UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

E.A.P. DE INGENIERÍA DE SISTEMAS

Implementación del balanced scorecard integrando las 7 eses de Mckinsey para el control de estrategias y aumento de productividad aplicada a la gerencia logística de la distribución farmacéutica

Tesina

Para optar el Título de Ingeniero de Sistemas

AUTOR

Sandy Dalila Vargas de la Cruz

LIMA – PERÚ

2012

FICHA CATALOGRAFICA

VARGAS DE LA CRUZ, Sandy Dalila

Implementación del Balanced Scorecard integrando las 7 eses de Mckinsey para el Control de estrategias y aumento de productividad aplicada a la Gerencia Logística de la Distribución Farmacéutica.

Sistemas, Informática y Sociedad/Gestión del Conocimiento.
(Lima, Perú 2012)

Tesina, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática,
Pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos

DEDICATORIA:

A mis padres, Silos y Estelita, porque creyeron en mí y porque me sacaron adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega.

A mi hermana Celia, por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida.

A mis amigos, por sus consejos en los momentos difíciles.

AGRADECIMIENTOS

El siguiente trabajo es un esfuerzo en el cual, directa o indirectamente, participaron varias personas leyendo, opinando, corrigiendo, teniéndome paciencia, dando ánimo, acompañando en los momentos de crisis y en los momentos de felicidad.

Agradezco al Mg. Percy De La Cruz Velez de Villa, mi asesor, por haber confiado en mí persona, por la paciencia y por la dirección de este trabajo.

Agradezco a mi Alma Mater, la Universidad Nacional Mayor de San Marcos por haber forjado en mí, la lucha constante por conseguir mis metas.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS E INFORMÁTICA

ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE INGENIERIA DE SISTEMAS

IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD INTEGRANDO LAS 7 ESES DE MCKINSEY PARA EL CONTROL DE ESTRATEGIAS Y AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD APLICADA A LA GERENCIA LOGÍSTICA DE LA DISTRIBUCIÓN FARMACÉUTICA.

Autor: VARGAS DE LA CRUZ, Sandy Vargas.

Asesor: DE LA CRUZ VELEZ DE VILLA, Percy.

Título: Tesina, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Fecha: Agosto del 2012.

RESUMEN

Las recientes investigaciones a gerencias logísticas de empresas dedicadas a la distribución farmacéutica sobre los conocimientos de herramientas de gestión dan cuenta que existe un bajo grado de utilización de Balanced ScoreCard, el poco conocimiento que posee la industria sobre esta herramienta, esto desencadena en un problema que consiste en la falta de un alineamiento estratégico y la mala implementación de herramientas de gestión en las empresas, creando una barrera para mejorar resultados financieros, servicios brindados al cliente, satisfacción de los empleados, procesos internos, la calidad de los productos y servicios ofrecidos al mercado dentro de la gerencia logística. A fin de combatir el problema, se debe implementar un modelo de Cuadro de Mando Integral usando la herramienta Balanced ScoreCard complementándose con el modelo de las 7 eses de Mckinsey que permita controlar la planificación estratégica en la Gerencia logística de la industria de la distribución farmacéutica.

Palabras claves: Balanced ScoreCard, Cuadro de Mando Integral, Procesos y Estrategias, Modelo de las 7 eses, Distribución Farmacéutica.

MAJOR NATIONAL UNIVERSITY OF SAN MARCOS

Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA

FACULTY OF SYSTEMS ENGINEERING AND INFORMATICS

ACADEMIC PROFESSIONAL SCHOOL SYSTEMS ENGINEERING

IMPLEMENTING THE BALANCED SCORECARD INTEGRATING MCKINSEY 7-S CONTROL STRATEGIES AND INCREASE PRODUCTIVITY LOGISTICS MANAGEMENT APPLIED TO PHARMACEUTICAL DISTRIBUTION.

Author: VARGAS DE LA CRUZ, Sandy Vargas.

Adviser: DE LA CRUZ VELEZ DE VILLA, Percy.

Título: Tesina, para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas.

Date: Agosto del 2012.

ABSTRACT

Recent research on logistics managements of companies engaged in pharmaceutical distribution, concerning knowledge management tools realize that there is a low level of use of Balanced Scorecard, the little knowledge I have about this tool industry, this triggers a problem is the lack of a strategic alignment and poor implementation of management tools in business, creating a barrier to improving financial performance, customer services provided, employee satisfaction, internal processes, quality of products and services offered to market in logistics management.

To combat the problem, is to implement a model using Balanced Scorecard Balanced Scorecard tool complementing the model of the McKinsey 7-S to take control of strategic planning in the logistics management of pharmaceutical distribution industry.

Key words: Balanced Scorecard, Process and Strategies, the 7-S model, Pharmaceutical Distribution.

INDICE DE CONTENIDOS

Índice de Figuras

Figura2.1 Las 7 eses de Mckinsey ……12

Figura 3.1 Taxonomía de los Problemas de Información según ……. 15

Figura 3.2 Elaboración Propia ……..17

Figura 3.3 Resumen de la Metodología de Value Scorecard ……..18

Figura 3.4 Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard ……...23

Figura 3.5 Lógica Natural de Causa y Efecto del BSC ……25

Figura 3.6 Clasificación de las 7 eses de Mckinsey ……26

Figura 3.7 Modelo de las 7 eses de Mckinsey ……27

Figura 3.8 Modelo de las 5S ……... 29

Figura 4.1 [Relación entre 7 S y el Balanced ScoreCard]. …….39

Figura 4.2 Comparación de las diferentes herramientas de Control de Gestión ……43

Figura 4.3 Comparación de las diferentes herramientas de Control de estión……44

Figura 4.4 Comparación de los diferentes Modelos de Desarrollo Organizacional ….45

Figura 4.5 Comparación de los diferentes Modelos de Desarrollo Organizacional …. 46

Figura 5.1 Metodología del Modelo de las 4 Fases de Kaplan y Norton ……..55

Figura 5.2 Metodología Propia de Implementación del Balanced ScoreCard ……..55

Figura 5.3 Metodología…… 56

Figura5.4: Nivel de Escolaridad Almacén - ALBIS S.A ……59

Figura 5.5: Edad de los trabajadores Almacén - ALBIS S.A …….59

Figura 6.1 Diagrama de entidades…… 108

Figura 6.2 Modelo de Casos de Uso del Negocio…… 109

Figura 6.3 Modelo de Casos de Uso del Sistema……. 110

Figura 6.4 Modelo de Datos del Sistema ……119

Figura 6.5 Arquitectura del Sistema …… 120

Índice de Cuadros

Cuadro 1.1: Ranking de las empresas del sector químico- farmacéutico y servicios de salud más poderosas del Perú …… 2

Cuadro 4.1 Clasificación según Philippe Lorino - Herramienta de Control de Gestión Estratégica…… 43

Cuadro 4.2 Clasificación según Norberto Figuerola – Modelos de Desarrollo Organizacional …… 45

Cuadro 5.1 Línea de Negocio del la Empresa Distribuidora ALBIS S.A…….. 51

Cuadro 5.2 Fase III …… 57

Cuadro 5.3. Fase IV ……. 58

Cuadro 5.4 Debilidades Vs. Fortalezas…….75

Cuadro 5.5 Amenazas Vs. Oportunidades……... 76

Cuadro 5.6 Matriz FODA aplicado a la gerencia logística de ALBIS S.A……. 79

Cuadro 5.7 Estrategias según Objetivos específicos…… 82

Cuadro 5.8 Definición de indicadores según Estrategias…….86

Cuadro 5.9 Indicadores de la Perspectiva Financiera. …… 96

Cuadro 5.10 Indicadores de la Perspectiva Clientes…… 97

Cuadro 5.11 Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos…… 99

Cuadro 5.12 Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento…… 99

Cuadro 5.13 Mapa Estratégico. ……100

Cuadro 5.14 Definición de Metas por Indicador a largo plazo ……102

Cuadro 5.15 Definición de Iniciativas a largo plazo ……106

INTRODUCCIÓN..... 1

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....2

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 4

1.3 OBJETIVOS 5

1.4 ALCANCE.....6

1.6 FUTURAS INVESTIGACIONES 7
1.7 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS 7
CAPÍTULO II 9
MARCO TEÓRICO 9
2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. 10
2.2. BALANCED SCORECARD (BSC) 10
2.3. EL MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY. 11
2.4. CONTROL 12
2.5. ESTRATEGIA. 12
2.6. CONTROL DE ESTRATEGIAS. 13
2.7. PRODUCTIVIDAD 13
2.8. GERENCIA LOGÍSTICA. 13
CAPÍTULO III 14
ESTADO DEL ARTE 14
3.1 TAXONOMÍA DE MODELOS DE GESTIÓN. 15
3.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA. 16
3.3 MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY 26
3.4 MODELO DE LAS 5 S 29
3.5 CASOS DE ESTUDIO 32
CAPITULO IV 36
APORTE TEÓRICO 36
4.1. BALANCED SCORECAD 37
4.2. MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY 37
4.3 RELACIÓN ENTRE LAS SIETE S DE MCKINSEY Y EL BSC – BALANCED SCORECARD 38
4.4. BENCHMARKING. 41
CAPITULO V 47
APORTE PRÁCTICO. 47

5.1 GENERALIDADES. 48

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – CASO DE ESTUDIO. 48

5.4. DIAGNOSTICO DE LA GERENCIA DE LOGISTICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ALBIS DISTRIBUCION DE LA EMPRESA ALBIS S.A. SOBRE LA BASE DEL MODELO DE LAS SIETE ESES DE MCKINSEY. 58

5.5. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL 69

CAPITULO VI 107

IMPLEMENTACIÓN 107

6.1. ANÁLISIS 108

CAPITULO VII 127

EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES. 127

7.1 CONCLUSIONES. 128

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 130

ANEXOS 134

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En todas las empresas, independiente de su giro, tienen nuevos y difíciles escenarios agudizados por la globalización existente, marcado por diversas amenazas y situaciones cambiantes, las organizaciones dedicadas a la distribución farmacéutica se encuentran buscando continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión logística como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes y reducir sus costes.

El sector de distribución de fármacos, tienen una mayor presencia en el mercado nacional desde aproximadamente los años de 1953.

Cada vez más las empresas de distribución farmacéutica buscan diversificar sus líneas de distribución, con productos de calidad y ofreciendo un servicio eficiente tratando de mejorar sus procesos.

Condiciones Actuales

A continuación se muestra la lista de empresas que lideran el mercado de empresas de distribución farmacéutica a nivel nacional.

Empresas	Sector Prinicipal	Ventas Netas 2011 ($Millones)	Participación en el Mercado (%)
Quimica Suiza S.A.	Química/Farmaceútica	427.60	25.47968061
Eckerd Perú (INKAFARMA)	Química/Farmaceútica	265.30	15.80860446
Farmacia Fasa	Comercio	129.90	7.740436182
Bayer S.A.	Química/Farmaceútica	114.20	6.804910023
Representantes DECO (Boticas y Salud)	Química/Farmaceútica	110.30	6.572518174
Albis S.A. - Boticas Arcángel	Química/Farmaceútica	102.50	6.107734477
Perufarma S.A.	Comercio	99.20	5.911095221
Farmaindustria	Química/Farmaceútica	88.60	5.279466095
Medifarma	Química/Farmaceútica	62.80	3.742104636
Pfizer	Química/Farmaceútica	61.00	3.63484686
Bristol -Myers S.Perú	Química/Farmaceútica	59.80	3.563341676
Johnson & Johnson Perú	Química/Farmaceútica	54.30	3.235609582
Corporación Infarmasa	Química/Farmaceútica	53.00	3.158145632
Productos Roche QF	Química/Farmaceútica	49.70	2.961506376
Total		1678.20	100

Cuadro 1.1: Ranking de las empresas del sector químico- farmacéutico y servicios de salud más poderosas del Perú. [Rankings.americaeconomia, 2011]

Las empresas de este sector cuenta con procedimientos e instrucciones para el desarrollo de las diferentes operaciones de distribución en sus diferentes etapas que se encuentran enlazadas; pero casi todas no se encuentran debidamente controladas.

La cadena de abastecimiento de este sector es amplia y difícilmente puede ser soportada por el personal asignado, muchas veces este sector sufre de cuellos

de botellas en las diferentes etapas a causa de la inexistencia de estrategias que cubran a tiempo las necesidades de los clientes así como la falta de capital humano en etapas claves.

Tampoco es posible medir la participación de cada uno de los empleados en el desarrollo de las operaciones y mucho menos el impacto que puede tener el desempeño de la gerencia, producto del poco conocimiento de procedimiento de instrucciones y estrategias del área por parte del personal y de la falta de una metodología que sirva como guía para poder evaluar a las empresas de este sector a fin de detectar problemas que a simple vista no son percibidos.
Las posibles causas que generan estos resultados tienen como focos problemáticos los siguientes:

- Falta de indicadores que permitan evaluar los factores más relevantes que afecten el desempeño de cada uno de los empleados que conforman la gerencia logística y dentro de ella el Almacén.

- Falta de motivación de los empleados los cuales no se sienten comprometidos con las metas de la empresa.

- Retraso del abastecimiento, picking, despacho, transporte de la mercadería, ocasionando molestias a los clientes.

- Retraso de las actualizaciones del sistema, tales como: precios e información relevante al producto.

- Falta de recurso humano en calidad y cantidad, así como la capacitación del personal que labora en la empresa, lo cual genera desconocimiento de nuevos productos en el mercado y de estrategias adecuadas.

Toda esta serie de problemas evidencia una ausencia de un adecuado control sobre el proceso de abastecimiento, comercialización y la aplicación de estrategias que garanticen la obtención de los resultados esperados.

Las recientes investigaciones a compañías sobre los conocimientos de herramientas de gestión dan cuenta que existe un bajo grado de utilización de BSC, el poco conocimiento que posee la industria sobre esta herramienta, la escasa vinculación entre compensación individual y el logro de objetivos.
Si bien hace algunos años algunas empresas han optado por la utilización de nuevas herramientas de gestión, se ha encontrado hechos sobre la implantación del Balanced Scorecard que indican que aproximadamente el 40% de empresas

e instituciones de diversa índole, tanto microempresas, pymes, grandes corporaciones, fallan en diferentes etapas del proceso de implementación.
La carencia de liderazgo y visión estratégica, el largo proceso de implantación y la manera incorrecta de ver al BSC como una metodología para imponer acciones de la gerencia son algunos de los factores que conllevan al fracaso de la implementación del BSC. El excesivo uso de métricas que solo lleva a presionar al capital humano con el único fin de lograr los objetivos de la empresa no genera motivación ni involucra a todos en el logro de las estrategias para lograr objetivos generales y a su vez objetivos propios. [Sánchez , 2006]

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un alineamiento estratégico y la mala implementación de herramientas de gestión se ha convertido en una barrera para mejorar resultados financieros, servicios brindados al cliente, satisfacción de los empleados, procesos internos, etc. lo que ocasiona que la calidad de productos y servicios ofrecidos al mercado no cumplan con las exigencias de los clientes.

1.2.1 Problema Principal

No existe un diseño y alineamiento estratégico que acompañe a las operaciones logísticas de la industria farmacéutica, por ende no son evaluadas ni medidas según su actual desempeño, no se identifican los riesgos y problemas logísticos que puedan existir para que a futuro se puedan diseñar planes de mejoramiento para optimizar el uso de los recursos, reducción de costos, aumento de la productividad, satisfacción de clientes, entre otros.

1.2.2 Problemas Secundarios

a. Los pedidos a diario tienen retrasos en la entrega, esto debido a la falta de control en los inventarios, errores en el armado de los pedidos y en la falta de stock disponible.

b. El número de devoluciones es alto, es por ello la opción de contar con un área “Canje y Devoluciones” dedicada al procesamiento de estas devoluciones según el tipo de reclamo se reforzará.

c. No se realizan a tiempo las reposiciones al almacén.

d. Falta de indicadores que permitan evaluar los factores más relevantes que afecten el desempeño de cada uno de los empleados que conforman el Almacén.

e. No cuenta con indicadores de medición para el desempeño de sus procesos por ende no pueden ser controlados permanentemente.

f. No existe un sistema de evaluación del rendimiento de producción del Almacén

g. El despacho de los productos se realiza a través una flota externa, las rutas de despacho no han sido definidas y menos aún designadas por prioridad de entrega de las ordenes ocasionando la retención de algunos pedidos.

h. No cuentan con Capacitaciones ni procesos de Selección y Evaluación para el personal, esto da como resultado el mal desempeño por parte del personal operativo del almacén y su falta de compromiso con los procesos operativos de la empresa.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general es iimplementar un Balanced Scorecard integrando las 7 eses de Mckinsey que permita controlar las estrategias y aumentar la productividad aplicada a la Gerencia logística de la distribución farmacéutica.

1.3.2 Objetivos Específicos

a. Realizar un diagnostico de la situación actual de la Gerencia Logística.

b. Identificar problemas, riesgos en todos los procesos internos de la Gerencia.

c. Determinar el nivel de seguridad que se implanta dentro y fuera del Almacén de la Empresa.

d. Obtener información de la situación de los procesos internos y externos del Almacén a través de encuestas y otros medios.

e. Analizar la situación actual de la empresa utilizando el modelo de las 7 eses de Mckinsey (Este modelo se detalla en el Marco Teórico).

f. Identificar objetivos y estrategias de la Gerencia y de capital Humano.

g. Determinar que indicadores de control deben implementarse para que se hagan cargo de controlar los compromisos que asumen los integrantes de una organización así como los compromisos de la compañía en su totalidad.

h. Obtener el medio para combatir los problemas detectados en el análisis corporativo que hace uso del modelo de las 7 eses, detallado en los puntos anteriores, con ayuda del sistema de gestión.

i. Realizar un mayor control en los tiempos de entrega de los pedidos, registrando nuevos objetivos para su cumplimiento.

j. Realizar evaluaciones de los indicadores de medición de todos los procesos del Almacén a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la gerencia de Logística.

k. Generar iniciativas para poder incorporar en el modelo al capital humano utilizando los indicadores detectados en el punto g para determinar el desempeño individual, alineado con sistemas de compensación de resultados.

1.4 ALCANCE

En esta investigación se pretende identificar y estudiar los procesos logísticos de una empresa importadora, comercializadora y distribuidora en el sector farmacéutico "ALBIS S.A.", poniendo especial énfasis en los procesos de la gerencia logística, dentro de ella el Área del Almacén.

Para el desarrollo de esta propuesta de investigación, se establecerá una visión actual de la empresa aplicando el modelo de las 7 eses de Mckinsey a través de un análisis organizacional, que refleje las características actuales y problemas clasificados según las 7 eses para luego elaborar estrategias para solucionar estos problemas a través de la implementación de un Modelo Cuadro de Mando Integral utilizando la herramienta de Balanced ScoreCard. Finalmente se mostrarán las ventajas de integrar a la organización bajo una planificación estratégica y su información.

El alcance de este trabajo no incluye la implantación completa ni el seguimiento posterior de los resultados de los indicadores. Por otra parte

brindará iniciativas necesarias para la implantación exitosa del BSC así como metas que deberá considerar el equipo.

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación se limitará a estudiar los procesos de Almacén de la empresa ALBIS S.A. y sus más cercanas relaciones con las áreas involucradas en el proceso de distribución.

1.6 FUTURAS INVESTIGACIONES

Tomando como referencia esta investigación de complementar herramientas de gestión como el Balanced Scorecard y las 7 eses de Mckinsey, se puede abrir a varias posibilidades de unir diferentes herramientas de gestión para dar solución a problemas de múltiples empresas recurriendo al alineamiento estratégico, así como también ampliar el cuadro de mando integral a nivel de toda la empresa, consiguiendo así que los resultados financieros mejoren de manera global y la motivación de todo el personal crezca, a su vez se pueden realizar futuras investigaciones que abarquen toda la cadena de abastecimiento de las empresas.

1.7 ORGANIZACIÓN DE LA TESIS

La tesis está organizada en 7 capítulos.

En el capítulo I:
Se describe la introducción de la investigación, definiendo la problemática de la falta de un alineamiento estratégico y la mala implementación de herramientas de gestión dentro de la gerencia logística , los objetivos de la investigación, alcances, limitaciones y otros puntos que son de interés.
En el capítulo II:
Se describe los diversos conceptos claves como Cuadro de Mando Integral, Productividad, Distribución, entre otros, que son utilizados en la presente investigación.
En el capítulo III:
Se describe el Estado del Arte, que es un estudio profundo y amplio, que abarca los siguientes temas sobre la falta de un alineamiento estratégico y la mala implementación de herramientas de gestión: taxonomía (clasificación y variación del problema), descripción de los modelos, métodos y casos de estudio.
En el capítulo IV:
Se describe el Aporte teórico que consiste en la evaluación de los modelos desarrollados en el estado del arte (Balanced ScoreCard y el Modelo de las 7

eses de Mckinsey), a fin elegir cuál es la que mejor que se adecua a la realidad del problema planteado para solucionar el problema planteado.

