

ARTÍCULO ORIGINAL

EL PLAN ESTRATEGICO CON EL ENFOQUE DEL BALANCE SCORE CARD Y LA  
CADENA DE VALOR

THE STRATEGIC PLAN WITH A FOCUS ON THE BALANCE SCORE CARD AND THE  
VALUE CHAIN

Emerson Rivadeneyra Santa Cruz<sup>1</sup>



Recibido: 29/04/2020

Aprobado: 22/05/2020

En línea: 30/06/2020

DOI: <https://doi.org/10.26495/re.v4i1.1307>

**Resumen**

*La investigación tiene como objetivo proponer el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque. Se contó con una población de estudio de 10 colaboradores de la Empresa Agroindustrias San Francisco SAC, que realizan labores gerenciales y/o administrativas en cada una de las áreas que conforman la empresa. Los instrumentos fueron la encuesta y la entrevista, así como la metodología de ponderaciones, donde se midió en el colaborador el nivel de conocimiento sobre la elaboración y ejecución de plan estratégico a través del balance score card y la cadena de valor. La investigación, permitió realizar un diagnóstico integral de la empresa, cuyo producto del análisis, se plantearon estrategias, lo cual, sugirió definir, quince indicadores, a través del enfoque del balance score card (BSC) y el enfoque de la cadena de valor. Los indicadores definidos permiten medir el desempeño de aspectos trascendentes de la empresa y cumplir los objetivos estratégicos, asimismo, el modelo de planificación estratégica utilizado para el desarrollo de esta investigación, constituye una herramienta idónea, dada la eficacia de sus resultados representados en el cuadro de mando integral, además permite descubrir paso a paso cuál es el horizonte que se debe seguir para contribuir al logro de la misión y visión.*

**Palabras clave:** *Planeamiento estratégico, balance score card y cadena de valor.*

**Abstract**

*The research aims to propose the strategic plan of the company Agroindustrias San Francisco SAC with a focus on the balance score card and the value chain in the province of Lambayeque. There was a study population of 10 collaborators from Empresa Agroindustrias San Francisco SAC, who perform managerial and / or administrative tasks in each of the areas that make up the company. The instruments were the survey and the interview, as well as the weighting methodology, where the level of knowledge on the elaboration and execution of the strategic plan was measured in the collaborator through the balance score card and the value chain. The research allowed a comprehensive diagnosis of the company, the product of the analysis, strategies were proposed, which suggested defining fifteen indicators, through the balance score card (BSC) approach and the value chain approach. The defined indicators allow the performance of important aspects of the company to be measured and the strategic objectives to be met. Furthermore, the strategic planning model used for the development of this research is an ideal tool, given the effectiveness of its results represented in the table of Comprehensive command, also allows to discover step by step what is the horizon to be followed to contribute to the achievement of the mission and vision.*

**Keywords:** *Strategic planning, balance score card and value chain.*

---

<sup>1</sup> Magister en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Intercultural Fabiola Salazar Leguía de Bagua, Amazonas, Perú, [erivadeneyra@unibagua.edu.pe](mailto:erivadeneyra@unibagua.edu.pe), ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8227-5945>

## **Introducción**

La actividad agroindustrial en el norte del Perú juega un papel destacado en la economía al representar uno de los sectores más dinámicos, por su diversidad de ramas productivas, generación de empleos y contribución al Producto Interno Bruto (PBI).

Por tal motivo, resulta preocupante las cifras de cierre que señalan que el 80% de las nuevas empresas desaparecen en el primer año de operación y solo el 7% sobrevive hasta la tercera generación, lo cual indica un porcentaje bajo de sobrevivencia en el mercado, atribuyendo las causas del fracaso a factores relacionados con una mala administración, deficiente manejo financiero, problemas fiscales y de comercialización, entre otros.

Como consecuencia, quienes dirigen las empresas deben buscar de manera constante diseñar acciones que permitan lograr la permanencia de la empresa y que a su vez incrementen su eficiencia y productividad.

El diseño de estas acciones se ve reflejado en un plan de mejora, para lo cual es necesario efectuar un diagnóstico organizacional, con el que se identifiquen las fortalezas y debilidades en las diferentes áreas funcionales.

