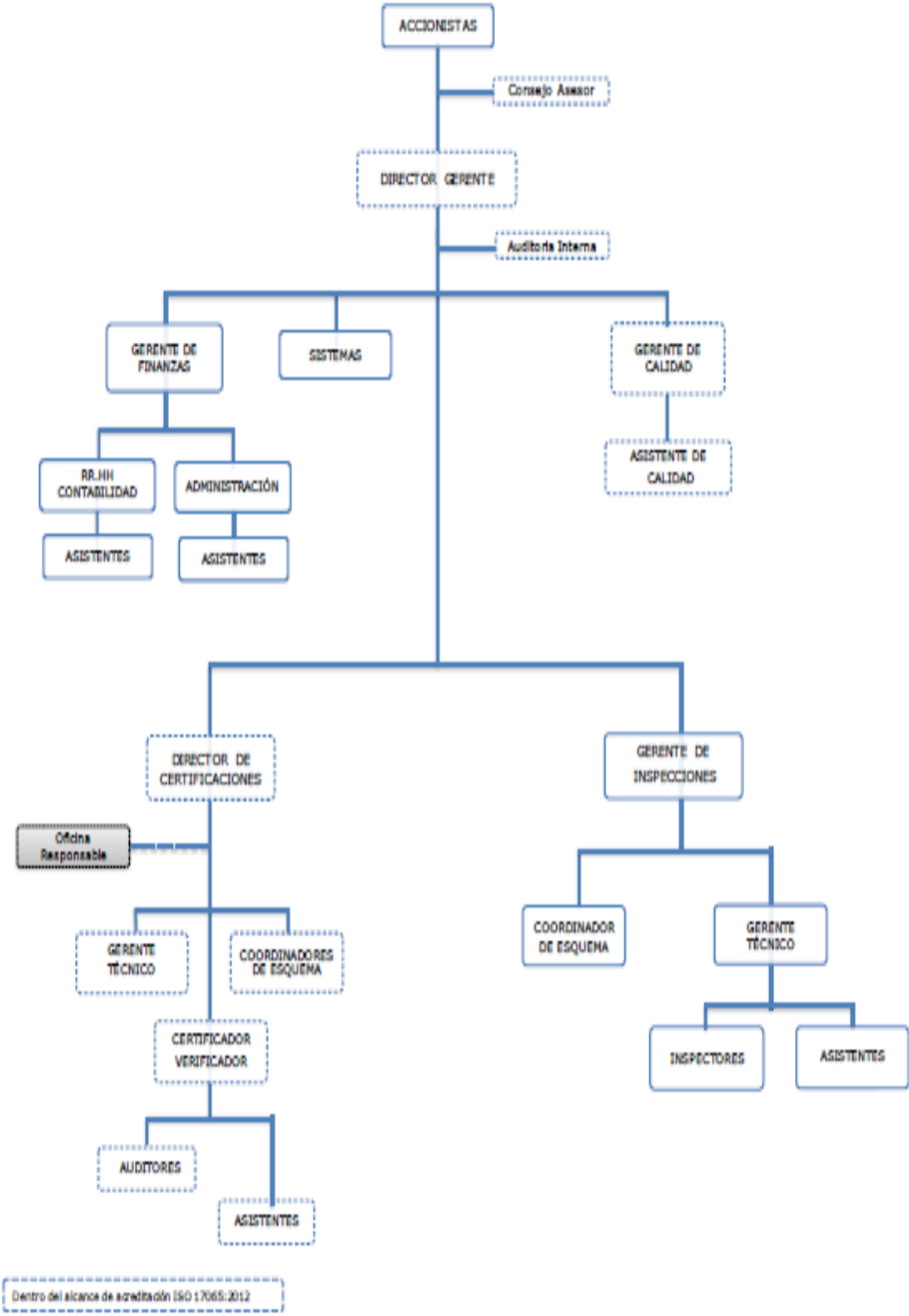


Anexos





**Anexo 1. Organigrama de Control Union Perú S.A.C.**



*Nota.* Manuales y procedimientos Control Union Perú