En el capítulo V:

Consiste en el aporte Práctico, Donde se detallará toda la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

En el capítulo VI:

Contiene la Implementación o Solución Tecnológica para mostrar los resultados de la Solución del Problema.

En el capítulo VII:

Contiene una breve evaluación de la Solución del Problema y conclusiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral es una metodología de trabajo que permite transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. El principio del CMI señala que los objetivos, los indicadores y las acciones estratégicas deben asignarse a un punto de vista concreto, o sea, a la Perspectiva. Cuando las perspectivas se tienen en cuenta de forma equilibrada durante la derivación de los objetivos estratégicos, se logra un objetivo ponderado, logrando el Cuadro de Mando Integral.[Gómez , 2012]

2.2. BALANCED SCORECARD (BSC)

El Balanced Scorecard fue introducido por primera vez en la década de 1990 a través de la obra de Robert Kaplan y David Norton de la Harvard Business School. Desde entonces, el concepto es bien conocido y sus diversas formas ampliamente adoptado en todo el mundo [Rigby, 2001].

El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías - desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización, cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio. [Kaplan; Norton, 1996-1]

El método de generación de diseño propuesto por primera vez por Kaplan y Norton se basa en el uso de tres temas no financieros como señales para ayudar a la identificación de las medidas no financieras, además de un enfoque financiero. Cuatro perspectivas fueron propuestas: [Kaplan; Norton, 1992]

- Financiero: ¿Cómo vemos a los accionistas?
- Cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Los procesos empresariales internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo podemos seguir mejorando y creando valor?

2.3. EL MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY.

La consultora McKinsey planteó en el año de 1980, que el éxito de la estrategia empresarial no depende de un único elemento, sino que debe abarcar por lo menos 7 elementos, todos ellos denominados con palabras que empiezan, en inglés, por S, y lo bautizó como el modelo de las 7 S.

STRATEGY(Estrategia)
Es muy importante plantear una estrategia correcta que refleje una precisa evaluación del entorno y, en especial, de la competencia. Es, en definitiva, la adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa. Lo difícil no es proponer estrategias, sino ejecutarlas.
STRUCTURE(Estructura)
Es la estructura organizacional y las relaciones de autoridad y responsabilidad que en ella se dan. Desde este punto de vista, la estrategia determinará la estructura y el diseño organizacional será el mecanismo facilitador para que la empresa logre sus objetivos. De esta forma: si la estrategia cambia, la estructura cambia; no constituyendo un escollo para la primera.
SKILLS(Habilidades)
Son las capacidades distintivas de la empresa. Lo que Michael Porter llamaría "sus competencias centrales" o lo que la empresa hace mejor. Es vital que la estrategia elegida sea consecuente con estas habilidades.
SHARED VALUES(Valores compartidos)
Equivalen al concepto de "misión" y son los valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traduce la estrategia en metas circulares uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.
SYSTEMS(Sistema)
Son todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.). Son, también, todos los procedimientos formales e informales que permiten que funcione una organización. Deben estar alineados con la estrategia y constituir el soporte adecuado para su logro.
STYLE(Estilo)
Es la forma en que la alta dirección se comporta y, por lo tanto, establece el modelo a seguir. La tesis de fondo es que las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización respecto de las

prioridades y compromiso de la empresa con la estrategia.
STAFF(Personal)
Son las personas que conforman la empresa y se encarga de ejecutar la estrategia. En este contexto, la clave es que los recursos humanos estén orientados hacia la estrategia

Cuadro 2.1: Las 7 eses de Modelo de Mckinsey. [Elaboración Propia]

Figura2.1 Las 7 eses de Mckinsey - [Pensamiento Imaginativo, 2008]

Lo que hace este modelo es recordar que armazón y medula hacen un solo cuerpo. [Peters; Waterman, 1988].

2.4. CONTROL

El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos. También puede definirse como la regulación de actividades de acuerdo con los requisitos de los planes. El objetivo fundamental es asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la organización.[Berdaguez;Agostini,2009].

2.5. ESTRATEGIA.

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

En el diccionario Larouse se define **estrategia** como el arte de dirigir operaciones militares, habilidad para dirigir, aquí se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, lo cual se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla, sinónimo de

rivalidad, competencia; no obstante, es necesario precisar la utilidad de la dirección estratégica no sólo en su acepción de rivalidad para derrotar oponentes sino también en función de brindar a las organizaciones una guía para lograr un máximo de efectividad en la administración de todos los recursos en el cumplimento de la misión.[GestioPolis,2002]

2.6. CONTROL DE ESTRATEGIAS.

El control estratégico se refiere a seguir la estrategia como se está poniendo en ejecución, detectando cualquier área problemática o áreas problemáticas potenciales, y haciendo cualquier ajuste necesario.

2.7. PRODUCTIVIDAD.

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento y eficiencia de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. [Monografias.com,2007]

2.8. GERENCIA LOGÍSTICA.

La gerencia de logística agrupa todas las tareas, operaciones, actividades y procesos vinculados con la obtención de insumos de cualquier naturaleza (Materias primas, repuestos, suministros generales, etc), así mismo se encarga del transporte, almacenamiento, preservación y distribución de estos insumos. En algunas empresas, también se encarga del almacenamiento, preservación, custodia y distribución de los productos terminados hasta que es entregado al cliente final.

La gerencia de logística coordina, administra y controla todos los eslabones de la cadena de suministros internos dentro de la unidad de producción y mas recientemente, de común acuerdo con sus proveedores y clientes, planifica, coordina y controla los eslabones de la cadena de suministros externos. [Gerencia Logistica,2010]

CAPÍTULO III

ESTADO DEL ARTE

Este Capítulo tiene como objetivo presentar el estado del arte del alineamiento estratégico que brindan diferentes modelos de gestión estratégica en los últimos años así como modelos para el cambio organizacional de las empresas que sirven como base para implantar un modelo de gestión.

3.1 TAXONOMÍA DE MODELOS DE GESTIÓN.

De acuerdo con los programas y líneas de investigación de la Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática de la Universidad Nacional Mayor de San arcos, el área de conocimiento al cual pertenece la presente investigación es:

PROGRAMA	P7 SISTEMAS, INFORMÁTICA Y SOCIEDAD
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	P7.1 Gestión del Conocimiento

Según [Araujo, 2011] el funcionamiento de todas y cada una de las partes de las empresas en general deben responder a un mismo objetivo y para saber si estamos llevando a cabo una correcta gestión deberíamos testear la correcta alineación estratégica de nuestro negocio.

El real problema de la falta de alineamiento estratégico combina dos puntos importantes, la falta de acercamiento e involucramiento de la Alta Dirección a las TI y la inadecuada aplicación de TI.

Figura 3.1 Taxonomía de los Problemas de Información según [López; González,2007],

El problema que representa nuestra investigación nace a raíz de la falta de involucramiento, desconocimiento de información importante, de la Alta Dirección a las Ti, así como la falta de entendimiento de las necesidades del negocio por parte de TI que puede ser causa de la información mal extraída, por esta razón el tipo de este problema es del tipo **Causa – Efecto**.

Para dar solución a problemas de alineamiento estratégico existen diferentes Modelos de Gestión organizacional que pueden ser aplicados como:

- Planeamiento Estratégico.
- Cuadro de Mando Integral.
- Gestión del Conocimiento.

Todos los modelos buscan la alineación entre los recursos humanos y la gestión organizacional, manejando cada uno enfoques, objetivos y estrategias propios, es por ello que según [Elena Maisch, 2007], este denominador común está reflejando que la necesidad de lograr esta alineación se ha convertido en un factor clave que busca la organización para lograr éxito tanto en su gestión interna como en sus negociaciones externas.

Finalmente nuestra Herramienta de solución, Balanced ScoreCard, pertenece al modelo de gestión que aplica el Cuadro de Mando Integral.

3.2 HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La distribución farmacéutica al igual que las otras organizaciones necesitan usar nuevos enfoques de gestión que les permitan llegar al alineamiento estratégico que respondan a un mismo objetivo que cumpla con enfrentar los retos que la sociedad y el mercado competidor - consumidor demandan.

No existe un modelo específico que este orientado al sector de la distribución farmacéutica. La aplicación de cada uno de los siguientes modelos propuestos dependerá del objetivo que se desea gestionar y de la orientación que se quiere seguir.

3.2.1. VALUE SCORECARD (VSC)

Es una metodología innovadora elaborada por morosidad que proporciona los medios para el seguimiento del progreso a lo largo de las vías de impacto a través de un programa (o proyecto) del ciclo de vida.

Según [Arrieta,2006], el Value ScoreCard(VSC) se presenta como una alternativa que consiste en aplicar:

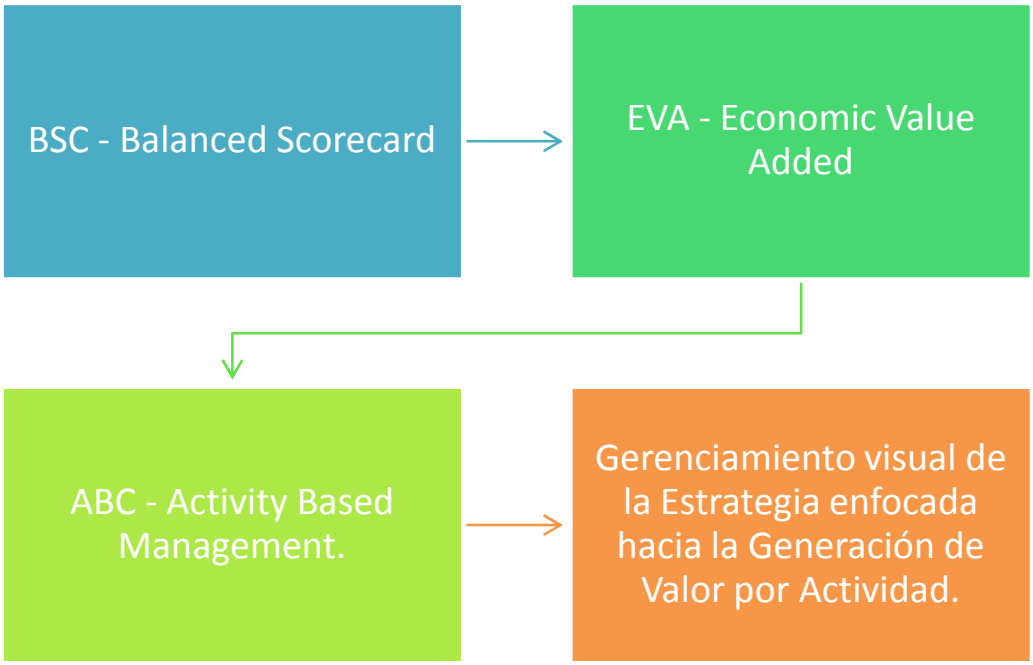


Figura 3.2 Elaboración Propia[2012]

El objetivo se centra en hallar tantos EVAs como eslabones tenga nuestra cadena de valor de Porter con el fin de que podamos tomar decisiones tan importantes como un outsourcing con sólidos argumentos financieros, es decir, logra monitorear la generación de valor por actividad, aumentando las posibilidades de lograr la tan ansiada misión de Maximizar la generación de Valor para el accionista.

Según [Scientific Committee, 2007] el proceso sigue en líneas generales:

- Determinación de los objetivos estratégicos que impulsan la inversión en un programa
- Identificar las principales partes interesadas en el programa y el establecimiento de lo que valoran
- Definición de las ventanas de valor a través del cual el programa puede ser visto desde las diferentes perspectivas que son relevantes para las partes interesadas clave
- Establecer medidas de indicadores y métricas que describen los avances hacia los objetivos.

El contenido de Value Scorecard podría abarcar los objetivos estratégicos y comunicarlos de una manera que sea comprensible para los interesados clave.

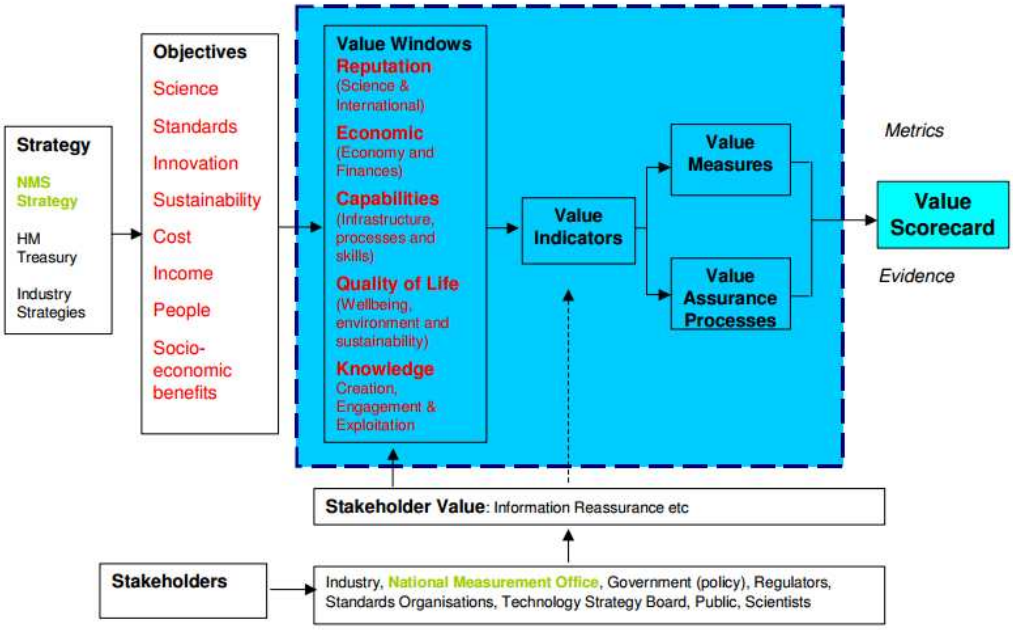


Figura 3.3 Resumen de la Metodología de Value Scorecard según [Scientific Committee, 2007],

El proceso de Value Scorecard hace uso de la métrica, medidas e indicadores. Diferentes personas a menudo interpretan estos términos de manera diferente, así que para los efectos de claridad, se definen como sigue:

- **Value Window :** Esta es una perspectiva que capta un aspecto agregado de valor de lo que las partes interesadas clave en el contexto de los objetivos estratégicos. El valor se demuestra a las partes interesadas con esta lente o un filtro a través del valor indicadores, medidas y métricas.

- **Value Metric :** Una métrica es un valor de unidad de base de datos de medición de desempeño.

  Se dispone de múltiples indicadores que pueden contribuir a una o más medidas de valor. El valor de la métrica se puede ser en adelanto o en retraso: las medidas principales se consideran como una entrada en la vía al impacto o los resultados de ese proyecto, una medida de retraso que reflejan la diferencia de las entradas y salidas se

- **Value Measure :** Una medida del valor es la suma de múltiples métricas de valor en una sola medida clave o un valor de métrica clave.

La medida de valor quizá directa o indirecta. Una medida directa requiere una ruta clara para impactar por ejemplo, los ingresos co-financiamiento obtenido es una medida directa de aprovechar el presupuesto por programas. Las medidas indirectas dan una idea de la calidad y eficacia de los resultados, capacidades, procesos y cultura.

- **Value Indicator :** Un indicador de valor muestra la tendencia de la comparación de una medida relativa de valor a otro, por ejemplo una línea de base, el período anterior o una medida de evaluación comparativa. Lo ideal sería que podría estar vinculada a un objetivo de un objetivo estratégico.

Debilidad:

La herramienta de gestión no ha sido creada para monitorear directamente temas como el nivel de liderazgo o el número de defectos de un proceso.

3.2.2. VBM

Según [López,2000] el value based management (VBM), se puede definir como un proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos

El VBM es un proceso administrativo total que requiere conectar la fijación de objetivos corporativos con el empleo de recursos, con la estrategia de desarrollo, con la medición del desempeño y la remuneración según éste y finalmente, con la creación de valor. Para la gran mayoría de empresas, lo anterior requiere un cambio dramático de cultura organizacional, el cual genera tensiones al interior de las compañías que lo adoptan y la forma de mejorar estos problemas internos es el compromiso y apoyo de los directivos y la alta gerencia. El cambio se inicia por la cabeza de la organización, sin este apoyo y compromiso, se corre el riesgo de fracasar en la implementación del sistema.

El value based management (VBM) tiene como objetivo la gestión estratégica del portafolio de negocios o de productos/servicios de una organización y permite crear valor a las decisiones estratégicas que son tomadas para cada negocio. [Leadership,2012]

Cuatro procesos principales rigen la adopción del VBM:

- Desarrollar estrategias para maximizar el valor;
- Traducir la estrategia en metas de corto y largo plazo que se enfoquen en los principales inductores de valor.

- Desarrollar planes de acción y presupuestos enfocados al cumplimiento de las metas de corto y mediano plazo.
- Introducir sistemas de medición de resultados y esquemas de compensación con el fin de monitorear e incentivar a los empleados para que cumplan las metas establecidas.

Estos cuatro procesos deben estar conectados en los niveles corporativos, de unidades de negocio y funcionales.

[López, 2000] detalla que existen seis características que miden el estado corriente del VBM en las organizaciones, aun sin empezar a implementarla, estas son:

- El desempeño: para mirar esta característica se debe medir, a través del benchmarking, si el desempeño global de la empresa está mejorando o no.
- La mentalidad: se debe observar, objetivamente, cómo se toman las decisiones, basados en qué parámetros (operativos, financieros, de corto o largo plazo, etc.)
- Entendimiento y compromiso: se evalúa qué tanto compromiso existe, en todos los niveles de la empresa, con el bienestar de la organización. Además, qué tanto entiende la gerencia la parte operacional, para saber si podrá identificar más adelante los inductores de valor.
- Comunicación: se debe evaluar si los planes y las estrategias, realizados en determinado nivel, son conocidos por toda la organización, además, si a otro nivel se tiene la posibilidad de generar ideas que puedan llegar a favorecer los resultados.
- Motivación: se debe analizar si los planes de compensación y los objetivos y metas trazados, motivan al personal para alcanzar una mayor productividad y mejores resultados, tanto a nivel operativo como administrativo.
- Costo: se tiene que evaluar si la implantación del sistema puede ocasionar elevados costos, lo cual va en contravía de la GBV, ya que este debe ser un proceso de bajo costo, que beneficie a la organización.

Estas condiciones deben ser evaluadas antes de tomar la decisión de involucrarse en el VBM, conociendo en qué situación se está, se podrá operar el sistema más fácilmente.

Un verdadero VBM requiere un cambio de mentalidad para quienes toman decisiones en todos los niveles, es un largo y complejo proceso que usualmente toma dos años para ser implementado. Durante el primer año, el personal es entrenado para que aprenda a usar sus herramientas, especialmente los inductores de valor. El segundo año sus conocimientos se hacen sólidos y, cuando existe confianza en que realmente funciona a todos los niveles, se puede hablar de un esquema de compensación basado en la generación de valor.

CLAVES PARA UNA IMPLEMENTACIÓN EXITOSA

Operar exitosamente la VBM tiene cuatro pasos claves:

- Contratar al mejor recurso humano disponible.
- Delegar la toma de decisiones en aquellos con el mejor conocimiento para tomarlas.
- Usar indicadores de valor para asegurar que el poder de decisiones se usa bien.
- Alinear los incentivos de los ejecutivos mediante planes de compensación variable

3.2.3. BALANCED SCORECARD (BSC)

El BSC consiste básicamente en traducir la estrategia de la organización en cuatro perspectivas: Cliente, Negocio Interno (procesos internos), Aprendizaje y Crecimiento y Perspectiva Financiera, sustentadas cada una de ellas en un grupo de objetivos estratégicos definidos que implican una serie de indicadores de gestión, metas e iniciativas, interactivamente conectadas en una relación causa-efecto.

Así como no es posible comandar un avión controlando apenas la velocidad, los indicadores financieros no son suficientes para garantizar que una empresa se dirija en la dirección correcta. Por estos motivos, es necesario considerar un monitoreo, junto a los indicadores económicos – financieros, el desempeño de mercado, los procesos internos, la innovación y la tecnología. De este modo, los resultados financieros serán fruto de la sumatoria de acciones generadas por personas a través del uso de las mejores tecnologías, vinculación a las mejores prácticas y los procesos internos de la organización, todo esto en armonía con la Propuesta de Valor ofrecida al cliente. Esto proceso se denomina "crear valor a través de activos intangibles"

Según [Kaplan; Norton, 1996-2] define al BSC como una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la

misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El Balanced Scorecard, tiene cinco principios de gestión para centrar su foco en la estrategia

- Traducir la estrategia en términos operacionales.
- Alinear la organización con la estrategia.
- Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
- Convertir a la estrategia un proceso continuo.
- Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

El proceso mejoraría la propuesta de valor entregada a los clientes objetivos, dando lugar a una mayor satisfacción y retención de clientes, así como a más negocios con ellos.