El diagnóstico organizacional es una herramienta de gran utilidad para las empresas debido a que si éste se realiza correctamente se tendrá la solución del 50% de los problemas que se detectan y el otro 50% dependerá del plan de acción.

En la presente investigación se realizará un diagnóstico organizacional en la empresa agroindustrial San Francisco SAC de tal manera que con la información recopilada se formule un plan de mejora que permita incrementar la eficiencia y productividad de la organización. Asimismo, la hipótesis de la investigación consiste en que la propuesta de un plan estratégico, a través del enfoque del balance score card y la cadena de valor implicaría el mejoramiento del proceso administrativo de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC de la provincia de Lambayeque, año 2018.

Por lo que la investigación formula el problema mediante la inexistencia de un plan estratégico e indicadores a través del balance score card y un enfoque de la cadena de valor en la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque.

En este trabajo se presentan temas fundamentales sobre el proceso administrativo, las empresas agroindustriales, el diagnóstico organizacional, el plan estratégico y la utilización de técnicas de gestión como el balance score card (BSC) y la cadena de valor. De la misma forma, se realiza la propuesta del plan estratégico a seguir para lograr mejoras en la organización, con su respectiva metodología de autoevaluación.

El objetivo planteado, fue proponer el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque.

Asimismo, la presente investigación permite desarrollar y evaluar estrategias e indicadores a través de la utilización de las técnicas de gestión como es el balance score card (BSC) y la cadena de valor y poder aprender y distinguir cuál es el camino correcto que debe seguir la organización, por lo tanto, busca responder a los cambios sistemáticos que se manifiestan en el entorno empresarial.

Las organizaciones se enfrentan a las variaciones mercadológicas y/o económicas, las cuales no pueden controlar y muchas veces no encuentran solución a éstos cambios, originando la caída de la organización y a través de la implementación y utilización de las técnicas modernas de gestión, permite que la empresa se sostenga en el tiempo y tome acciones frente a éstos cambios, originados por

las nuevas exigencias emergentes del mundo empresarial, de esta manera se contribuye a la supervivencia de la misma. En consecuencia las experiencias de la gestión de la organización en el tiempo permitirá el enriquecimiento de conocimiento científico a otras entidades de igual o similar rubro a responder a la complejidad empresarial y su entorno.

### **Material y Métodos**

La Investigación responde al diseño no experimental propositiva y del tipo aplicada porque está interesada en solucionar la problemática de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC en la provincia de Lambayeque, a través del diseño y ejecución de un plan estratégico, mediante la utilización del balance score card y la cadena de valor.

El análisis de datos se presenta en cuadros estadísticos según el tipo de investigación.

El desarrollo de la investigación está integrado por tres capítulos cuyo contenido se distribuye de la siguiente manera:

Para la presente investigación se contó con una población de estudio de 10 colaboradores de la Empresa Agroindustrias San Francisco SAC, que realizan labores gerenciales y/o administrativas en cada una de las áreas que conforman la empresa. El diseño e implementación del proyecto es no experimental, propositiva. Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, éste se ubicó dentro de un enfoque positivista, de allí que las técnicas utilizadas para la recolección y análisis de datos fueron cuantitativos. La recolección de datos se realizó mediante un instrumento como es la encuesta y la entrevista, donde se midió en el colaborador el nivel de conocimiento sobre la elaboración y ejecución de plan estratégico a través del balance score card y la cadena de valor. La población es heterogénea donde el nivel cultural y académico de los colaboradores es distinto. Previa aplicación del test se dialogó con los dueños de la empresa, informándoles sobre los objetivos y estrategias para su desarrollo, destacando la importancia de la colaboración del personal administrativo que labora en cada una de las áreas de la empresa quienes cumplieron en esta etapa.

Una vez que se concluyó la recolección de datos, se hizo el procesamiento respectivo de la información: De acuerdo a cada fase o etapa del estudio, se utilizaron distintas metodologías y herramientas que permitan justificar cada paso y acción a seguir.