3.2.3.1. CUATRO PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO.

Balanced Scorecard ofrece una visión integrada y balanceada de la empresa y permite desarrollar la estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones de causa y efecto.

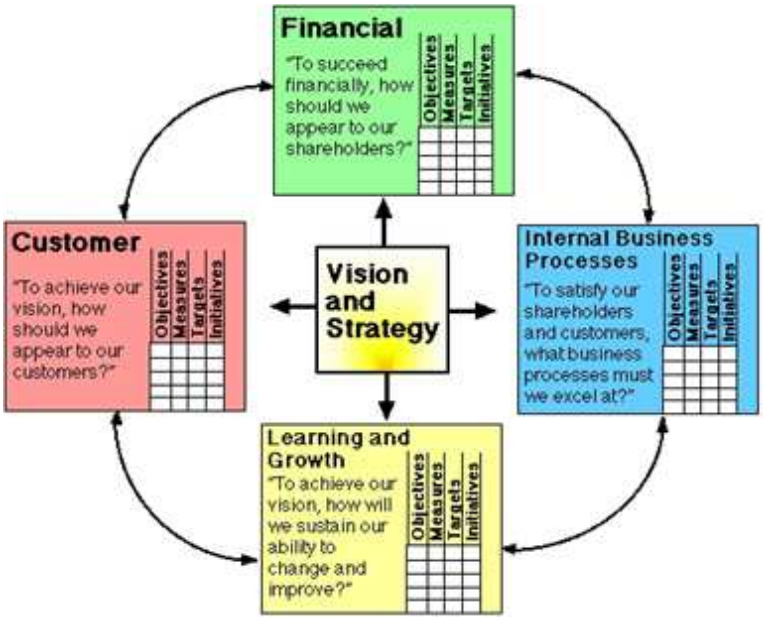


Figura 3.4 Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard [Kaplan; Norton, 1996-3].

- Perspectiva financiera.

  En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el *pasado* de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse *cierres* que aseguren la completitud y consistencia de la información.

  Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

  - Índice de liquidez.
  - Índice de endeudamiento.
  - Índice DuPont.
  - índice de rendimiento del capital invertido.

- Perspectiva del cliente.

  Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

- Perspectiva de Procesos Internos.

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

- Procesos de Operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

- Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

- Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

- Procesos relacionados con el Medio Ambiente y la Comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y Responsabilidad Social Corporativa.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de guías del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados). Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.

- Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyright, entre otros.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

BSC promueve, además, el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada y garantizar que los esfuerzos de la organización se encuentren en línea con las mismas.

3.2.3.2. MAPA ESTRATÉGICO.

Según [BSC Institute, 2012], los mapas estratégicos son herramientas de comunicación utilizadas para contar una historia de cómo se crea valor para la organización. Ellos muestran una lógica, paso a paso de conexión entre los objetivos estratégicos (que se muestra como óvalos en el mapa) en la forma de una cadena de causa y efecto. En términos generales, la mejora del rendimiento en los objetivos que se encuentran en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (de la fila inferior) permite a la organización para mejorar sus objetivos internos perspectiva de proceso (los hasta la siguiente fila), que a su vez permite a la organización para crear los resultados deseados en el cliente y las perspectivas financieras (las dos primeras filas).

Se muestra a en el siguiente cuadro como se desarrolla la lógica natural de Causa y efecto dentro del BSC:

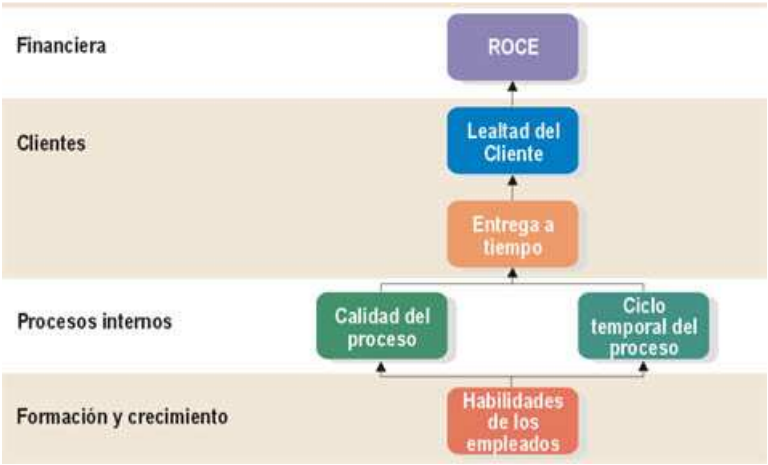


Figura 3.5 Lógica Natural de Causa y Efecto del BSC [Kaplan; Norton , 1996-1]

3.3 MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY

Toda empresa debe ser eficaz, productiva, saber afrontar los retos, cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan, operan, para ello la gerencia debe saber utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar competitividad de la empresa. [Mora, 2009].

Según [Figuerola, 2012], el modelo de las 7 S de McKinsey fue creado a inicio de los años 80s por Tom Peters y Robert Waterman, dos consultores de la firma McKinsey . La primicia básica del modelo es que existen 7 aspectos internos en una organización que necesitan ser alineados para ser exitosos. Todo el modelo se basa en siete palabras que comienzan, en inglés, con la letra "S". La característica más sobresaliente de este modelo es que ha sido ampliamente utilizado en diversas empresas y por prestigiosas escuelas de administración, como Harvard y Stanford. Es decir, una combinación muy potente de práctica y teoría.

Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia. El modelo de las 7S puede ser usado en cualquier situación en donde la perspectiva de alineamiento pueda ser de utilidad, como por ejemplo:

- Mejorar el desempeño de una compañía
- Examinar los efectos de aceptación a futuros cambios en una compañía
- Alinear los departamentos y procesos durante una fase de adquisición
- Determinar cuál es la mejor forma de implementar una propuesta de estrategia

3.3.1 LOS 7 ELEMENTOS.

El modelo de las 7S de McKinsey involucra siete factores interdependientes que son categorizados como elementos fuertes ("soft") y blandos ("hard"):

Hard Elements	Soft Elements
Strategy	Shared Values
Structure	Skills
Systems	Style
	Staff

Figura 3.6 Clasificación de las 7 eses de Mckinsey [Figuerola, 2012].

Los elementos fuertes son más fáciles de identificar y definir y la gerencia puede influenciarlos de manera directa. Por ejemplo: organigramas, procedimientos formales, sistemas de TI, entre otros.

Los elementos blandos puede ser más difíciles de describir, son menos tangibles y más influenciados por la cultura. Pero de igual forma ambos tipos de elementos son igual de importantes si la organización quiere ser exitosa.

A continuación se muestra una gráfica en donde se representa la interdependencia de los elementos en donde se muestra cómo el cambio en una afecta a las demás.

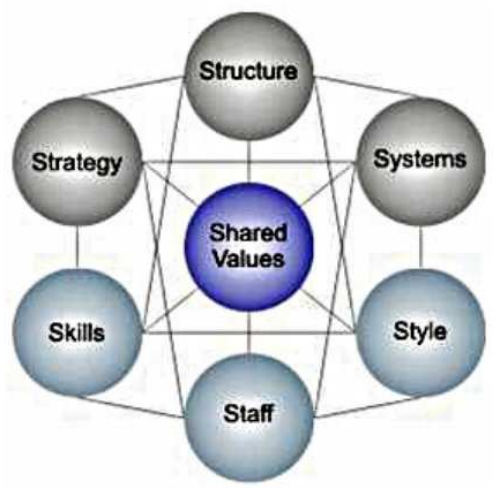


Figura 3.7 Modelo de las 7 eses de Mckinsey [Figuerola, 2012].

STRATEGY (Estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

STRUCTURE (Estructura): La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multinacional), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada.), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana), etc.

SYSTEMS (Sistemas): Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

STYLE (Estilo): Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.

STAFF (Personal): Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

SKILLS (Habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porte llama Competencias Centrales. También puede referirse al "know how".

SHARED VALUES (Valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Existe una clara interacción entre STYLE y SHARED VALUES. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa. Colocando valores compartidos en el centro del modelo hace hincapié en que estos valores son esenciales para el desarrollo de todos los otros elementos críticos. La estructura, estrategia, sistemas, estilo, personal y habilidades nacen del por qué la organización se creó originalmente, y lo que representa.

La visión original de la compañía fue formada a partir de los valores de los creadores. A medida que los valores cambian, también lo hacen todos los demás elementos. Éste modelo está basado en la teoría de que para que una organización funcione bien, estos 7 elementos tienen que estar alineados y reforzados mutuamente. Así que, el modelo puede ser usado para ayudar a identificar qué se necesita alinear para mejorar el desempeño, o mantener alineado durante otro tipo de cambios (reestructuración, un nuevo proceso, fusión organizacional, un nuevo sistema, un cambio de líder o de liderazgo, etc.). El modelo puede ser usado para comprender cómo los elementos organizacionales están interrelacionados, y asegurar que el impacto más amplio de cambios en un área sea tomado en consideración.

El modelo de las 7 S se puede utilizar para ayudar a analizar la situación actual, la propuesta a una futura decisión e identificar los huecos e inconsistencias entre ellos. Seguidamente es cuestión de ajustar y pulir los elementos del modelo de las 7 S para asegurar que la organización trabaje de manera efectiva una vez que se alcance el punto a donde se quiere llegar. Por supuesto que esto no es tan sencillo. El modelo de las 7 S es

un buen esquema de ayuda para hacer las preguntas adecuadas – pero no le dará todas las respuestas. Es por esto que se necesita poseer (o traer) el conocimiento adecuado, habilidades y experiencia.

3.4 MODELO DE LAS 5 S

Según [Rosas, 2011], el modelo de las 5s es una práctica de Calidad ideada en Japón referida al "Mantenimiento Integral" de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entrono de trabajo por parte de todos.

En Ingles se ha dado en llamar **"housekeeping"** que traducido es "ser amos de casa también en el trabajo".

Esta técnica se aplica en todo el mundo con excelentes resultados por su sencillez y efectividad.
Su aplicación mejora los niveles de:

1. Calidad.
2. Eliminación de Tiempos Muertos.
3. Reducción de Costos.

La aplicación de esta Técnica requiere el compromiso personal y duradera para que nuestra empresa sea un autentico modelo de organización, limpieza, seguridad e higiene.
Los primeros en asumir este compromiso son los Gerentes y los Jefes y la aplicación de esta es el ejemplo más claro de resultados acorto plazo.

3.4.1 LAS 5 ESES

Figura 3.8 Modelo de las 5S [Elaboración propia].

- **La 1° S: SEIRI (Clasificación y Descarte)**

Significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

Ventajas de Clasificación y Descarte

1. Reducción de necesidades de espacio, stock, almacenamiento, transporte y seguros.
2. Evita la compra de materiales no necesarios y su deterioro.
3. Aumenta la productividad de las máquinas y personas implicadas.
4. Provoca un mayor sentido de la clasificación y la economía, menor cansancio físico y mayor facilidad de operación.

- **La 2° S: SEITON (Organización)**

La organización es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo.

- Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.
- Tener lo que es necesario, en su justa cantidad, con la calidad requerida, y en el momento y lugar adecuado nos llevará a estas ventajas:
- Menor necesidad de controles de stock y producción.
- Facilita el transporte interno, el control de la producción y la ejecución del trabajo en el plazo previsto.
- Menor tiempo de búsqueda de aquello que nos hace falta.
- Evita la compra de materiales y componentes innecesarios y también de los daños a los materiales o productos almacenados.
- Aumenta el retorno de capital.
- Aumenta la productividad de las máquinas y personas.
- Provoca una mayor racionalización del trabajo, menor cansancio físico y mental, y mejor ambiente.

- **La 3° S : SEISO (Limpieza)**

  La limpieza la debemos hacer todos. Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real.

  Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.

  Beneficios

  Un ambiente limpio proporciona calidad y seguridad, y además:

  1. Mayor productividad de personas, máquinas y materiales, evitando hacer cosas dos veces
  2. Facilita la venta del producto.
  3. Evita pérdidas y daños materiales y productos.
  4. Es fundamental para la imagen interna y externa de la empresa.

  Para conseguir que la limpieza sea un hábito tener en cuenta los siguientes puntos:

  1. Todos deben limpiar utensilios y herramientas al terminar de usarlas y antes de guardarlos
  2. Las mesas, armarios y muebles deben estar limpios y en condiciones de uso.
  3. No debe tirarse nada al suelo
  4. No existe ninguna excepción cuando se trata de limpieza. El objetivo no es impresionar a las visitas sino tener el ambiente ideal para trabajar a gusto y obtener la Calidad Total

- **La 4° S : SEIKETSU (Higiene y Visualización)**

  Esta S envuelve ambos significados: Higiene y visualización. La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad.

  Una técnica muy usada es el “visual management”, o gestión visual. Esta

Técnica se ha mostrado como sumamente útil en el proceso de mejora continua. Se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

Consiste en grupo de responsables que realiza periódicamente una serie de visitas a toda la empresa y detecta aquellos puntos que necesitan de mejora.

Una variación mejor y más moderna es el "colour management" o gestión por colores. Ese mismo grupo en vez de tomar notas sobre la situación, coloca una serie de tarjetas, rojas en aquellas zonas que necesitan mejorar y verdes en zonas especialmente cuidadas.

Normalmente las empresas que aplican estos códigos de colores nunca tiene tarjetas rojas, porque en cuanto se coloca una, el trabajador responsable de esa área soluciona rápidamente el problema para poder quitarla.

Las ventajas de uso de la 4ta S

1. Facilita la seguridad y el desempeño de los trabajadores.
2. Evita daños de salud del trabajador y del consumidor.
3. Mejora la imagen de la empresa interna y externamente.
4. Eleva el nivel de satisfacción y motivación del personal hacia el trabajo.

- **La 5° S : SHITSUKE (Compromiso y Disciplina)**

Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos. Mediante el entrenamiento y la formación para todos (¿Qué queremos hacer?) y la puesta en práctica de estos conceptos (¡Vamos hacerlo!), es como se consigue romper con los malos hábitos pasados y poner en práctica los buenos.

En suma se trata de la mejora alcanzada con las 4 S anteriores se convierta en una rutina, en una práctica mas de nuestros quehaceres. Es el crecimiento a nivel humano y personal a nivel de autodisciplina y autosatisfacción.

Esta 5 S es el mejor ejemplo de compromiso con la Mejora Continua. Todos debemos asumirlo, porque todos saldremos beneficiados.

3.5 CASOS DE ESTUDIO

A continuación se presentará el estado del arte del control estratégico y aplicación del BSC, donde se analiza y revisa los modelos de gestión estratégicos y las aplicaciones de BSC en temas de Tesis.

3.5.1 APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN UNILEVER BESTFOODS

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA. [Tantum, 2009].

Es una empresa alimenticia líder en Argentina establecida en 1928, perteneciente a CPC International Inc., con una venta anual de aprox. US$ 300 millones y 1500 empleados.

En la actualidad y desde el año 2000, Unilever lleva adelante sus operaciones con Refinerías de Maíz luego de la adquisición de BestFoods.

PROBLEMA.

Debido a la integración de dos empresas, no se tiene una misma visión estratégica y menos aún no se encuentran alineadas con todas las gerencias del grupo.

OBJETIVO.

El objetivo inicial es el de medir todo aquello que sea considerado crítico a los efectos del negocio teniendo como reto el validar y agregar valor a los Indicadores existentes.

PROPUESTA Y SOLUCIÓN.

Se propone la implementación de Balanced Scorecard.

Inicialmente se definió trabajar bajo el modelo de Benchmark, a su vez establecer una Base de Datos compartida donde se reflejan la Misión, Visión, Objetivos, Iniciativas y Metas de todas las áreas y personas claves del negocio.

Otro punto importante fue el de acordar que no solo se medirán aspectos financieros (ROI, EVA, ROA), sino además la Satisfacción del Cliente, resultados relativos a los procesos críticos del negocio, retensión del personal, bonificaciones orientadas a resultados, entre

Para el año de 1995 la empresa había logrado que cada uno de los 60 Gerentes de la organización cuente con sus respectivos scorecards. Esto se obtuvo luego del desdoblamiento del BSC en cada una de las áreas o gerencias del grupo.

RESULTADOS.

Desde el inicio del programa, se ha observado una mejora continua de todos los indicadores del BSC, lo que se ha reflejado en un aumento de las ventas y beneficios operacionales.

Es entonces que el Balanced Scorecard se consolidó como la herramienta que facilitó la comunión entre las organizaciones fusionadas, logró traducir

la estrategia organizativa para todas las áreas del grupo, además de ser el pilar de las comunicaciones dentro de la empresa.

3.5.2 IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORECARD EN LA EMPRESA PRODUCTORA COLCERÁMICA S.A.[TechNet, 2005]

Se utiliza la herramienta de gestión Balanced ScoreCard con la finalidad de concientizar al personal de que ellos son la parte más importante del buen funcionamiento de la empresa y que el mejoramiento individual repercute de manera directa en la mejora de la empresa es vital en el ciclo de vida de una empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

ColCerámica, una empresa productora de cerámicos y sanitarios del mercado colombiano, pertenece a la organización Corona y se dedica a producir porcelana sanitaria, revestimientos y grifería. También fabrica artículos para la construcción en pisos, enchapes, herrajes y accesorios complementarios que buscan la remodelación del hogar.

- MERCADO.

En Colombia, tiene una posición importante en su sector. A través de sus marcas Corona, Mancesa y Grival, tiene un promedio del 70 por ciento de las ventas al mercado, y exporta más del 50 por ciento de su producción. A corto plazo proyectan ampliar ese porcentaje mediante la ejecución de estrategias comerciales y planes de trabajo enfocados hacia la exportación de sus productos.

PROBLEMA.

Los procesos para la obtención de datos no son oportunos y no existen procedimientos para calificar y analizar las distintas variables del negocio. En consecuencia, la toma de decisiones no corresponde con las necesidades de la compañía en tiempo real, y la planificación carece de bases sólidas.

Existe mucha información pero no se cuenta con herramientas para analizar esta información suministrada por diferentes sistemas, que en este caso era el ERP con el cual se contaba.

OBJETIVO.

Proporcionar a los empleados y usuarios de aplicaciones la información apropiada en el momento oportuno.

PROPUESTA Y SOLUCIÓN.

Se toma la iniciativa de empezar a trabajar estos aspectos sobre una plataforma de Inteligencia de Negocios con procesos de análisis integrados

utilizando como herramienta de control y desempeño al Balanced ScoreCard.

Una vez implementada la plataforma, han trabajado en Data Marts que contienen datos resumidos y detallados sobre asuntos determinados, esta vez no sólo enfocados hacia los procesos comerciales, sino también de manufactura y financieros. La información está a disposición de todas las instancias para ser explorada, analizada y para facilitar la realización de informes.

Actualmente la empresa se encuentra trabajando con Balanced Scorecard (**BSC**), una herramienta que permite el control de indicadores de resultados y se convierte en un enlace entre la gestión estratégica y operativa, proporcionando estadísticas sobre los rangos de desempeño en todas las áreas.

Para implementar la aplicación, ColCerámica sólo requirió contar con la plataforma Microsoft SQL Server 2000 y herramientas de Microsoft Office, elementos que amplían el concepto de Inteligencia de Negocios a todos los niveles de la empresa. Así, para el caso de ColCerámica, la fuente de información es el ERP; las herramientas de extracción y transformación de datos se dirigen al ERP, recogen la información necesaria, la consolidan en una base de datos o Datawarehouse en SQL Server y desde allí generan cubos que son consultados por los usuarios utilizando tablas dinámicas.

RESULTADOS.

Ahora se cuenta con información centralizada y unificada que ofrece datos precisos y relevantes sobre cada una de las áreas de la compañía así como también se ha reducido los costos y tiempo para la toma de decisiones acertadas que influyen en la productividad y los negocios.

Con esta herramienta las gerencias obtienen el registro de datos históricos, que permiten hacer evolución en los procesos, generar tendencias diversas y monitorear los indicadores de gestión diariamente. Además, los reportes emitidos pueden ejecutarse en aplicaciones Office como Excel, herramienta que todos los usuarios de ColCerámica conocen. Es así como la implementación de la solución fue sencilla y no generó grandes traumatismos al momento de ponerla en marcha.

“Ahora, nuestra gente a gente toma decisiones con la misma información. Tenemos un repositorio de datos en común, y cuando los gerentes van a una reunión, todos acceden los mismos datos. Antes teníamos que ver de dónde había sacado cada uno su información”, agregó **Muñetón Cadavid**.

CAPITULO IV

APORTE TEÓRICO

4.1. BALANCED SCORECAD

El Balanced Scorecard es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia ya que balancea la necesidad de una visión competitiva de largo alcance y el objeto inamovible del modelo de contabilidad financiera del costo histórico. Para ello relaciona los indicadores financieros de la actuación pasada, con medidas de los inductores de actuación futura en mapas estratégicos que hacen explícita la hipótesis de la estrategia y permiten implementarla. El énfasis sobre la construcción de mapas estratégicos en el BSC introduce una mentalidad enfocada hacia sistemas dinámicos.

Los sistemas tradicionales de medición de desempeño, como soporte a la gestión de las grandes empresas con múltiples actividades y productos, fueron criticados por no auxiliar en la evaluación de la eficiencia de los procesos y de resultados de sus productos.

De acuerdo con [Kaplan; Norton, 1992], el BSC indica como decidir sobre lo que debe ser medido, los factores claves de la estrategia y como esas informaciones deben ser dispuestas para que puedan tener mayor utilidad en la gestión del negocio, eficiencia de procesos y resultados de producto.

A pesar que en el desarrollo teórico de las perspectivas, se han resaltado a modo propio algunas estrategias para la implementación del BSC, es importante desarrollar una propuesta formal de integración que incluya otros modelos y estrategias de calidad para la creación de productos que ayuden a mejorar la productividad.

La metodología del BSC está basada en 5 principios fundamentales :

- Instaurar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
- Llevar la estrategia hacia la aplicación operativa.
- Alinear a toda la organización hacia la estrategia.
- Lograr que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Hacer de la estrategia una proceso continuo.

4.2. MODELO DE LAS 7 ESES DE MCKINSEY

Toda empresa debe ser eficaz, productiva, saber afrontar los retos, cambios que se manifiestan en los escenarios en donde actúan, operan, para ello la gerencia debe saber utilizar adecuadamente todos los conocimientos administrativos que colaboren con el logro de este objetivo, además de garantizar competitividad de la empresa.

EL modelo de las "Siete S", orienta a las organizaciones en su labor diaria, tomando como referencia siete factores que son detallados en el capitulo del estado del arte, los cuales deben ser atendidos de igual manera dentro de una organización.
Es una verdadera lista de verificación para poner exitosamente en práctica la estrategia de la empresa. Señala a través de siete palabras que comienzan con "ese", los factores vitales a tener en cuenta y que actúan en forma integrada.
El buen desempeño de la empresa no sólo depende de la estrategia o de la efectividad de sus operaciones, dado que deben estar soportados por una estructura apropiada y ser reforzados por un liderazgo, capacidades y actitudes también acordes.

Se hace necesario para esta investigación llevar a cabo una descripción detallada acerca de los fundamentos teóricos referidos a los siete factores que McKinsey relaciona en su modelo, para de esta forma comprender mejor el la situación actual de la empresa sobre la base de dicho modelo.

Se usara esta herramienta de diagnostico con la finalidad de llevar a cabo los siguientes puntos:

- Entender a la organización, si es ineficaz y de ser así poder identificar sus "nudos de acción".
- Considerar este análisis como guía al cambio organizacional combinando elementos racionales con emocionales. El cambio organizacional es necesario en la organización como primer paso para implementar un Balanced ScoreCard.
- Facilita una estrategia corporativa, ya que las 7s deben ejecutarse en paralelo, porque están correlacionadas. No es posible realizar progresos en una sin hacer ajustes en las otras.

4.3 RELACIÓN ENTRE LAS SIETE S DE MCKINSEY Y EL BSC – BALANCED SCORECARD

Según [Kaplan, 2005]; los dos modelos, tanto el de las 7-S y BSC de alineación estratégica comparten muchas características en común. Ambos articular esa estrategia de aplicación eficaz que requiere un enfoque multidimensional.
Por ejemplo, el diagrama para el modelo 7-S se parece a una tela de araña, ya que cada "S" se conecta con todas las otros seis, el mapa estratégico del BSC ilustra los vínculos de causa y efecto a través de sus cuatro perspectivas Ambos modelos ayudan a los administradores adaptar su organización para la ejecución de la estrategia efectiva.

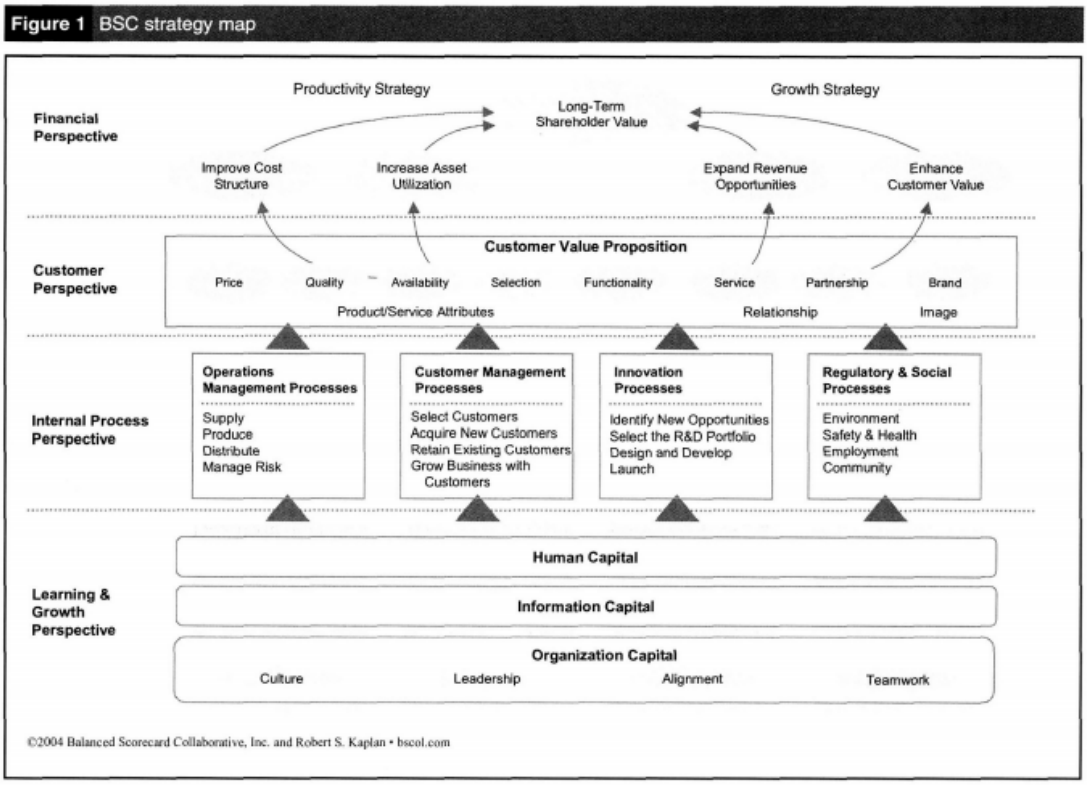


Figura 4.1 [Relación entre 7 S y el Balanced ScoreCard].

El beneficio más evidente de BSC surge cuando los gerentes la utilizan para diseñar una presentación de informes personalizados y un sistema de gestión del rendimiento, pero es ahí cuando se presenta el caso de que solo consideran una "S" y no se alinean con las otras seis “S”.

A menudo, los altos ejecutivos no prestan suficiente atención a la acción de adaptar y ajustar sus sistemas, a las nuevas estrategias y estructuras, es por ello que con la ayuda de las Siete S se puede realizar un cambio organizacional y de gestión este cambio mediante el BSC basándose siempre en las “Siete S”.

A continuación se detalla la relación de cada una de las “Siete S” y el BSC:

- El BSC mediante la ampliación de los sistemas de medición que incluya los indicadores no financieros de la estrategia de la organización, ha dado a los administradores una nueva herramienta para diseñar y personalizar su sistema - su sistema - la tercera "S" (para su estrategia).
- Para la estructura, la segunda "S”, las empresas se enfrentan a una elección compleja entre la organización por funciones, grupos de productos, tecnologías, canales, segmentos de mercado o regiones, o alguna combinación de los mismos, como en una organización matricial o en red. Pero incluso la mejor opción no puede resolver el complejo compensaciones entre conocimientos especializados locales y la integración entre la unidad y las sinergias. El BSC reduce la presión sobre los directivos para encontrar e instalar la estructura perfecta. Sea cual sea la elección estructural que hacen, cuando los administradores aplican el

BSC empresarial a las funciones y unidades, estas unidades se ajusta mejor a los demás y para la empresa.

- Los ejecutivos también pueden utilizar las medidas de rendimiento global de BSC de la unidad para asignar responsabilidad y rendición de cuentas claras para el funcionamiento local y global. Al utilizar el BSC como cuadros de mando del "sistema" de organización primaria, unir lo descentralizado reflejan tanto las competencias específicas y las estrategias de la unidad para el éxito local.

Cuando la estrategia, la estructura y los sistemas están estrechamente integrados, las probabilidades de éxito de implantación de la estrategia se plantean sustancialmente, pero el BSC no debe limitarse únicamente a completar la alineación de las tres “S duro”, también contribuye a tratar por igual a los cuatro " S suave".

- La perspectiva del aprendizaje en el BSC está dirigido específicamente al personal, los empleados, los conocimientos, capacidades y habilidades para la estrategia. El proceso para identificar a las familias estratégicas de trabajo estratégicas está integrada bajo una estrategia dentro de la perspectiva de Aprendizaje ya que la organización se asegura que el personal elegido desarrolle capacidades y habilidades para llevar a cabo procesos estratégicos en los niveles objetivos.
- La quinta "S", generalmente se refiere a las habilidades técnicas de organización y competencias. Estos son capturados en la perspectiva del proceso interno del BSC, donde la identidad de los que operan las organizaciones, gestión de clientes, la innovación y regulación y los procesos sociales que crean y entregar los servicios a los clientes ya sea con un valor distintivo, y conducir a la consecución de los objetivos de las perspectivas financieras de la productividad.

  En el desarrollo de los objetivos estratégicos y medidas para las perspectivas del BSC interna, la organización mejora sus habilidades mediante la armonización de la información humana, y el capital de organización (desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) de los procesos críticos y también mediante la selección de iniciativas estratégicas dirigidas especialmente a mejorar el rendimiento de los procesos internos. Así, el BSC se convierte en una poderosa herramienta para alinear las habilidades, las competencias de organización, a la estrategia.

- Las dos últimas "S" son quizás los más suaves e intangibles, sin embargo, son todavía influenciado por el BSC. El estilo de liderazgo se refiere generalmente a cómo los ejecutivos pasan su tiempo y de qué manera prestan atención a la organización y los procesos. El BSC mantiene la atención de los ejecutivos concentrándose en un equilibrio entre las mejoras operacionales a corto plazo y los conductores de largo - la creación de valor a largo plazo. Además, los

atributos de liderazgo y el estilo son capturados en un componente de capital de la organización en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Las organizaciones difieren en el estilo de liderazgo que es más efectivo para ellos. Estas decisiones son difíciles de hacer y medir, pero el sólido marco de la BSC permite a la dirección y la dimensión de la organización al estilo de las 7-S, marco que se destaca y se integran en los objetivos estratégicos.

- La séptima "S" valores compartidos. Las declaraciones de visión, misión, el valor y el propósito no están explícitamente reconocidos en BSC una organización. Estos sistemas deberían ser el punto de partida, el saltar de plataforma, para el desarrollo de la estrategia de la organización que articula la forma en que cumplirá su misión y alcanzar su visión mientras viven sus valores fundamentales y la declaración de propósito. Algunas empresas han puesto sus valores compartidos en la base de su mapa estratégico, por debajo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, para señalar que estos son la base de todo lo que se hace.

Finalmente es importante que los gerentes consideren los siete factores para estar seguros de la implementación exitosa de una estrategia ya que ambos modelos ayudan a los administradores adaptar su organización para la ejecución de la estrategia efectiva, destacando que cada uno de estos factores son interdependientes y se les debe prestar igual atención a cada uno de ellos, es decir, que todos tienen igual importancia aunque cada factor puede variar cada cierto tiempo e influir de manera diferente.

Kaplan concluye que el BSC también puede ayudar a implementar el uso de la McKinsey 7-S, la difusión de los siete factores del modelo por medio de medir metas que le ayudarán a la acción y la retroalimentación.

4.4. BENCHMARKING.

4.4.1 TECNOLÓGIA A APLICAR.

El sistema planteado en esta investigación será una herramienta de control de gestión para las estrategias económicas – sociales.

Debido a esto, se debió evaluar distintas metodologías y tecnologías de arquitecturas que, en general, permitan ser utilizados para modelar, desarrollar e implementar el sistema de control de gestión utilizando la herramienta de BSC aplicada a la Compañía de Distribución Farmacéutica ALBIS.

4.4.1.1.Herramienta de Control de Gestión Estratégica.

Según [Lorino ,2000], una herramienta de control de gestión debe responder a un cierto número de condiciones que una herramienta analítica no suele cumplir. Es necesario recordar que el control es, ante todo, un

asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la organización y de conseguir el cumplimiento de su estrategia. Por tanto el sistema de control de gestión debe tener las siguientes propiedades críticas:

- Sencillez, para que sea fácil de manejar y modificar; generalmente, estará constituido por un pequeño número de objetivos y de indicadores de control para cada actividad (un decisor "normal" no es probable que pueda tener en cuenta más de cinco o seis indicadores en sus decisiones).

- Claridad, es decir, constituido por indicadores concretos, perfectos y fácilmente compresibles por el personal involucrado, y no ambiguo; varios indicadores diferentes pueden presentar mensajes contradictorios; por tanto, un sistema de control no estará constituido solamente por indicadores, sino también por reglas para la utilización de estos indicadores, especialmente reglas de prioridad, para evitar ambigüedades y conflictos entre objetivos.

- Determinado por la estrategia. Los indicadores de control deben traducir la estrategia a nivel de la actividad, es decir, al nivel del centro de decisión que tiene la actividad a su cargo. El hecho de que el sistema de control se defina y oriente por los objetivos estratégicos de una organización, le otorga un carácter eminentemente estratégico, pues estará diseñado para pulsar el comportamiento de las distintas partes del sistema en función del cumplimiento de esos objetivos y a la vez aportará información para la toma de decisiones estratégicas.

- Evolutivo, es decir, concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y de estrategia.

- Tan integrado como sea posible. Los indicadores de control no se eligen de abajo hacia arriba, según la inspiración, en función de lógicas puramente locales, sino después del análisis de los procesos y actividades, y de la identificación de los principales inductores de eficiencia; sólo cumpliendo esta condición se conseguirá que los indicadores no constituyan únicamente un mosaico de lógicas locales, sino un conjunto colectivo de lógicas parciales que traduzcan una estrategia global.

Cuadro 4.1 Clasificación según Philippe Lorino - Herramienta de Control de Gestión Estratégica [Elaboración Propia].

Tecnologías	***Sencillez***	***Claridad***	***Determinado por la estrategia***	***Evolutivo***	***Integración***	***Nivel Resultante***
BSC	*3*	*4*	*3*	*3*	*4*	***17***
VSC	*2*	*3*	*2*	*2*	*2*	***11***
VBM	*3*	*4*	*2*	*3*	*4*	***16***

0: No aplica a dicha propiedad

1: Bajo Nivel para esa propiedad

2: Medio Nivel para esa propiedad

3: Alto Nivel para esa propiedad

4: Muy Alto Nivel para esa propiedad

Figura 4.2 Comparación de las diferentes herramientas de Control de Gestión según la clasificación según Philippe Lorino [Elaboración Propia].

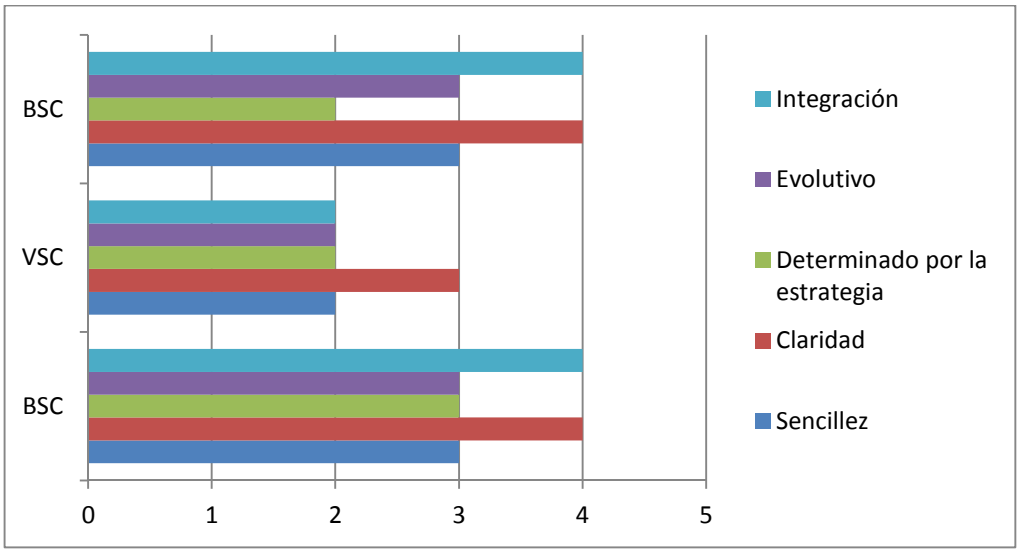
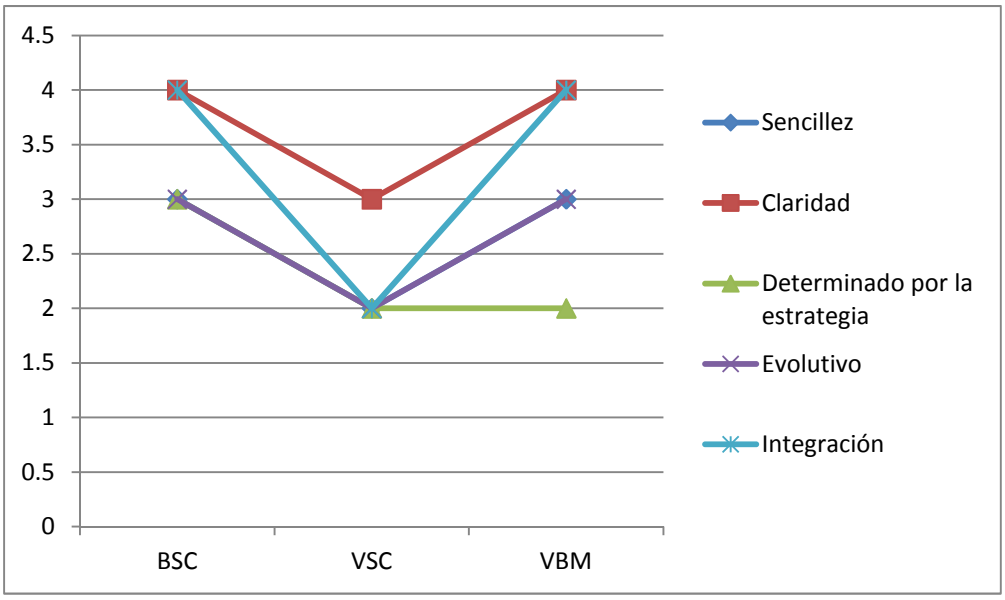


Figura 4.3 Comparación de las diferentes herramientas de Control de Gestión según la clasificación según Philippe Lorino [Elaboración Propia].



Análisis:

De los gráficos podemos observar que quien tiene mayor nivel, resultante de la suma de los niveles para cada propiedad relevante, es el BSC dado que cumple mejor con todas las propiedades que se ha considerado para la elaboración del plan estratégico**.**

4.4.1.2. Modelos de Desarrollo Organizacional.

Según [Figuerola, 2009], un Modelo de desarrollo organizacional debe contar con un cierto número de condiciones que permitan la gestión del cambio organizacional de una empresa. Los criterios claves que debe contar un modelo de desarrollo organizacional son los siguientes:

- Superación de conflictos.
- Creatividad.
- Cohesión e identidad organizacional
- Transmisión de valores.
- Comunicación.

Cuadro 4.2 Clasificación según Norberto Figuerola – Modelos de Desarrollo Organizacional [Elaboración Propia].

	Superación de conflictos	**Creatividad**	**Cohesión e identidad organizacional**	**Transmisión de valores.**	**Comunicación.**	**Nivel Resultante**
Modelo de las 7 eses de Mckinsey	3	4	3	4	4	**18**
Modelo de las 5 s	2	3	3	2	3	**13**

0: No aplica a dicha propiedad

1: Bajo Nivel para esa propiedad

2: Medio Nivel para esa propiedad

3: Alto Nivel para esa propiedad

4: Muy Alto Nivel para esa propiedad

Figura 4.4 Comparación de los diferentes Modelos de Desarrollo Organizacional según la clasificación según Figuerola [Elaboración Propia].