**Fase I:** Se llevó a cabo un *levantamiento de información* con respecto a la situación actual de la empresa en las áreas críticas, mediante el uso de instrumentos, tales como encuestas, entrevistas y talleres. El levantamiento de información respecto a las actividades a lo largo de toda la cadena que permiten a la empresa llevar a cabo sus negocios. Para esto se contempló una serie de reuniones y talleres con trabajadores de las áreas de la empresa, de los cuales, en algunos casos, se procedió mediante la modalidad de entrevista. Una segunda modalidad se manifestó a través de talleres con algunos de los Jefes de la empresa para plantear temas que tienen que ver con la estructura general estratégica de la empresa y finalmente una tercera modalidad de reunión es básicamente para solicitar documentos, artículos, archivos en cualquier formato sobre temas específicos de la empresa.

Para determinar la validez de los instrumentos utilizados, se diseñó una hoja de registro de observaciones, que permiten a los expertos revisar y verificar la pertinencia de los ítems con los indicadores y dimensiones reflejados en el mapa de variables; relacionando el contenido, redacción y secuencia de los mismos, utilizando la técnica antes mencionada, mediante el cual dieron las opiniones respectivas al investigador, de allí se procedió a las correcciones a que hubieren lugar, seguidamente se procedió a la aplicación, tabulación y posteriormente al análisis de las mismas lo cual permitió darle aplicabilidad en función de mejorar el instrumento.

---

**Fase II:** Se revisó y actualizó el *Diagnóstico Estratégico* para redefinir el sector industrial en el que compete la empresa.

- Se realizó el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter para establecer el comportamiento actual del sector arrocero.
- Se efectuó un análisis externo, para determinar el efecto actual y futuro de los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, identificando amenazas y oportunidades, a través de la metodología ponderada propuesta por Fred D. (2015).
- Se realizó un análisis interno de la empresa utilizando como marco de referencia el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter, identificando fortalezas y debilidades.

**Fase III:** Se desarrolló una *Planificación Estratégica* basándose en las características y aspectos basados en la base teórica de Michael Porter.

- Se revisó y validó la Misión y Visión de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC, el negocio, su alcance, la segmentación de mercados.
- Se realizó un cruce estratégico mediante la matriz FODA de Agroindustrias San Francisco SAC, para determinar estrategias a nivel empresarial.
- Para la creación de algunas de estas estrategias se consideraron las ideas propuestas de manera genérica por Michael Porter y Henry Mintzberg.

**Fase IV:** Se diseñó el *Mapa Estratégico* de Agroindustrias San Francisco SAC y el diseño del *Cuadro de Mando Integral*, utilizando la metodología propuesta por David Norton y Robert Kaplan.

- Se estableció objetivos estratégicos a nivel empresarial enmarcados en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard. Estos objetivos estratégicos se desprenden de la nueva planificación estratégica que se propuso en el presente estudio.
- Se diseñó un mapa estratégico a nivel empresarial, en donde fue posible identificar las relaciones de causa efecto entre los objetivos estratégicos.
- Se estableció objetivos estratégicos, enmarcándolos en las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard y alineados con los objetivos empresariales. Estos objetivos estratégicos se desprenden del análisis estratégico desarrollado en el presente estudio.
- Se diseñó un mapa estratégico para identificar las relaciones de causalidad y efecto entre los distintos objetivos estratégicos.
- Se definió indicadores y metas para los objetivos estratégicos planteados.

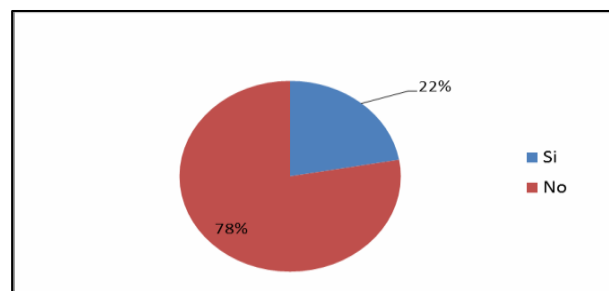
## **Resultados**

El objetivo del presente trabajo es proponer el plan estratégico de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC con un enfoque del balance score card y la cadena de valor en la provincia de Lambayeque.; es decir se busca realizar un diagnóstico integral de la empresa, elaborar el plan estratégico y posteriormente determinar los indicadores estratégicos con el enfoque del balance score card y las actividades primarias y secundarias de la cadena de valor de la empresa en la provincia de Lambayeque.