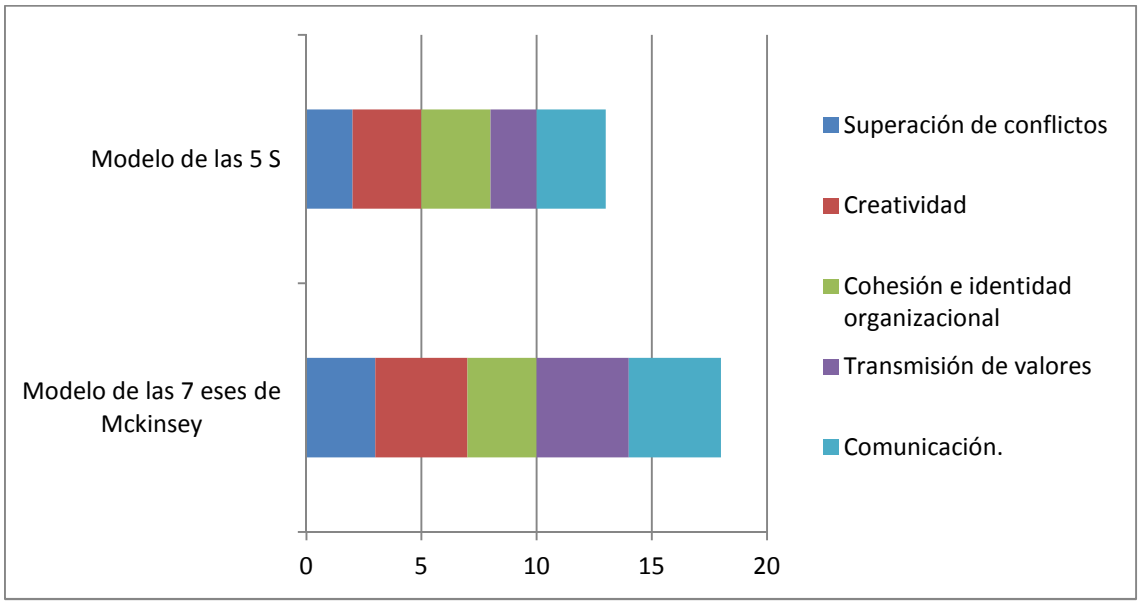
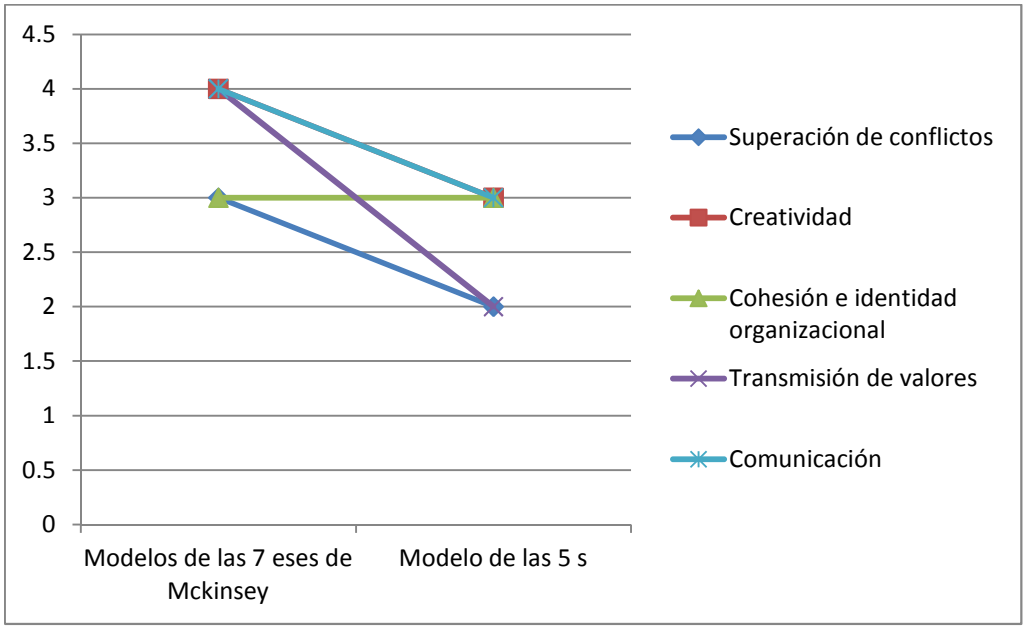


Figura 4.5 Comparación de los diferentes Modelos de Desarrollo Organizacional según la clasificación sún Figuerola [Elaboración Propia].



Análisis:

De los gráficos podemos observar que quien tiene mayor nivel, resultante de la suma de los niveles para cada propiedad relevante, es el Modelo de las 7 eses de Mckinsey dado que cumple mejor con todas las propiedades que se ha considerado para la gestión del cambio organizacional.

CAPITULO V

APORTE PRÁCTICO.

5.1 GENERALIDADES.

En este capítulo se muestran los elementos estructurales más importantes y relevantes que participan e interactúan con el sistema en estudio, en este caso la empresa ALBIS S.A., así como también los aspectos relacionados con su origen y funcionamiento. Estos aspectos fueron obtenidos mediante la información existente en la empresa y el contexto que la rodea, obteniendo así una visión general y extensa de su situación actual, para finalmente detallar las fases de implementación de la solución que se adoptarán según Kaplan y Norton.

Desde el punto de vista práctico, esta investigación permitirá conocer si la eficacia en la Gerencia de Logística de la empresa ALBIS S.A. en la línea de negocio de ALBIS DISTRIBUCIÓN es la más idónea; pues de comprobar lo contrario, se tomaran medidas que permitan mejorarla.

Para realizar tales acciones se recurre a la aplicación de distintas técnicas de Recolección de información a fin de recopilar los datos sobre la situación existente, como entrevistas, cuestionarios, inspección de registros (revisión en el sitio), a su vez involucrar a los clientes tanto internos como externos a través de encuestas las cuales serán procesadas en el Programa SPSS 12.0 de cálculos estadísticos para una mejor interpretación de los resultados. Todas estas técnicas fueron aplicadas en un momento en particular, con la finalidad de buscar información que sería de utilidad para la investigación.

Esta información facilita el análisis de los principales procesos que maneja la empresa, obteniendo la visión, misión, estructura organizativa y manuales de procedimientos para así comprender el desempeño de la organización.

5.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – CASO DE ESTUDIO.

La empresa ALBIS S.A. fue fundada en la ciudad de Lima (Perú) el 14 de Julio de 1953, como importadora, comercializadora y distribuidora de productos farmacéuticos.
ALBIS busco su desarrollo a lo largo y ancho del territorio nacional, abriendo siete sucursales y almacenes., apertura su primera sucursal en la ciudad de Chiclayo en el año 1962.
En 1972, debido al crecimiento uniforme que había obtenido pudo trasladarse a un edificio más amplio, en el que se encuentra ubicado actualmente en el distrito de Surquillo, Lima.

En el año 1990 adquiere los laboratorios farmacéuticos CIPA; unidad de negocio que actualmente cuenta con maquinaria moderna y de primera calidad, y está certificada con BPM (buenas prácticas de manufactura).

La empresa se funda con la razón social DISTRIBUIDORA ALBIS S.A. luego con fecha 01 de Diciembre de 1998 cambia el nombre por ALBIS S.A.
Para incursionar en el retail, en el año 2006 compra la cadena de boticas "Arcángel" que actualmente tiene puntos de venta en todo el territorio peruano y Centros Médicos también a nivel nacional.
En el año 2007 asume el control de la empresa TGI (Trade Group International) empresa dedicada a comercializar maquinaria textil y de seguridad Industrial.
Las empresas del Grupo Albis se fusionan en el año 2009 en una sola razón social ALBIS S.A.

Nuestras marcas propias y representaciones de diferentes laboratorios de calidad, y nuestra gente altamente competitiva y comprometida con la empresa, nos generan valor y capacidad estratégica para aprovechar las oportunidades que nos brinde el mercado, haciendo de ALBIS una organización reconocida y consolidada en nuestro país.
La estructura de la organización tiene 7 unidades de distribución que lo conforman:

Línea de Negocio	Descripción
ALBIS PLANTA	Unidad de Negocio dedicada a la fabricación de productos farmacéuticos de consumo humano. Contamos con una planta farmacéutica moderna para la fabricación de medicamentos de alta calidad para el mercado nacional y para la exportación.
ALBIS FARMA	Una nueva y dinámica Unidad de Negocios encargada de la promoción y comercialización de productos farmacéuticos éticos producidos bajo los mejores estándares de calidad y con buenas prácticas de manufactura (BPM), conformada por un equipo altamente profesional multidisciplinario que ha logrado colocar diferentes y nuevas alternativas médicas al alcance de la comunidad.
ALBIS MEDICA	Área Médica, hoy convertida en la Unidad de Negocios Albis MÉDICA. Unidad especializada en la promoción y comercialización de: • Reactivos para Diagnostico In Vitro • Equipos Biomédicos para Laboratorio Clínico • Control de Calidad • Material Medico Hospitalario

	• Soluciones de Desinfección para Material Hospitalario • Servicio Técnico para Equipos Biomédicos Actualmente somos una importante unidad de negocios que aplica una efectiva gestión administrativa y comercial como soporte de decisiones para ofrecer a nuestros clientes la mejor alterativa en calidad de producto, precio y tecnología, buscando maximizar nuestra relación con el cliente, nuestra razón de ser.
ALBIS CONSUMO	Unidad de Negocio encargada de la comercialización a nivel nacional de Líneas Representadas y Exclusivas y del desarrollo de Marcas Propias, llegando a diversos clientes y canales: farmacias, boticas, autoservicios y tiendas por departamentos.
ALBIS INDUSTRIAL	Unidad de Negocio Albis INDUSTRIAL, es un proveedor integral dirigido a tres líneas de venta: Línea de Seguridad Industrial, Línea de Escaleras y Línea Textil. Albis INDUSTRIAL está orientada a buscar proveedores y servicios de la mejor calidad tanto en innovación como diseño. Mediante lo cual trata de evitar inconformidades, bajo tres enfoques: • Brindar excelentes productos • Mejor calidad y servicios • Buenos precios Contamos con locales e instalaciones en diferentes puntos del país así como un coordinado manejo logístico para satisfacer las necesidades de nuestros clientes; además de información, literatura, catálogos, muestras, demostraciones que puedan llevar a una mejor selección del producto.
ALBIS DISTRIBUCION	Unidad de negocio basada en la distribución de productos farmacéuticos y afines. La empresa cuenta con una fuerza de ventas a nivel nacional, que mantiene un estrecho contacto con Farmacias, Boticas, Cadenas de Boticas, Hospitales, Clínicas, Empresas privadas, Laboratorios de Análisis clínicos, etc. Se distribuye una amplia gama de productos de los

	principales laboratorios extranjeros y nacionales.
ALBIS RETAIL	La Unidad de Negocios Retail es la más grande red de atención sanitaria básica del país, con pilares netamente peruanos, que busca seguir creciendo para llevar el servicio más completo y accesible a más lugares del país. Esta conformada por una Cadena de Boticas y Centros Médicos a nivel nacional y nuestra misión es brindar acceso universal de productos y servicios farmacéuticos y médicos de calidad, que permitan alcanzar salud y bienestar a la Comunidad.

Cuadro 5.1 Línea de Negocio del la Empresa Distribuidora ALBIS S.A.

[Elaboración Propia]

ALBIS S.A. tiene como objetivo ser una organización líder y de manera paralela contribuir a mejorar la calidad de salud y vida de toda la comunidad diseñando, elaborando, comercializando productos y servicios innovadores, cuya misión y visión vienen dadas a continuación.

Se debe recordar que esta investigación abarcará solo la línea de Negocio de ALBIS DISTRIBUCIÓN.

5.2.1 VISIÓN

La visión actual de la empresa es:

"Ser una organización líder y exitosa que democratiza la salud, contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de toda la comunidad."

5.2.2 MISIÓN

La misión actual de la empresa es la siguiente:

"Contribuir con la salud, bienestar y seguridad de las personas y organizaciones a nivel nacional e internacional diseñando, elaborando, y comercializando productos y servicios innovadores y de calidad, logrando cumplir nuestro compromiso con la sociedad, brindar seguridad y desarrollo a nuestros colaboradores, así como rentabilidad a nuestros inversionistas. "

5.2.3 VALORES

Los valores son un conjunto de pautas que la sociedad establece para las personas en las relaciones sociales, características morales que toda empresa debe poseer. En el caso de ALBIS S.A. resalta lo siguiente:

- Trabajo en equipo.
- Profesionalismo.
- Innovador y proactivo.
- Vocación de servicio:.
- Íntegro y responsable.

5.2.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA LÍNEA DE NEGOCIO: ALBIS DISTRIBUCIÓN.

Definición de cargos

En esta estructura organizativa de la Gerencia Logística que esta dentro de la línea de negocio de ALBIS DISTRIBUCIÓN, existen muchos cargos que no se encuentran descritos, mientras que otros con más antigüedad ya poseen una definición de sus funciones y responsabilidades.

- **Gerente de Ventas:** Encargado de planificar, coordinar y controlar las funciones de mercadeo y ventas de la empresa a fin de garantizar el cumplimiento de los niveles de venta establecidos para toda la gerencia, motivando al personal a cumplir con los objetivos propuestos, elaboración y comunicación de planes de acuerdo con las proyecciones y las políticas de la empresa.
- **Coordinador de logística:**

  Sus funciones y responsabilidades son:

  - ✓ Asegurar el cumplimiento de los lineamientos y procesos de inventario.
  - ✓ Generar y/o autorizar las requisiciones de los artículos del almacén que se encuentren bajo mínimo.
  - ✓ Analizar el movimiento de materiales para mantener los valores óptimos de los parámetros de inventario.
  - ✓ Apoyar al Dpto. de Compras, en caso de ser necesario, suministrándole información referente al material.
  - ✓ Dar soporte o prestar el apoyo necesario a los usuarios referente a las existencias u otros datos relacionados con el inventario.

- ✓ Asegurar la correcta identificación de los espacios y áreas destinadas para el almacenamiento de materiales.
- ✓ Planificar, controlar y autorizar los inventarios físicos.
- ✓ Verificar las diferencias en el sistema y realizar los ajustes correspondientes.
- ✓ Gestionar y coordinar la desincorporación de materiales.
- ✓ Velar por el buen uso y mantenimiento de equipos asignados al área.
- ✓ Velar y mantener el orden y limpieza en el área de despacho.
- ✓ Controlar administrativamente todos los almacenes, llevar informe de existencias diarios, semanales y mensuales
- ✓ Presentación de resultados mensuales con indicadores requeridos acorde al Proceso de Control de Gestión.
- ✓ Cuantificar el Nivel de Devoluciones recibidas especificando en forma porcentual las causas de las mismas.

- **Facturado**r:

Sus funciones y responsabilidades son:

- ✓ Ejecución del Proceso de facturación de la empresa.
- ✓ Servir de enlace a las zonas foráneas con la sede principal, incluye atención en materia de despachos (verificación de existencia de productos, cronograma de despacho), consulta y agilización de procesos especiales como la introducción de facturas y atención a clientes.
- ✓ Interacción con los Gerentes de Producto, para minimizar los niveles de Back Order en las zonas foráneas
- ✓ Archivo de los documentos generados por el departamento.
- ✓ Realización del proceso de devolución y Control de facturas anuladas.
- ✓ Interacción con el personal de la empresa transportista, sobre las incidencias ocurridas con clientes dentro de las rutas programadas.
- ✓ Contribuir al ensamblaje del Libro de Ventas del mes .

- **Mantenimiento:** Personal encargado de cumplir las actividades relacionadas con la higiene de la empresa, a fin de mantener un ambiente de trabajo digno

y agradable para todo el personal que integra los distintos departamentos de la empresa.

- **Almacenista:**

  Sus funciones y responsabilidades son:

  - ✓ Mantener una distribución física y disposición de los productos que maximice la utilización del espacio designado como área para almacenaje de productos (Almacén).
  - ✓ Establecer orden y presentación del inventario de productos en los estantes, identificando los diferentes productos, áreas de productos fijos y en tránsito.
  - ✓ Velar por el cumplimiento de normas de seguridad asociadas al manejo del almacén.
  - ✓ Atender y verificar documentación en las recepciones de productos de los diferentes proveedores y despachos a los distintos clientes.
  - ✓ Atender, verificar y recolectar materiales a ser despachados a clientes y terceros.

- **Administrador de compras:** Realiza la reposición de mercancía en la empresa por medio de la compra a proveedores cumpliendo con los días de inventario establecidos, actualización de precios y análisis de los proveedores en busca de la mejor oferta y tiempo de entrega, a fin de mantener un stock surtido pero manteniendo el movimiento de la mercancía existente en el almacén.

5.3 METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCED SCORE CARD.

Para la ejecución de este trabajo, se utiliza como referencia la metodología guía del Modelo de las Cuatro Fases propuesto por Kaplan y Norton (ver figura 5.1), el cual parte de la definición de la orientación estratégica de la organización para luego lograr el consenso sobre esta estrategia en la traducción de la visión en objetivos, establecer indicadores y metas, identificar iniciativas que promueva el desempeño, y finaliza con la integración del control de gestión y la gerencia estratégica en la agenda gerencial de la organización.

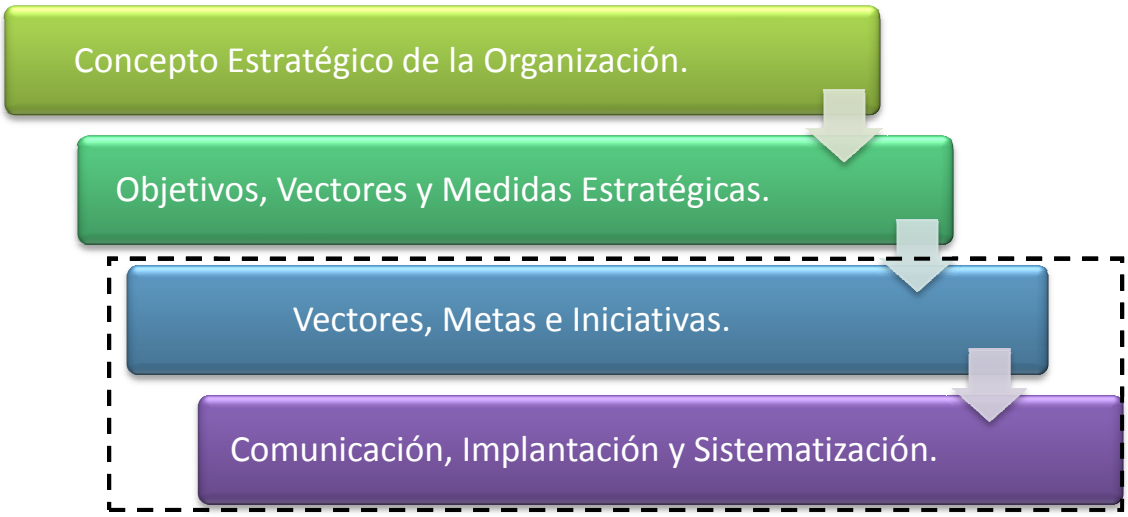


Figura 5.1 Metodología del Modelo de las 4 Fases de Kaplan y Norton- [Elaboración Propia]

Sobre la base de las fases propuestas por Kaplan y Norton, se considero modificar las dos últimas fases para el desarrollo de este trabajo, dividiendo la tercera fase "Vectores, Metas e Iniciativas" en "Determinación de Indicadores" y "Establecimiento de Metas e Iniciativas", para luego omitir la cuarta fase "Comunicación, Implantación y Sistematización"(ver Figura 5.2). Estas modificaciones incluyen el análisis del entorno de la industria a que pertenece la empresa, hasta la elaboración de Metas que se quieren alcanzar con el Modelo de Cuadro de Mando Integral obtenido.