Según la entrevista al gerente de la empresa se obtuvo resultados que conforman el eje de la implementación de la propuesta de la presente investigación, a continuación se muestran los resultados de la entrevista: El gerente no tiene clara la visión, misión y objetivos de la organización, asimismo, señala que la empresa cuenta con valores que son ejercidos por los colaboradores de la organización, pero dichos valores no se encuentran establecidos claramente, también señaló que la empresa cuenta con competidores en el mercado, debido a que existen empresas con las mismas características, sin embargo la mayoría de ellas solo se dedica a la prestación del servicio de pilado, no existen alianzas debido a la política de la gerencia, los clientes se sienten satisfechos con los servicios brindados por la organización.

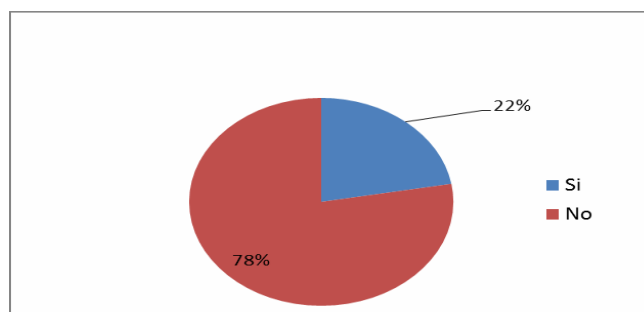
El gerente no ha identificado factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, ecológicos, competitivos que representen una oportunidad para la organización, el gerente identificó las siguientes fortalezas: trabajo en equipo, transporte propio, seguros de envío, empresa constituida, local amplio, fidelización de clientes, rotación de personal nula, tecnología apropiada, alianzas con proveedores.

El gerente no tiene claros los objetivos de la organización en un corto plazo y largo plazo. Con respecto a la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa “Agroindustrias San Francisco SAC”, permite recopilar la siguiente información:



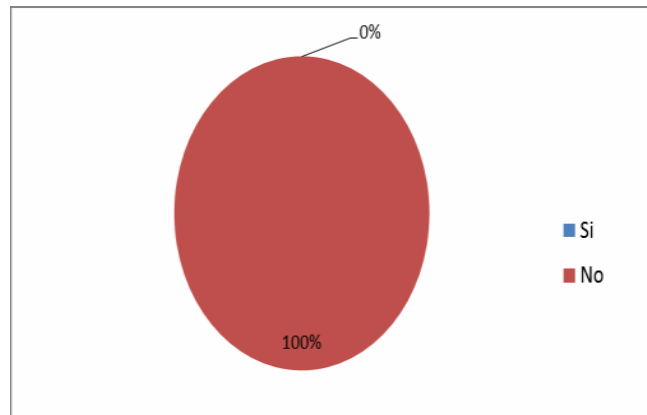
**Figura 1. Misión de la empresa**

El 78 % de los encuestados respondió que no conoce la misión de la organización; el 22 % que respondió que si conoce la misión de la organización, cabe recalcar que las respuestas del 22% de los encuestados no tiene concordancia entre las mismas.



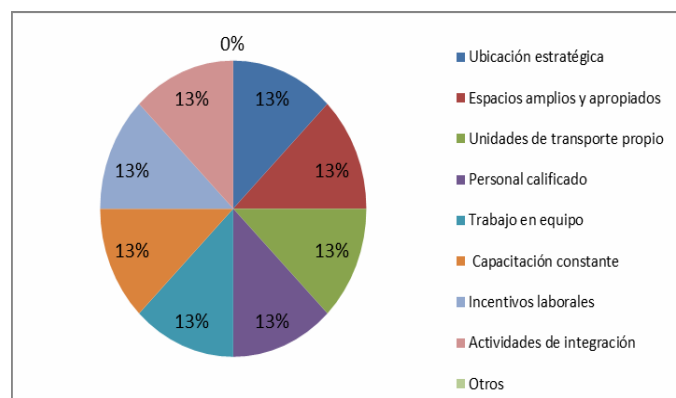
**Figura 2. Visión de la empresa**

El 78 % de los encuestados respondió que no conoce la visión de la organización; el 22 % que respondió que si conoce la visión de la organización; cabe recalcar que las respuestas del 22% de los encuestados no tiene concordancia entre las mismas.