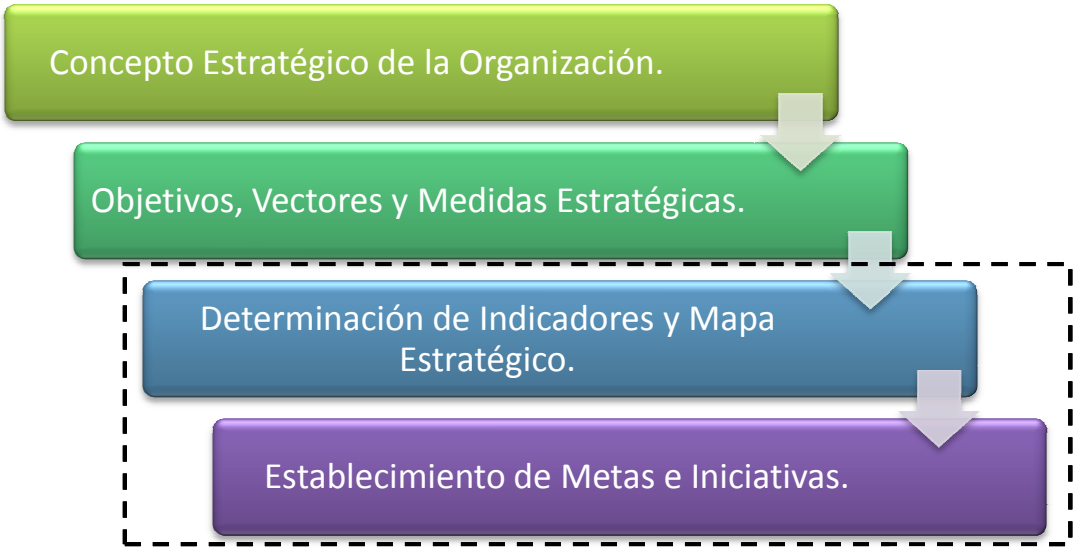


Figura 5.2 Metodología Propia de Implementación del Balanced ScoreCard- [Elaboración Propia]

A continuación se muestra el modelo del esquema que sirve como guía para comprender el concepto de este modelo de 4 fases:

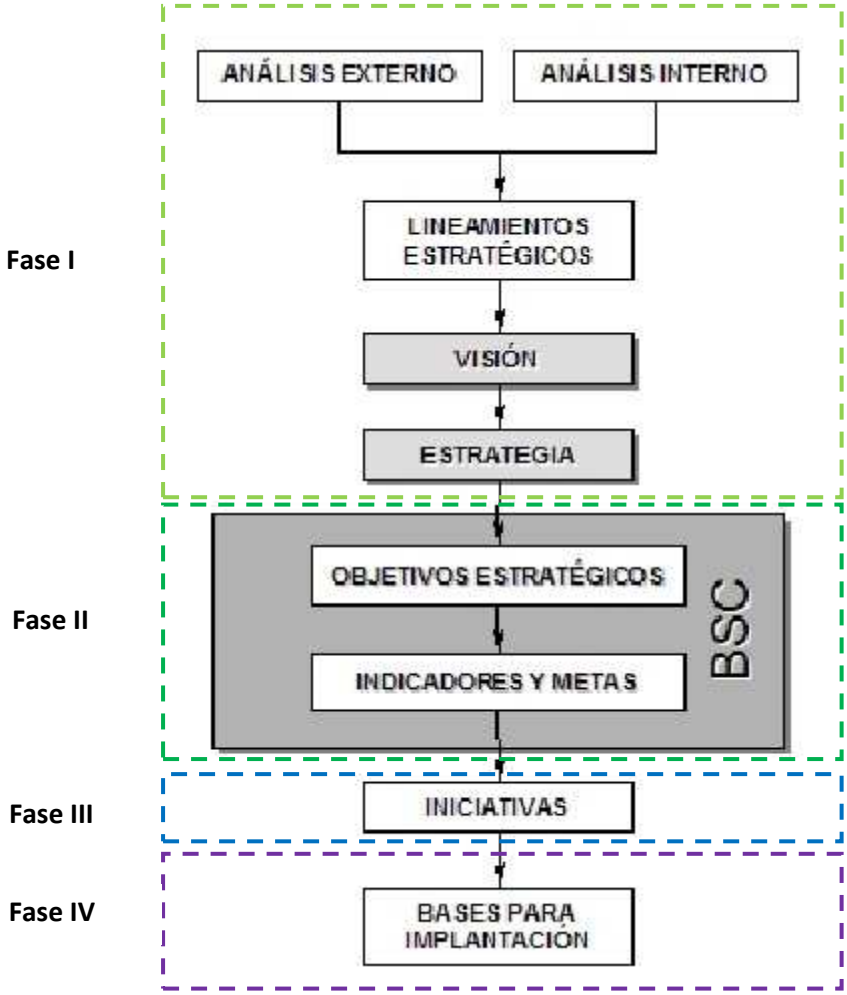


Figura 5.3 Metodología – [Kaplan; Norton , 1996-1]

5.3.1 FASES

5.3.1.1 Fase I: Concepto Estratégico de la Organización.

Para que el BSC refleje la estrategia como debería hacerlo, es muy importante comprender los temas estratégicos de la organización, su origen y peculiaridades. Esta es una de las dificultades con que se encuentra el equipo encargado de la implantación del BSC, pues requiere empezar a ver las cosas de manera diferente a la que estaban acostumbrados, particularmente si la empresa no ha definido nunca sus lineamientos estratégicos básicos.

El trabajo se inicia con el análisis corporativo que comprende la situación interna y externa de la empresa mediante entrevistas a la directiva y a los empleados de la gerencia media de logística de la empresa objeto de estudio, la investigación en organismos reguladores y empresas del sector para la definición del negocio y sus especificidades, dentro de este proceso se procede a analizar también la visión, misión, valores, estrategias si es que las hubiesen e indicadores de resultado de la gerencia de logística. Con esta información es posible formular los principales lineamientos estratégicos, para posteriormente dar la primera orientación

de la estrategia a partir de un enfrentamiento de debilidades y fortalezas de la empresa contra oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Matriz FODA).

5.3.1.2 Fase II: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.

El propósito fundamental de esta fase es el de consolidar el consenso del equipo ejecutivo sobre la estrategia, traduciendo la visión en objetivos estratégicos. La interrelación de estos objetivos desde las diferentes perspectivas planteadas por Kaplan y Norton conforma el modelo causa-efecto preliminar, en el que son identificados los vectores estratégicos. Definidos los objetivos estratégicos por perspectivas (financiera, de los clientes, de los procesos internos y de capacidades).

5.3.1.3 Fase III: Determinación de Indicadores y Mapa de Indicadores.

En esta Fase de deben seleccionar los indicadores inductores que permitan el logro de los objetivos e indicadores identificados en la fase anterior.
Construcción del mapa de indicadores de resultado, así como la determinación de indicadores de inducción.
En resumen:

FASE 3	**DETERMINACIÓN DE INDICADORES Y MAPA DE INDICADORES**
OBJETIVO	Afinar los objetivos estratégicos e indicadores de resultado. Definir indicadores de inducción. Establecer el detalle de la descripción de los Indicadores.
INFORMACIÓN	Modelo Causa-Efecto. Indicadores Estratégicos.
RESULTADOS	Mapa Estratégicos y Objetivos Finales. Mapa de Indicadores de Resultado. Indicadores de inducción.

Cuadro 5.2 Fase III – [Elaboración Propia]

5.3.1.4 Fase IV: Establecimientos de metas e Iniciativas.

Se procede a establecer las metas para cada indicador, e identificar las iniciativas o acciones específicas para logro de los objetivos.
En la definición de metas se analizan diferentes fuentes, la necesidad de metas desafiantes; así como responsables y mecanismos para la actualización.

Para la identificación de iniciativas se analizará el impacto de las mismas en el indicador de inducción, el cual deberá reflejarse en el indicador de resultado y por ende en el objetivo correspondiente.
En resumen:

FASE 4	**ESTABLECIMIENTO DE METAS E INICIATIVAS**
OBJETIVO	Concretar el Modelo de Gestión. Establecer metas de indicadores e iniciativas.
INFORMACIÓN	Mapa Estratégicos. Mapa de Indicadores de Resultado. Indicadores de inducción.
RESULTADOS	Metas de indicadores e iniciativas para el logro de objetivos.

Cuadro 5.3. Fase IV – [Elaboración Propia]

5.4. DIAGNOSTICO DE LA GERENCIA DE LOGISTICA DE LA UNIDAD DE NEGOCIO ALBIS DISTRIBUCION DE LA EMPRESA ALBIS S.A. SOBRE LA BASE DEL MODELO DE LAS SIETE ESES DE MCKINSEY.

El diagnóstico de la Gerencia de Logística a partir de los elementos del Modelo de las "Siete S", permitirá hacer una evaluación del estado actual de éstos. Además se tendrá en cuenta el análisis del banco de problemas planteado por un grupo seleccionado por áreas, que tributarán a una mejor especificación de las dificultades en cada S a diagnosticar.
Para llevar a cabo esta labor se aplicara encuestas a los trabajadores y clientes y entrevistas a altos funcionales de la gerencia, lo que permitirá medir la situación actual y determinar así los problemas que existen en el mismo.

5.4.1. CARACTERIZACION DE LA FUERZA LABORAL.

Para lograr el propósito esencial de esta organización es de vital importancia el personal; de tal manera, el Almacén de la Gerencia de Logística, cuenta con un total de 115 trabajadores, de los cuales 97 son hombres y 18son mujeres representando el sexo masculino el 84,35 % ,De ese total, según el nivel de escolaridad se clasifican de la siguiente manera:

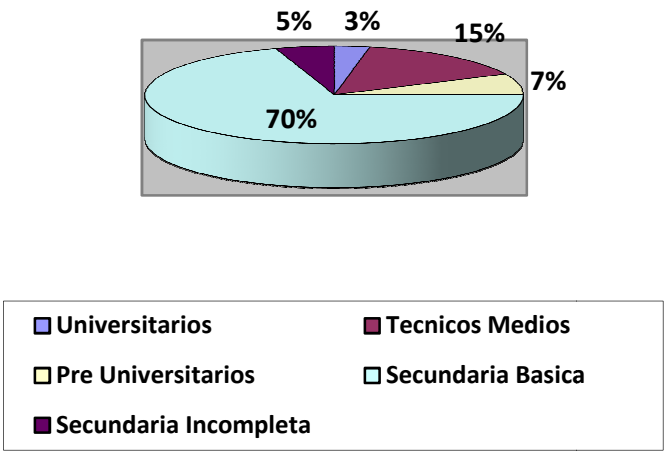


Figura 5.4: Nivel de Escolaridad Almacén - ALBIS S.A." – [Elaboración Propia]

Como se puede apreciar en la **figura 5.5**, en la formación profesional predominan las Secundarias Básicas, representando éstos el 70 % del total de trabajadores; mientras que los estudiantes universitarios representan apenas el 3%.

De los trabajadores, las edades se distribuyen como sigue a continuación:

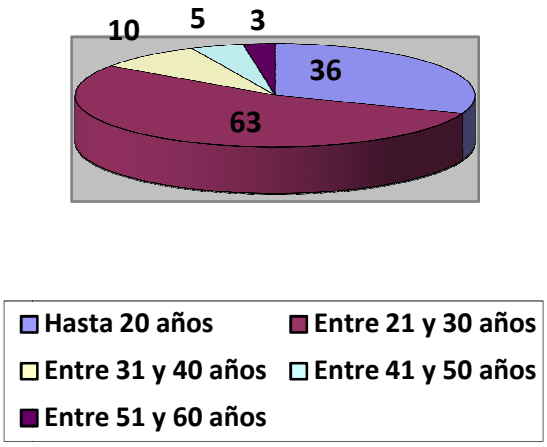


Figura 5.5: Edad de los trabajadores Almacén - ALBIS S.A. – [*Elaboración Propia]*

En área del Almacén, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento, el cual lo realiza la especialista principal de Personal, pero las entrevistas en muchas ocasiones están a cargo del Jefe del Área del Almacén. Con los trabajadores de nuevo ingreso realizan el proceso de inducción; en el cual se le explica al recién llegado las características del centro, el reglamento disciplinario, las reglas de

protección e higiene y se presenta al colectivo de trabajadores, , esta labor está a cargo del Coordinador del Almacén, que hace un reconocimiento del área del trabajo en conjuntos con los nuevos ingresos.

Es válido destacar que cuando existen plazas vacantes en la unidad y/o otras unidades, los trabajadores del centro tienen la posibilidad de ser promovidos siempre y cuando tengan la aprobación de su superior y cumplan con los requisitos necesarios.

En cuanto a las estimulaciones, la gerencia tiene establecido entregar bonos atemporales, según requisitos condicionados al Plan de Ingreso y la disciplina laboral; en esta última se tienen en cuenta la eficiencia del trabajado y el , aporte durante años de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo.

Se les hace entrega de una tarjeta "Provis" donde se le deposita mensualmente una cantidad asequible valido solo para consumo de alimentos.

En sentido general, el personal que labora en este centro tiene una atención aceptable por parte de la empresa.

5.4.2. VALORACION DE LOS TRABAJADORES ACERCA DE LOS FACTORES QUE SE RELACIONAN EN EL MODELO DE LAS "SIETE S".

Para la valoración de los trabajadores, se aplicó una encuesta diseñada por el autor **(Ver Anexo # 1)** a un total de 67 trabajadores utilizando la la técnica de muestreo aleatorio simple, el no realizar dicho proceso, puede llevarnos a dos situaciones diferentes: primera que realicemos el estudio sin el número adecuado de encuestas. La segunda situación es que podríamos estudiar un número innecesario de encuestas, lo cual lleva implícito no solo la pérdida de tiempo e incremento de recursos innecesarios sino que además la calidad del estudio, dado dicho incremento, puede verse afectada en sentido negativo.

Las fórmulas que se utilizarán para su determinación pueden variar de acuerdo a la población objetivo de la investigación, ya que hay dos clasificaciones:

- Población finita: es la población que si se puede contar o estudiar ya que su número de componentes es limitado.
- Población infinita: como su nombre lo dice, es una población que está constituida por tantos elementos que es casi imposible estudiarlos a todos.

Dado que la empresa ALBIS S.A. cuenta con 115 trabajadores dentro del Almacén de logística y 98 repartidos en las distintas áreas de Compra, Planificación, Venta, entre otros, da cuenta de que se puede trabajar con una población finita dado que se cuenta con la cantidad exacta de trabajadores dentro de la gerencia, por ello se eligió la fórmula para una población finita, cuyos datos serán procesados bajo el software estadístico SPSS.

Cálculo de la muestra para una población finita.

$$n = \frac{(\sigma^2 * N * p * q)}{e^2(N-1) + (\sigma^2 * p * q)}$$

Donde:

σ = Desviación típica

N = Tamaño de la población.

p = Proporción de los que poseen el atributo.

q = Proporción de los que no poseen el atributo.

e = Error de muestreo.

Siendo:

P = 50%

q = 50%

e = 10%

N = 213

σ= 1,96 Para un margen de confianza del 95 %.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (213) * (0.5) * (0.5)}{\left[(0.1)^2 * (213-1)\right] + \left[(1.96)^2 * (0.5) * (0.5)\right]}$$

$$n = \frac{204.56}{(0.01 * 212) + (0.96)} = \frac{204.56}{(2.12 + 0.96)} = \frac{204.56}{3.08}$$

$$n = 67$$

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado:

- Los resultados arrojaron en la 1ra pregunta que los trabajadores están parcialmente satisfechos con el proceso de reclutamiento,

debido a que solo el 26,9 % de los encuestados plantea que están poco satisfechos e insatisfechos.

- En la 2da pregunta -como considera usted la estructura organizacional de la gerencia - es evaluada por el 50,7 % de los encuestados entre mal y regular.
- La 3ra pregunta relacionada con la forma en que las relaciones establecidas entre las diferentes áreas de trabajo permiten el logro de los objetivos, es considera por el 55,3% de bien, muy bien y excelente.
- La 4ta pregunta vinculada con el de un sistema de valores en la gerencia, presenta serias dificultades ya que el 74,6 % de los encuestados no conoce de la existencia del mismo.
- En la 5ta pregunta que evalúa la forma en que los procesos y procedimientos establecidos permiten el funcionamiento eficaz del almacén, un 50,7 % de los trabajadores considera que está entre mal y regular, mientras que el 49,3 % plantea que muy bien y excelente.
- En la pregunta 6 el 43,3 % señala que está de acuerdo y de completo acuerdo en que existen buenas oportunidades de capacitación y superación en el almacén, mientras que el 56.7 % plantea lo contrario.
- En la pregunta 7 el 29,9 % de los trabajadores encuestados plantea que están parcialmente satisfechos con los medios de comunicación mientras que el 38,8 % dice que están poco satisfechos e insatisfechos, lo que evidencia que en todo momento los medios de comunicación no están siendo efectivos.
- En la pregunta 8 el 55,2 % de los encuestados están insatisfechos y poco satisfechos con el mobiliario por lo que hay que tratar de mejorar las instalaciones del almacén, con el propósito de que sus trabajadores se sientan cómodos en sus puestos de trabajo.
- El estilo de dirección de los dirigentes que se exponen en la pregunta 9, es valorado por el 50,8 % entre bien, muy bien y excelente, pero un 49,2 % lo evalúan entre regular y mal, por lo que se hace necesario trabajar para mejorar el estilo de dirección de los dirigentes de la gerencia.
- En la pregunta 10 se señala que el 82,1 % de los trabajadores encuestados no conocen la estrategia de la gerencia; esto es una problemática muy seria ya que una empresa no puede salir

adelante si sus trabajadores no conocen los planes que la entidad tiene para cumplir con sus objetivos.

- En la pregunta 11, el 85,1 % de los encuestados plantea que no tienen conocimiento de ninguna actividad en la que la gerencia se destaque, es decir que la gerencia logística no presenta capacidades distintivas que los diferencie de la competencia según sus trabajadores.

Como resultado del procesamiento de las encuestas se puede concluir que en sentido general, el estilo de dirección de los dirigentes, el escaso conocimiento de la estrategia por parte de lo empleados del almacén, la no existencia de un sistema de valores así como el mal estado de algunas instalaciones dentro y fuera del área del Almacén, etc. tienen que tenerse en cuenta ya que las opiniones de los trabajadores demuestran que existen deficiencias en este sentido.

5.4.3. VALORACION DEL CLIENTE EXTERNO EN CUANTO A LA PRESTACION DEL SERVICIO EN LA GERENCIA DE LOGISTICA DE ALBIS S.A.

Para la valoración según el cliente externo se aplicó una encuesta (**Ver Anexo # 2**), cuyos datos serán procesados bajo el software estadístico SPSS.

Para determinar el número de encuestas necesarias a aplicar se calculó el tamaño de la muestra basándonos en la técnica de muestreo aleatorio simple, el no realizar dicho proceso, puede llevarnos a dos situaciones diferentes: primera que realicemos el estudio sin el número adecuado de encuestas, con lo cual no podremos ser precisos al estimar los parámetros y además no encontraremos diferencias significativas cuando en la realidad sí existen. La segunda situación es que podríamos estudiar un número innecesario de encuestas, lo cual lleva implícito no solo la pérdida de tiempo e incremento de recursos innecesarios sino que además la calidad del estudio, dado dicho incremento, puede verse afectada en sentido negativo.

Las fórmulas que se utilizarán para su determinación pueden variar de acuerdo a la población objetivo de la investigación, ya que hay dos clasificaciones:

- Población finita: es la población que si se puede contar o estudiar ya que su número de componentes es limitado.

- Población infinita: como su nombre lo dice, es una población que está constituida por tantos elementos que es casi imposible estudiarlos a todos.

Dado que la empresa ALBIS S.A. cuenta con muchos clientes a nivel nacional por lo mismo que posee sucursales en el interior del país, hace que el estudio de todos los clientes resulte engorroso, por ello se eligió la fórmula para una población infinita:

Los cálculos dieron como resultado una muestra de 61 clientes, entre personas naturales y personas jurídica.

Cálculo de la muestra para una población infinita.

$$n = \frac{(Z^2 * p * q)}{E^2}$$

Donde:
n = Tamaño de la muestra.
Z2 = Número de error estándar. Valor Z = 1,96 (para un margen de confianza del 95 %).
p = Proporción de ocurrencia.
q = Proporción de fracaso.
E = Error de muestreo.
Siendo:
P = 80%
q = 20%
E = 10%

$$n = \frac{[(1{,}96)^2 * (0{,}8) * (0{,}2)]}{(0{,}1)^2} = \frac{[(1{,}96)^2 * (0{,}8) * (0{,}2)]}{(0{,}1)^2}$$

$$= \frac{(0{,}614656)}{(0{,}01)} = 61$$

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado:

- En la primera pregunta, se relacionan una serie de atributos para ver la opinión que el cliente externo tiene sobre la forma en que el personal de venta oferta los productos. Referente a la rapidez en el servicio, el 42,6 % de los encuestados plantea que existe en ocasiones, mientras que el 39,3 % plantea que siempre hay rapidez en el servicio; sobre el trato amable y cortés, el 52,5 % de los encuestados plantea que es siempre, mientras que el 41 % plantea que es en ocasiones. En cuanto al buen porte y aspecto, el 100 % de los encuestados plantea que siempre lo poseen. El 62,3

% de los encuestados plantea que siempre existe buena climatización en las instalaciones mientras que el 37, 7 % plantea que es en ocasiones.

- El 50,8 % de los encuestados plantea que en ocasiones existe interés por parte de los trabajadores en conocer sus gustos y preferencias, mientras que el 36,1 % opina que siempre hay interés.
- De los clientes encuestados, el 68,9 % plantea que siempre existe conocimiento por parte de los trabajadores acerca de los productos y servicios que se oferta.
- La preparación que muestra el personal de venta es evaluado por un 42,6 % de los encuestados de regular, mientras que el 36,1 % platea que es buena.
- En cuanto a la satisfacción del cliente, el 63,9 % de los clientes encuestados opina que en ocasiones salen satisfechos, sin embargo el 36,1 % plantea que generalmente salen satisfechos después de ser atendidos en una de las unidades de la gerencia.