**Figura 3. Objetivos a corto y largo plazo**

El 100% de los colaboradores no tiene conocimiento acerca de los objetivos de corto plazo de la organización.



**Figura 5. Fortalezas de la organización**

El 100% de los encuestados respondió que las fortalezas de la organización se basan en la ubicación estratégica, espacios amplios y apropiados, unidades de transporte propio, personal calificado, trabajo en equipo, capacitación constante, incentivos laborales y actividades de integración.



**Figura 6. Debilidades de la organización**

El 100% de los encuestados respondió que las debilidades de la organización se ciñen en la deficiente comunicación interna, ausencia de un plan estratégico para ser más competitivos,

---

decisiones centralizadas en el accionista mayoritario de la empresa, la determinación de precios no se adecua a la situación del mercado, no cuenta con sistemas integrados de calidad durante el proceso de pilado, ausencia de programas de capacitación al personal, falta de responsabilidad social y existe carencia de gestión comercial al no planificar con tiempo sus promociones, actividades de mercadeo y publicidad.

### **Discusión**

Los estudios de Caldera (2014), Cruz (2012) y Chao (1993) establecen que, si bien, son muchos factores los que pueden llevar al fracaso un negocio, además de la carencia de una administración estratégica eficaz, sugieren que los conceptos de la planificación estratégica podrían producir grandes beneficios financieros para muchas organizaciones. En la revisión de literatura de las condiciones que más se asocian a la planificación estratégica se encuentran en lo señalado por: Porter (1996).

En el presente estudio se identificó en la muestra un porcentaje alto de desconocimiento de conceptos y aplicación de aspectos de direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos, valores), cuyo resultado de la propuesta de la presente investigación implica la realización de un diagnóstico integral de la empresa, cuyo producto del análisis, se plantearon estrategias relacionadas a incrementar el valor agregado económico de la empresa, posicionándola como empresa innovadora en procesamiento y distribución de arroz potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva, lo que es consistente con lo expresado en la literatura de investigación, ya que ésta señala que el plan estratégico es un conjunto de actividades que desarrolla una organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse a futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externos e interno, con el fin de obtener como resultados la formulación de estrategias deseadas que son los medios que encaminaran a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos.

Asimismo, en los trabajos de Anaya y Paico (2014), Carreón (2006) y Mendoza (2015) han planteado el hecho de que la gran mayoría de colaboradores desconocen la misión, visión y objetivos de su empresa, así como, la realización de un diagnóstico empresarial, a través del análisis interno y externo y la utilización de indicadores de gestión que les permita conocer la situación actual de la empresa y posteriormente direccionarla efectivamente, lo que conlleva a que en un futuro las empresas no sobrevivan y finalmente desaparezcan, la revisión de literatura que se relaciona con lo anteriormente expresado se encuentran dos aspectos a tener en cuenta: el Balance Score Card (BSC), Kaplan y Norton (1992), en la cual, se han definido quince indicadores básicos a través de la metodología del BSC que están centrados en el incremento de la rentabilidad y el volumen de ventas, la fidelización, satisfacción y obtención de nuevos clientes, incremento de la productividad, mejora de los rendimientos y plazos de entrega de los productos, implementación de oportunidades de mejora, disminución de productos defectuosos, cumplimiento con el plan de mantenimiento, asimismo, capacitación de colaboradores, mejora del clima laboral, incentivar oportunidades de mejora y potenciar la infraestructura tecnológica, corrobora lo explicado en la literatura, sin embargo, en lo que no concuerda el estudio de los autores referidos con el presente estudio es que hacen mención a un análisis de reclamos de personal y miden su nivel de satisfacción, asimismo, manifiestan a la cultura organizacional como el elemento clave para alcanzar y sobrepasar las metas establecidas para los diferentes objetivos de la empresa, variable que no ha sido materia de estudio, por lo tanto, no se consignan esos resultados en la presente investigación.

El segundo factor a tener en cuenta, involucra la cadena de valor, Porter (1985), en la cual, según la propuesta, se han definido cinco actividades primarias y cinco actividades secundarias, a través de la metodología de la cadena de valor, que están centradas en el secado, logística interna, pilado (actividad clave), logística externa y comercial, con respecto a las actividades primarias, así también, se han definido como actividades secundarias o de soporte al área administrativa, comercial, de producción, sistemas de información y de aprovisionamiento, lo que es también

---

consistente con lo expresado en la literatura de investigación, en razón de que la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando los costos o aumentando las ventas).

## 5. Conclusiones

1. El desarrollo de un diagnóstico integral en la empresa es fundamental para la formulación de un plan estratégico, ya que los resultados obtenidos son los insumos para la elaboración de las estrategias que le permitan determinar el respectivo direccionamiento estratégico de sus actividades clave en el cumplimiento de sus objetivos.
2. La empresa Agroindustrias San Francisco SAC, como la gran mayoría de empresas agrícolas arroceras, experimenta informalidad en sus procesos, renuencia al cambio, sobre todo en las actividades de gestión, por lo tanto, es de vital importancia la elaboración de un plan estratégico que le permita una posibilidad real de cambio e innovación en sus procesos administrativos y asegurar su desarrollo en la producción y comercialización de arroz pilado.
3. Determinar los indicadores de gestión en la empresa es de suma importancia para la consecución de los objetivos, en consecuencia, la propuesta de la presente investigación implica la definición y desarrollo de quince indicadores básicos a través de la metodología del Balance Score Card, la cual le permitirá a la empresa monitorear sus objetivos estratégicos para que éstos se cumplan en los periodos establecidos.
4. Se han definido cinco actividades primarias y cinco actividades secundarias, a través del enfoque de la cadena de valor, que están centradas en el secado, logística interna, pilado (actividad clave), logística externa y comercial, con respecto a las actividades primarias, así también, se han definido como actividades secundarias o de soporte al área administrativa, comercial, de producción, sistemas de información y de aprovisionamiento, la cual le permitirá a la empresa generar valor a sus clientes y con ello obtener ventaja competitiva.
5. La propuesta de un plan estratégico, a través del enfoque del balance score card y la cadena de valor, permitirá determinar en coordinación con los ejecutivos del grupo experimental, los puntos débiles de la empresa con respecto a sus funciones administrativas, comprobándose de esta manera, que la propuesta contribuirá a mejorar los procesos administrativos de la empresa Agroindustrias San Francisco SAC de la provincia de Lambayeque, aprobándose la hipótesis planteada en la presente investigación.

## 6. Referencias

- Anaya W. y Paico J. (2014). *Plan estratégico para la mejora de la gestión administrativa en la empresa destilería Naylamp E.I.R.L. basado en las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, año 2015*. (Tesis de pregrado) Universidad Señor de Sipan, Pimentel, Perú.
- Caldera Mejía Rodolfo. (2014). *Planeación Estratégica de Recursos Humanos*. Nicaragua: Estrategia - Consultoría, SA.
- Carreón X. (2006). *Planeamiento Estratégico para la empresa comercializadora y abastecedora de caracoles en el mercado nacional e internacional Chef Escargot SAC*. (Tesis de pregrado). Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Chao L. (1993). *Estadística para las ciencias administrativas*. 3a ed. México: McGraw-Hill, 1993. 464 p.
- Cruz C. (2012). *Causas de fracaso de los emprendedores*. España: Gesbiblo, S, L.



Kaplan, R. & Norton, D. (1992). *Como utilizar el cuadro de mando integral. Algo más que números*. Boston, Estados Unidos: Harvard Deusto Business Review.

Mendoza J. (2015). *Aplicación del BSC en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles EIRL*. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional de Trujillo. Trujillo. Perú

Porter M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York, 1980.

**Conflictos de interés**

El autor declara no tener conflicto de interés.