Obtenidos los resultados de las encuestas, podemos resumir que la rapidez en la prestación del servicio (específicamente la entrega de mercadería al cliente) en ALBIS S.A. no es la mejor, por lo que la dirección del mismo debe encaminarse a mejorar esto. Se debe mejorar la atención por parte de los trabajadores (vendedores) a los clientes, debido a que en las encuestas se plantea que éstos no se preocupan por sus preferencias, además de que en ocasiones el personal de venta no posee buena preparación.

En general el cliente externo sale satisfecho de la prestación de servicios que ofrece ALBIS S.A. pero indica que debe mejorar en aspectos que han sido detectados gracias a las encuestas.

5.4.4. BANCODE PROBLEMAS POR CADA S.

Para obtener el banco de problemas por cada S, se elaboró una guía de entrevista **(Ver Anexo # 3)**, que se utilizó para entrevistar al equipo de dirección de la Gerencia de Logística, ellos fueron: Gerente, Logístico , Administrador del Departamento de Ventas, Especialista de Controlaría , Jefe del Almacén/Coordinador del Almacén y Especialista en Recursos Humanos, con la función de conocer los problemas, dificultades, barreras, limitaciones y las deficiencias que se manifiestan relacionados con los factores del modelo. En este análisis se tuvo en cuenta las ideas y diferentes puntos de vistas de los entrevistados.

Estrategia:

- La gerencia de Logística no tiene un Diagnóstico Estratégico definido, por lo que no cuenta con su propia estrategia de trabajo,

esto afecta al área del almacén que siguen los mismos procesos operativos sin una estrategia.

- No hay definidos Objetivos ni Políticas de trabajo.

Sistemas:

- Inestabilidad en la asignación del presupuesto, lo que hace que los recursos financieros no siempre estén disponibles en el momento que se necesitan.
- Mobiliario y equipos/materiales de apoyo en malas condiciones en diferentes áreas.
- Inestabilidad en el suministro de la mercancía, lo que incide negativamente en el proceso de comercialización.
- Inestabilidad en el abastecimiento de recursos.
- Diferencias entre inventarios físicos e inventario registrado en el sistema AS 400.

Estructura Organizativa:

- Imposibilidad para decidir sobre aspectos de inversiones para mejorar los procesos dentro del almacén solicitando tecnología de apoyo.
- Falta de un jerarquización dentro del área del Almacén para la gestión de los procedimientos operativos.
- La rotación del rol de los trabajadores es muy alta.

Habilidades:

- No existe una estrategia para lograr habilidades que distingan a la empresa con respecto a los competidores.
- El directivo en general carece de habilidades conceptuales.

Personal:

- La mayoría de los trabajadores no tienen estudios superiores, siendo la mayoría de un nivel muy básico de secundaria completa.
- No existe una política de reclutamiento de personal para el Almacén.

Estilo:

- No está definida una cultura organizacional sobre la Gerencia.

Valores compartidos:

- No está determinado un sistema de valores por el que se rija el Almacén.

Después de haber realizado la entrevista a los directivos y personal de la gerencia logística y de Ventas, se puede concluir que la estructura organizacional que presenta ALBIS S.A es de forma funcional, ya que están agrupados por departamentos todos los que realizan una actividad determinada.

La línea de mando que predomina no presenta muchos niveles jerárquicos entre los administradores más altos y los más bajos, lo cual influye positivamente en la entidad ya que de lo contrario el proceso de toma de decisiones se vería afectado.

Es importante destacar que la estructura que se presenta no le permita al mismo llevar a cabo inversiones en sus unidades, lo que impide que la reparación o remodelación de ambientes dentro del Almacén, así como la ampliación de este ya que la demanda crece constantemente.

No tiene definido un diseño estratégico, por lo que no conocen sus amenazas y oportunidades, así como sus fortalezas y debilidades, así mismo las unidades de esta gerencia no trabajan con objetivos a largo plazo, a mediano plazo ni a corto plazo, simplemente se dedican a cumplir los procesos y/o procedimiento existentes y tareas que se les asigna. De igual manera, no tiene definido un sistema de valores ni presenta una cultura organizacional establecida.

5.4.5. VALORACION DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN INTERNA DENTRO DE LA GERENCIA.

Es importante que fluya una buena comunicación entre las áreas de trabajo (Área del Almacén, Área de Compra/Venta, Área de controlaría) en la gerencia de logística y en la empresa en general, para el logro de sus objetivos y en las valoraciones de los trabajadores se manifestó que ésta no es la mejor, por tal motivo se aplicó un cuestionario tomado a la Gerencia de Logística **(Ver Anexo # 4)** a un total de 67 trabajadores, esta muestra de la población total fue obtenida en el punto 5.4.2 en base al cálculo de muestreo aleatorio simple utilizando el la formula de la población finita; cuyos datos serán procesados el software estadístico SPSS.

Al tabular las encuestas, se obtuvo el siguiente resultado:

El 44,4 % de los encuestados plantea que con frecuencia sienten deseos de conversar con sus compañeros, aunque un 33,3 % expone que algunas veces y casi nunca sienten deseos de hablar con sus compañeros de trabajo.

Un 55,5 % de los encuestados se considera entre conversadores y muy conversadores, de la misma forma, el 25,9 % dice que son algo conversadores y el 18,5 % poco conversadores.

En cuanto al gusto de conversar con sus compañeros, el 40,7 % plantea que a veces le gusta, el 44,4 % está entre le gusta y le gusta mucho, mientras que el 14,8 % le es indiferente.

En la pregunta # 5, relacionada con los temas que más se hablan entre los compañeros de su área de trabajo, plantean que principalmente hablan de problemas de trabajo, así lo exponen 49 de los encuestados, 10 plantean que además de ese tema, hablan de los problemas personales de sus

compañeros de trabajo, mientras que los 8 restantes opinan que no tienen temas en específico para tratar con sus colegas.

En cuanto al conocimiento de las metas del colectivo, el 14,8 % expone que no se le informa cuales son, el 44,4 % plantea que a veces le informan, mientras que el 40,8 % dice que siempre se lo informan.

El 37 % de los encuestados tiene el criterio de poseer a veces la información que necesita para desarrollarse en su puesto de trabajo, el 33,3 % plantea que si posee información, mientras que el 29,6 % opina que no.

En la pregunta # 11 relacionada con el motivo por el cual los jefes necesitan hablar con los trabajadores, la mayor parte de ellos plantea que es para cuestiones de trabajo en la mayoría de las veces.

El 65,4 % plantea que a veces están satisfechos con la comunicación que existe entre él y su jefe, mientras que el 29,6 % opina que si está satisfecho.

Un 59,3 % plantea que pueden hablar con algunos de sus compañeros de todo lo que le interesa, mientras que 34,6 % es del criterio de que lo puede hacer con la mayoría.

El principal medio de comunicación que se utilizan en la gerencia es el correo electrónico, avalado así por el 100 % de los encuestados, además de los matutinos.

Después de finalizado los cuestionaros, se puede resumir que la comunicación que fluye entre los trabajadores de las diferentes áreas de trabajo no es muy buena, ya que gran parte de ellos opina que no se sienten totalmente satisfechos con la comunicación, además se plantea por un gran número de trabajadores que desconocen las metas de su área de trabajo, así como la información que necesitan para desempeñarse en su puesto de trabajo.

Además, las relaciones que existen entre los jefes y sus colaboradores, no están muy afianzadas, ya que la mayoría de los encuestados opinan que se comunican entre sí para cuestiones de trabajo generalmente, es decir, que las relaciones personales entre ellos no son las mejoras.

5.4.6. VALORACION SOBRE EL SISTEMA DE VALORES A FORMAR EN LA GERENCIA DE LOGISTICA DE ALBIS S.A.

En las valoraciones de los trabajadores acerca de la existencia de un sistema de valores se reflejó que no existía , por tal motivo se aplicó

una encuesta elaborada por el autor **(Ver Anexo # 5)** a un total de 67 trabajadores, esta muestra de la población total fue obtenida en el punto 5.4.2 en base al cálculo de muestreo aleatorio simple utilizando el la formula de la población finita.

Después de analizadas las encuestas, se puede decir que:

En la 1ra pregunta, los valores personales que los encuestados valoran más son la profesionalidad así como el tener prestigio, debido a que los 67 trabajadores encuestados seleccionaron a estos valores. De igual forma, el éxito, la realización personal y demostrar valía, tienen alta popularidad entre los encuestados, ya que así lo avalan 12, 20 y 35 encuestados respectivamente.

En cuanto a los valores ético-sociales, los encuestados se pronuncian a favor de la justicia social.

De los valores éticos y morales, la honestidad es el más valorado por los encuestados, con 67 encuestados a su favor, mientras que la confianza mutua y la sinceridad le siguen con 33 y 34 trabajadores respectivamente.

En la pregunta relacionada con los valores de competencia, los encuestados se inclinaron en su totalidad por la superación profesional, la capacidad de trabajo en equipo, la iniciativa, así como por el sentido de pertenencia.

En cuanto a los valores socio-políticos, los valores que son preferidos por los 67 encuestados, son la solidaridad, identidad nacional y la idiosincrasia.

Sobre la información recopilada en este análisis de la situación actual, se implementara la propuesta del uso de la Herramienta del Balanced ScoreCard que consistirá en el diseño estratégico basado en las Siete S en el próximo capítulo.

5.5. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

5.5.1. FASE I: CONCEPTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN.

La misión es la razón de ser de la empresa, así mismo es la que determina las funciones básicas que la empresa va a desarrollar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Esta declaración determina la dirección y los perfiles futuros, debe ser comunicada a toda la organización de manera motivadora, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible.

El procedimiento llevado a cabo para redactar la nueva visión y misión de la empresa fue el siguiente:

Se analizo la visión y misión existente en la empresa de acuerdo a las premisas establecidas por el autor Strickland y Thompson, respondiendo las preguntas:

- ¿Quiénes Somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Se completo el análisis, incluyendo dentro del desarrollo de la nueva misión la consideración de las cuatro perspectivas del Balanced ScoreCard como elementos a considerar dentro de la formulación de dicha misión.

Posteriormente se le explico a los encargados de la gerencia de Logística de ALBIS S.A. (Gerente, Jefe de Almacén, Coordinador de Almacén) la importancia de que una empresa posea una misión y visión clara, así como también los elementos que esta debe contener.

Se procedió a hacer una entrevista, donde los directivos respondieron las 3 preguntas propuestas por Strickland y Thompson, tomando en cuenta lo que se quiere lograr como empresa y cuál es el rendimiento a futuro que se espera.

Se hizo énfasis en la acción de identificar con precisión las cambiantes necesidades y expectativas de los clientes así como su grado de satisfacción con los productos y servicios de la empresa y los de la competencia, considerando los siguientes aspectos:

- Información proporcionada a los clientes con respecto a los productos que ofrece la organización.
- Conocimiento por parte del personal del almacén y del departamento de ventas de los productos que se ofertan y de buenas prácticas de almacenamiento.
- Facilidades para que el cliente exprese sus sugerencias, quejas y reclamos a través de un buzón o alguna persona encargada de esto.
- Atención de las quejas.
- Medición de la satisfacción de los clientes.

Posteriormente con toda la información recopilada gracias al análisis de la situación actual (Ver Capitulo 5) se pudo validar el correcto contenido de la visión y misión existente de la empresa.

Por último se mostro en un nueva reunión, la presentación del resultado final a los funcionales de la gerencia de Logística, con la finalidad reescribir una nueva misión y visión formulada según las características de ALBIS S.A.

5.5.1.1. Desarrollo de la nueva misión.

En la reunión con los encargados de la Gerencia de Logística, Jefes de las distintas áreas involucradas y Responsables del Almacén, se procedió a responder las preguntas propuestas, obteniendo los siguientes resultados:

- ¿Quiénes Somos?

Somos una empresa del Grupo Inca y una de las principales empresas farmacéuticas del Perú, tenemos una gran cadena de boticas, distribuidora a

nivel nacional, centros médicos, laboratorio, marcas propias y representaciones exclusivas.

- ¿Qué hacemos?

Contribuir con la salud, bienestar y seguridad de las personas y organizaciones a nivel nacional e internacional diseñando, elaborando, y comercializando productos y servicios innovadores y de calidad, logrando cumplir nuestro compromiso con la sociedad, brindar seguridad y desarrollo a nuestros colaboradores, así como rentabilidad a nuestros inversionistas

- ¿Hacia dónde nos dirigimos?

Ser una organización líder y exitosa que democratiza la salud, contribuye a mejorar la calidad de vida y el bienestar de toda la comunidad.

5.5.1.2. Perspectivas del Balanced ScoreCard

La necesidad de que el control de gestión evolucione hacia una concepción proactiva y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa, aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas le son impuestas, considerando estos factores se integró el análisis de las perspectivas a la elaboración de la nueva misión de la empresa

- Perspectiva del Cliente – ¿Cómo deberíamos aparecer antes nuestros usuarios para alcanzar nuestra misión?

  De acuerdo a esta perspectiva nuestros compradores nos deben ver como el principal distribuidor de fármacos y aparatos médicos de las más reconocidas marcas del mercado, ante nuestros accionistas como una empresa que pretende convertirse en el principal proveedor de tecnología y calidad de salud para empresas(hospitales) y particular(clínicas) y en el caso de la comunidad, esta nos debe ver, como una oportunidad para el desarrollo de nuevos empleos y un camino hacia nuevas oportunidades de desarrollo.

- Perspectiva Interna del Negocio – ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros usuarios?

  Ofreciendo la asesoría técnica especializada que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes y el buen desarrollo de la cadena abastecimiento con buena tecnología y procesos eficientes que permitan entregar al cliente un producto en buen estado y de calidad, en un tiempo óptimo y a precios accesibles.

- Perspectiva Innovación y Aprendizaje – ¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar para conseguir alcanzar nuestra misión?

  Capacitando permanentemente al personal humano que labora en la empresa (Logística - Ventas), brindando un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades

- Perspectiva Financiera – ¿Qué deberíamos hacer para aprovechar nuestros recursos humanos?

  No se encuentra presente de manera directa en la misión. Se refleja implícitamente al considerar la expansión de la empresa a lo largo del territorio nacional y el alto rendimiento de su personal.

5.5.1.3. Nueva Misión.

ALBIS S.A. es una importante distribuidora de fármacos y aparatos médicos de las más reconocidas marcas del mercado, proporciona la más amplia gama de productos de los principales laboratorios extranjeros y nacionales. Nos proyectamos a ser el proveedor líder de abastecimiento en calidad de salud para hospitales, clínicas, farmacias, etc. Ofreciendo asesoría técnica especializada, atención y entrega de productos de una manera eficiente y oportuna a través de tecnología recientes que mejor satisfaga las necesidades de nuestros clientes con personal humano altamente capacitado, proactivo y responsable, brindando un alto desempeño en el desarrollo de sus actividades. Siendo el punto de referencia y primera opción en todo el territorio nacional.

5.5.1.4. Nueva Visión.

Nos proyectamos a ser la principal distribuidora y comercializadora de productos farmacéuticos y servicios innovadores de calidad para empresas y particulares, contribuyendo con la salud, bienestar y seguridad de las personas y organizaciones a nivel nacional e internacional.

5.5.1.5. Lineamientos Estratégicos.

Maximizar la participación de la empresa en el mercado del sector de distribución para beneficio de sus accionistas y empleados así como mejorar la productividad de la misma..

5.5.1.6. Objetivos Estratégicos.

- Lograr posicionamiento de la empresa a nivel nacional.
- Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.
- Fortalecer la capacidad de adiestramiento en el área de ventas y en él área de almacén.
- Optimizar utilización de activos
- Aseguramiento de la productividad, manteniendo una gama de productos amplia y flexible.
- Optimización del Capital Humano.

5.5.1.7. Objetivos Financieros.

- Aumentar el flujo de caja y potenciar fuentes actuales

5.5.1.8. Valores.

Los valores son los mismos que se manejan actualmente en la empresa, por esta razón no sufrieron ninguna modificación.

5.5.1.9. Análisis de Contextos

Una vez definidos los aspectos relacionados con la planificación corporativa; visión, misión, objetivos y valores, donde estará contenida toda la organización, se procederá entonces, a hacer un análisis de contextos. Este análisis consiste en estudiar cada uno de los ambientes de la Gerencia de logística, quien es el objeto de estudio, de esta manera se obtendrá un análisis interno y otro externo. La herramienta utilizada para la recolección de datos en los contextos interno y externo fueron las entrevistas realizadas a la gerencia de Logística y algunos clientes externos para analizar la población en su totalidad.

5.5.1.9.1. Análisis Interno

Para la realización del análisis interno se ha basado en el modelo de las 7 eses de Mckinsey por ser este modelo de análisis organizacional el que mejor se adapta a las características del sistema en estudio por las siguientes razones:

- Por ser una Gerencia de la empresa en estudio.
- Permite analizar los aspectos más relevantes de dicho departamento, relativos a los elementos básicos para la ejecución y logro de un plan.

De acuerdo al estudio de la situación actual de la Gerencia de Logística (Punto 5.4) en donde se detalla los resultados de las encuestas realizadas obteniendo información por cada 'S' se procede a realizar el análisis para obtener las fortalezas y debilidades de la Gerencia por cada S:

- **Estrategia.**
  Debilidades:
  - Falta de una adecuada planificación.

  Fortalezas:
  - Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.
- **Estructura.**
  Debilidades:
  - No hay una organización claramente definida.
  - No existe una coordinación de esfuerzo entre los departamentos de Logística y Ventas.

Fortalezas:

- Buena comunicación ascendente y descendente.

- **Sistema.**

  Debilidades:

  - No hay evaluación de necesidad de entrenamientos.
  - No se realiza seguimiento de los planes.

  Fortalezas:

  - Sistema administrativo automatizado.

- **Habilidades.**

  Debilidades:

  - La empresa no maneja políticas de entrenamiento/adiestramiento continuo de personal.
  - Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.
  - No hay evaluación de necesidad de entrenamientos.

- **Valores Compartidos.**

  Fortalezas:

  - Presencia de los valores adecuados en los empleados.

- **Estilo**

  Fortalezas:

  - Aceptación del liderazgo de los gerentes.
  - Buenas condiciones de trabajo.

- **Personal**

  Debilidades:

  - Falta de actualización de cobranzas en el sistema.
  - Los vendedores tiene una baja cobertura de clientes.

  Fortalezas:

  - Buena relación entre el personal.
  - Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.

En resumen:

DEBILIDADES
1. **Falta de una adecuada planificación.** 2. **No hay una organización claramente definida.** 3. **No existe una coordinación de esfuerzo entre los departamentos de Logística y Ventas.** 4. **La empresa no maneja políticas de entrenamiento/adiestramiento continuo de personal.** 5. **Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas.** 6. **No hay evaluación de necesidad de entrenamientos.** 7. **No se realiza seguimiento de los planes.** 8. **El personal no aplica estrategias para la captación de clientes**

nuevos.

9. **Falta de actualización de cobranzas en el sistema.**
10. **Los vendedores tiene una baja cobertura de clientes.**

FORTALEZAS

1. **Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente.**
2. **Buena comunicación ascendente y descendente.**
3. **Presencia de los valores adecuados en los empleados.**
4. **Sistema administrativo automatizado.**
5. **Aceptación del liderazgo de los gerentes.**
6. **Buenas condiciones de trabajo.**
7. **Buena relación entre el personal.**
8. **Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.**

Cuadro 5.4 Debilidades Vs. Fortalezas [Elaboración Propia]

5.5.1.9.2. Análisis Externo

El análisis externo se efectuó en base a un estudio de las funciones de la de cada uno de los departamentos de compra/venta y a los clientes externos donde a cada uno de estos se le realizo una entrevista donde se enfatizo las relaciones que tienen con la Gerencia de Logística, todo esto con el fin de determinar los factores que la afectan y que no pueden ser controladas por el mismo siendo consideradas estas amenazas y oportunidades.

Se identificaron las siguientes Amenazas y Oportunidades:

AMENAZAS

1. **Aumento del desempleo.**
2. **Aumento de la economía informal.**
3. **Inestabilidad política del país.**
4. **Competidores con precios bajos.**
5. **Falta de controles de inventarios.**
6. **Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho.**
7. **Falta de análisis de precio de los proveedores.**

OPORTUNIDADES
1. **Aumento del producto interno bruto.** 2. **Clientes satisfechos con la empresa.** 3. **Ubicación geográfica.** 4. **Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen.** 5. **Crecimiento poblacional.** 6. **Innovación Tecnológica.** 7. **Poca disponibilidad de artículos en la competencia.** 8. **Buena relación con los proveedores.** 9. **Distribución en todo el territorio nacional.** 10. **Tiempo de facturación adecuado.** 11. **Control de almacenaje de mercancía.**

Cuadro 5.5 Amenazas Vs. Oportunidades [Elaboración Propia]

5.5.1.9.3. Análisis FODA

Para formular las estrategias del Departamento de Ventas y Departamento de Almacén que componen la Gerencia de Logística de la empresa Albis S.A. se utilizó como herramienta la matriz de FODA, la cual ayudó a la alta gerencia a desarrollar estrategias, atendiendo los factores internos y externos claves, encaminados a lograr un buen ajuste entre la capacidad interna (puntos débiles y fuertes) y su situación externa (oportunidades y amenazas), para obtener una rápida visión general de la situación estratégica del sistema y así planificar el mejoramiento de la situación del mismo.
En la siguiente tabla se muestra las estrategias desarrolladas para lograr que la operatividad de la Gerencia de Logística en conjunto con el Departamento de Ventas de Albis S.A. se realice en forma íntima y coordinada donde las actividades viables necesarias se realicen de manera sincronizada.

	FORTALEZAS 1. Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente. 2. Buena comunicación ascendente y descendente. 3. Presencia de los valores adecuados en los empleados. 4. Sistema administrativo automatizado. 5. Aceptación del liderazgo de los gerentes. 6. Buenas condiciones de trabajo. 7. Buena relación entre el personal. 8. Planes de beneficios para el personal. 9. Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.
OPORTUNIDADES 1. Aumento del producto interno bruto. 2. Clientes satisfechos con la empresa. 3. Ubicación geográfica. 4. Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen. 5. Crecimiento poblacional. 6. Innovación Tecnológica. 7. Poca disponibilidad de artículos en la competencia. 8. Buena relación con los proveedores. 9. Distribución en todo el territorio nacional. 12. Tiempo de facturación adecuado. 13. Control de almacenaje de mercancía.	1. Dar a conocer promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa (F1,O2). 2. Coordinar con Gerente General de la empresa y con el Responsable del Departamento de Ventas la realización de convenios de adquisición de productos con proveedores a precios especiales (O7, O8). 3. Implementar políticas de incentivos a los empleados de almacén por el número de despachos por cliente que realice y a los vendedores por la captación de nuevos clientes.(F5,F6,F8,O3,O5,O9). 4. Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor (F1, O2, O5). 5. Mejorar los procesos operativos dentro del almacén usando tecnología aprovechando la buena comunicación. (F2, O6)

	DEBILIDADES 1. Falta de una adecuada planificación. 2. No hay una organización claramente definida. 3. No existe una coordinación de esfuerzo entre los departamentos de Logística y Ventas. 4. La empresa no maneja políticas de entrenamiento/adiestramiento continuo de personal. 5. Deficiencia de conocimientos en técnicas efectivas de ventas. 6. No hay evaluación de necesidad de entrenamientos. 7. No se realiza seguimiento de los planes. 8. El personal no aplica estrategias para la captación de clientes nuevos. 9. Falta de actualización de cobranzas en el sistema.
OPORTUNIDADES 1. Aumento del producto interno bruto. 2. Clientes satisfechos con la empresa. 3. Ubicación geográfica. 4. Fidelidad de los clientes hacia las marcas que se distribuyen. 5. Crecimiento poblacional. 6. Innovación Tecnológica. 7. Poca disponibilidad de artículos en la competencia. 8. Buena relación con los proveedores. 9. Distribución en todo el territorio nacional. 10. Tiempo de facturación adecuado. 11. Control de almacenaje de mercancía.	1. Desarrollar un sistema informático que le permita a los empleados del almacén conocer el nivel de atención por cliente (D11, O6,O12). 2. Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, eficiencia de los empleados del almacén, vendedores e incremento de clientes (D6,D7,D8,O3,O5). 3. Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario(D7,O9) 4. Estudiar las necesidades cubiertas a los clientes satisfechos para impulsar nuevas tácticas de captación a clientes nuevos.(D8,O2)

	FORTALEZAS 1. Capacidad de aplicar estrategias de mercado de acuerdo a las necesidades del cliente. 2. Buena comunicación ascendente y descendente. 3. Presencia de los valores adecuados en los empleados. 4. Sistema administrativo automatizado. 5. Aceptación del liderazgo de los gerentes. 6. Buenas condiciones de trabajo. 7. Buena relación entre el personal. 8. Planes de beneficios para el personal y reconocimiento por su desempeño.
AMENAZAS 1. Aumento del desempleo. 2. Aumento de la economía informal. 3. Inestabilidad política del país. 4. Competidores con precios bajos. 5. Falta de controles de inventarios. 6. Retraso en la entrega de pedidos por condiciones de despacho. 7. Falta de análisis de precio de los proveedores. 8. Los vendedores tiene una baja cobertura de clientes.	1. Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado (F4,A5). 2. Realizar una Evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos , tiempo de entrega y facilidades de paso (F5,A7) 3. Mantener y mejorar las buenas condiciones de trabajo e impulsar la campaña de beneficios e incentivos al personal a fin de convertirse en una empresa óptima para trabajar apoyando a disminuir el desempleo (F6-F8, A1)

Cuadro 5.6 Matriz FODA aplicado a la gerencia logística de ALBIS S.A.
[Elaboración Propia]

5.5.2. Fase II: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas.

Una vez establecidas las estrategias, identificaremos los objetivos estratégicos de la gerencia por perspectivas, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos centrales de la organización.
La definición de objetivos se inicia a partir de la proposición de una pregunta base formulada para cada una de las perspectivas, con lo cual se genera un diálogo del cual son producto los enunciados para el diagrama causa-efecto preliminar.

Perspectiva Financiera

¿Cómo nos deberíamos presentar nosotros mismos como gerencia ante nuestros propietarios, inversionistas y proveedores en orden de ser considerados una inversión financiera exitosa y atractiva?

Siendo ALBIS S.A. una empresa relativamente madura, en la que la etapa de mayor crecimiento aun no ha sido alcanzada, y es deseada una mayor participación de la empresa en el mercado y un mayor crecimiento a nivel de ingresos y productividad. Se identificó como clave la orientación hacia los objetivos de rentabilidad y productividad. Para cumplir con estos objetivos se propusieron:

- Aumentar el volumen de ventas y el flujo de caja.
- Aumentar y asegurar la productividad.

Perspectiva de Clientes

¿Cuál es la respuesta que necesitamos del cliente y de los usuarios finales, a fin de alcanzar los objetivos financieros ya identificados y cuál es la propuesta de valor quedaremos a tal respuesta?

Para empezar en los objetivos estratégicos de la organización se definió la propuesta de valor al cliente. En la matriz de FODA se identificaron patrones que fueron enmarcados en una estrategia orientada hacia la excelencia operativa buscando la fidelización de los clientes y la captación de nuevos mercados por la reducción de los tiempos de entrega. Con esta perspectiva se aprovechó el profundo conocimiento del mercado para buscar la manera de cubrir las necesidades aun no satisfechas, principalmente en lo relacionado a disponibilidad de productos estándar y tiempo de entrega de los productos a medida. La idea es ofrecer un buen producto y un servicio insuperable. Pero para ello la empresa también debe innovar, desarrollando nuevos productos, mejorando la calidad incluso buscando nuevas aplicaciones a los productos anteriores, lo que permita elevar el atractivo para los compradores.

- Superar los requerimientos de calidad y tiempo.
- Mejorar la relación precio/calidad.
- Incorporar valor agregado en función a la necesidades del cliente

Perspectiva de Procesos Internos

¿En cuáles actividades debemos ser excelentes dentro de los procesos importantes de la gerencia a fin de desarrollar nuestra propuesta de valor contenida en la perspectiva del cliente finalmente alcanzar las metas de nuestros objetivos financieros?

Para apoyar adecuadamente la propuesta de valor presentada en la perspectiva del cliente, se identificaron como actividades críticas de la cadena de valor aquellas que repercutían la satisfacción del cliente y en el costo. Aquí la

búsqueda de la excelencia operativa impacta las etapas de producción y distribución directamente, pero sin descuidar la innovación y desarrollo.Los objetivos de esta perspectiva quedaron formulados así:

- Medir el grado de Innovación en productos y servicios.
- Mantener una gama de productos amplia y flexible.
- Mejorar la estructura en los procesos del almacén.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores.
- Mejorar el uso y distribución de productos.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

¿Qué debemos cambiar de nuestra infraestructura y como debemos aprovechar nuestros recursos humanos?

Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cuyas relaciones directas con los objetivos de las otras perspectivas no se establecieron directamente, son:

- Capacitar al personal y fortalecerla a nivel del área de venta y almacén.
- Vincular logros y beneficios.

A continuación se asociará cada objetivo estratégico con las estrategias que fueron definidas en la Fase I de la elaboración de la matriz de FODA, a este proceso se le denomina elaboración de los planes de acción.

Objetivos.	**Iniciativas Estratégicas**
Mantener una gama de productos amplia y flexible y mejorar la estructura en los procesos del almacén.	• Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario. • Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado.
Mejorar el uso y distribución de productos.	• Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo. • Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, eficiencia de los empleados del almacén, vendedores e incremento de clientes, entre otros.
Vincular logros y beneficios.	• Mantener y mejorar las buenas condiciones de trabajo e impulsar la campaña de beneficios e incentivos al personal a fin de convertirse en

	una empresa óptima para trabajar. • Implementar políticas de incentivos a los empleados de almacén por el número de despachos por cliente que realice y a los vendedores por la captación de nuevos clientes.
Crear alianzas estratégicas con proveedores.	• Realizar una Evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de paso.
Medir el grado de Innovación en productos y servicios	• Desarrollar un sistema que le permita a los empleados del almacén conocer el nivel de atención por cliente.
Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.	• Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes. • Estudiar las necesidades cubiertas a los clientes satisfechos para impulsar nuevas tácticas de captación a clientes nuevos.
Capacitar al personal y fortalecerla a nivel del área de venta y almacén	• Realizar constantes entrenamientos al Personal del Almacén con técnicas de almacenamiento y al personal de Ventas con técnicas de ventas.
Mejorar la relación precio/calidad.	• Coordinar con el Gerente General de la empresa y con el Responsable del Departamento de Ventas la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores
Superar los requerimientos de calidad y tiempo de venta de productos.	• Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.
Aumentar el volumen de ventas y el flujo de caja	• Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor.
Aumentar y asegurar la productividad	• Mejorar los procesos operativos dentro del almacén usando tecnología aprovechando la buena comunicación ascendente y descendente.

Cuadro 5.7 Estrategias según Objetivos específicos. [Elaboración Propia]

5.5.3. Fase III: Determinación de Indicadores y Mapa Estratégico.

5.5.3.1. Indicadores de Gestión.

El sistema de gestión de la empresa está basado en los principales indicadores que le va a permitir el efecto de las estrategias y reorientar las acciones para alcanzar los objetivos planteados.

Kaplan y Norton los dividió en cuatro perspectivas, donde los indicadores principales se centran en los procesos, el cual fue el punto que se debía reforzar de acuerdo al diagnostico y las direcciones del nivel corporativo, la perspectiva de aprendizaje genera el soporte para adaptarse a estos nuevos procesos y poder alcanzar las dos perspectivas restantes.

De acuerdo al análisis, se muestra la siguiente tabla con los indicadores de acuerdo a las estrategias establecidas:

Objetivos Estratégicos	Indicadores
• Superar los requerimientos de calidad y tiempo de venta de productos.	$\boldsymbol{Promociones\ por\ año}$: $\frac{\boldsymbol{Cantidad\ de\ promociones\ realizadas\ en\ el\ año}}{\boldsymbol{Cantidad\ de\ promociones\ planificadas\ hasta\ la\ fecha}}\ \boldsymbol{x\ 100}$ $\boldsymbol{Efectividad\ de\ promociones}$: $\frac{\boldsymbol{Numero\ de\ productos\ en\ promocion\ vendidos}}{\boldsymbol{Total\ de\ productos\ comprados\ para\ promoción}}\ \boldsymbol{x\ 100}$
• Mejorar la relación precio/calidad.	$\boldsymbol{Costo\ de\ reposicion}$: $\frac{\boldsymbol{Coscto\ actual}}{\boldsymbol{Ultimo\ costo}}$

• Mantener una gama de productos amplia y flexible y mejorar la estructura de costos en los procesos del almacén.	$\boldsymbol{Rotacion\ de\ inventario: \frac{Articulos\ en\ inventario}{Demanda\ de\ Articulos}}$ $\boldsymbol{Satisfacción\ del\ cliente: \left(1 - \frac{Ventas\ con\ quejas}{Ventas\ totales}\right) x\ 100}$
• Mejorar el uso y distribución de productos.	$\boldsymbol{Puntualidad\ de\ Entrega}$ $\boldsymbol{\frac{Cantidad\ de\ despachos\ puntuales}{Total\ de\ despachos}\ x\ 100}$ $\boldsymbol{Fallas\ en\ Inventarios}$ $\boldsymbol{\frac{Productos\ comprados\ de\ emergencia}{Total\ de\ Productos\ comprados}\ x\ 100}$ ***Fecha de entrega del pedido.***
• Crear alianzas estratégicas con proveedores.	$\boldsymbol{Proveedores\ evaluados}$ $\boldsymbol{\frac{Cantidad\ de\ evaluaciones\ realizadas}{Cantidad\ de\ evaluaciones\ totales}\ x\ 100}$ $\boldsymbol{Mercancia\ dañada}$ $\boldsymbol{\frac{Productos\ defectuosos\ o\ vencidos}{Total\ de\ productos\ recibidos}\ x\ 100}$ $\boldsymbol{Cumplimiento\ del\ Proveedor}$ $\boldsymbol{\frac{Cantidad\ de\ Ordenes\ de\ compra\ procesadas}{Total\ de\ ordenes\ de\ compra}\ x\ 100}$ $\boldsymbol{Puntualidad\ del\ Proveedor}$ $\boldsymbol{\frac{Cantidad\ de\ despachos\ puntuales}{Total\ de\ despachos}\ x\ 100}$

• Vincular logros y beneficios.	$$\textbf{Captación de clientes}$$ $$\frac{\textbf{Total de clientes actuales}}{\textbf{Total de clientes mes anterior}}\ x\ 100$$ $$\textbf{Cantidad de guias despachadas}$$ $$\frac{\textbf{Cantidad de guias mensuales realizadas}}{\textbf{Total de guias mensuales recepcionadas}}\ x\ 100$$ $$\textbf{Clima Organizacional}$$ $$\frac{\textbf{Satisfacción del personal en el año en curso}}{\textbf{Satisfacción del personal hasta la fecha}}\ x\ 100$$
• Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente.	$$\textbf{Tiempo de atencion}$$ $$\frac{\textbf{Tiempo promedio de respuesta al cliente}}{\textbf{Tiempo promedio estimado}}$$ $$\textbf{Campañas de capatación por año}:$$ $$\frac{\textbf{Cantidad de campañas realizadas en el año en curso}}{\textbf{Cantidad de campañass planificadas hasta la fecha}}\ x100$$
• Capacitar al personal y fortalecerla a nivel del área de venta y almacén	$$\textbf{Entrenamientos realizados}$$ $$\frac{\textbf{Entrenamientos realizados}}{\textbf{Entrenamientos Planificados}}\ x\ 100$$
• Medir el grado de Innovación en productos y servicios	***Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto.*** ***Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto.*** ***Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto.***

• Aumentar el volumen de ventas y el flujo de caja.	$\boldsymbol{Facturación\ por\ vendedor}$: $\frac{\sum \boldsymbol{Facturas\ diarias\ en\ mes\ evaluado}}{\boldsymbol{meta\ del\ mes\ evaluado}}$
• Aumentar y asegurar la productividad	$\boldsymbol{Costos\ Logísticos}$: $\frac{\boldsymbol{Costos\ Totales\ Logísticos}}{\boldsymbol{Ventas\ totales\ de\ la\ compañia}}$

Cuadro 5.8 Definición de indicadores según Estrategias. [Elaboración Propia]

5.5.3.2. Propósito y Evaluación de Indicadores.

El propósito de los indicadores es relacionar las estrategias obtenidas en el análisis de la Matriz de FODA en base a los análisis externos e internos con ayuda de la metodología de las 7S de Mckinsey, con una de las perspectivas del Balance ScoreCard para así elaborar un mapa de estrategias y definir indicadores que permitan el cumplimiento de dichas estrategias de la compañía.

Para una evaluación adecuada de los resultados obtenidos de los indicadores identificados, se coordino que es preferente determinar rangos para cada uno de ellos con el propósito de determinar el correcto desempeño de las estrategias planteadas.

- **Promociones por año.**

o **Propósito del indicador.**
Determinar el porcentaje de cumplimiento de las promociones planificadas hasta una fecha específica.

o **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\boldsymbol{Cantidad\ de\ promociones\ realizadas\ en\ el\ año\ en\ curso}}{\boldsymbol{Cantidad\ de\ promociones\ planificadas\ hasta\ la\ fecha}}\ \boldsymbol{x\ 100}$$

o **Variables involucradas.**
- Cantidad de promociones realizadas en el año en curso: se suma la cantidad de promociones que se han realizado hasta la fecha de estudio en ese mismo año.

- Cantidad de promociones planificadas hasta la fecha: se suma la cantidad de promociones que se han sido planificadas hasta la fecha de estudio en ese mismo año.

Frecuencia de Análisis. Mensualmente.

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Promociones por año ≥ 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
100% > Promociones por año ≥ 75%	Buen cumplimiento de la estrategia.
Promociones por año <75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Campañas de captación por año.**

o **Propósito del indicador.**

Determinar el porcentaje de cumplimiento de las campañas de captación a nuevos clientes planificados hasta una fecha específica.

o **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textbf{\textit{Cantidad de campañas realizadas en el año en curso}}}{\textbf{\textit{Cantidad de campañass planificadas hasta la fecha}}}\ \textbf{\textit{x}}\ \mathbf{100}$$

o **Variables involucradas.**

- Cantidad de campañas realizadas en el año en curso: se suma la cantidad de promociones que se han realizado hasta la fecha de estudio en ese mismo año.
- Cantidad de campañas planificadas hasta la fecha: se suma la cantidad de promociones que se han sido planificadas hasta la fecha de estudio en ese mismo año.

Frecuencia de Análisis. Mensualmente.

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Campañas por año ≥ 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
100% > Campañas por año ≥ 75%	Buen cumplimiento de la estrategia.
Campañas por año <75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Efectividad de promociones.**

o **Propósito del indicador.**

Determinar el porcentaje de efectividad de las promociones realizadas hasta una fecha específica.

- **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Numero de productos en promocion vendidos}}{\textit{Total de productos comprados para promoción}}\ x\ 100$$

- **Variables involucradas.**
  - Número de equipos en promoción vendidos: se toma la cantidad de equipos vendidos que formen parte de la promoción.
  - Total de equipos comprados para promoción: se toma la cantidad total de equipos adquiridos por la empresa destinados a realizar la promoción.
- **Frecuencia de Análisis. Mensualmente.**

(HACEN UN PROMEDIO DE LOS 6 ULTIMOS MESES)

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Efectividad de Promociones = 100	Excelente cumplimiento de la estrategia
100 > Efectividad de Promociones ≥ 75	Buen cumplimiento de la estrategia.
Efectividad de Promociones <75	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Costo de reposición.**

- **Propósito del indicador.**
  Determinar si las negociaciones con los proveedores, reducen los costos en la adquisición de productos para reponer el inventario del almacén.

- **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Costo actual}}{\textit{Ultimo costo}}$$

- **Variables involucradas.**
  Costo actual: Se considera el precio que debe pagar la empresa para adquirir nuevamente el producto o los productos próximos a comprar.
  Ultimo costo: Se considera último precio que pago la empresa para adquirir el producto o los productos que se desean evaluar.

- **Frecuencia de Análisis. Mensualmente.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Costo de Reposición <0	Excelente cumplimiento de la estrategia
Costo de Reposición =0	Buen cumplimiento de la estrategia.
Costo de Reposición > 0	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Costos Logísticos.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar si la mejora de los procesos operativos, reducen los costos logísticos sobre porcentaje de las ventas totales.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Costo totales logisticos}}{\textit{Venta totales de la compañia}}$$

  - **Variables involucradas.**
    Costo totales logísticos: representan un porcentaje significativo de las gastos totales de la empresa y por ello se deben controlar permanentemente.
    Venta totales de la compañía: Se considera como su nombre lo dice, las venta brutas netas de la compañía.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensualmente.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Costo Logístico<0	Excelente cumplimiento de la estrategia
Costo Logístico =0	Buen cumplimiento de la estrategia.
Costo Logístico > 0	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Rotación de inventario.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar el tiempo de permanencia de los productos en inventario.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Articulos en inventario}}{\textit{Demanda de Articulos}}$$

  - **Variables involucradas.**
    Artículos en inventario: se toma la cantidad de artículos que posee en inventario la empresa para el momento de evaluar el indicador.
    Demanda de artículos: se considera el promedio de la cantidad de artículos por día que salen del inventario

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Rotación de inventario > 45	Deficiente cumplimiento de la estrategia
Rotación de inventario ≤	Excelente cumplimiento de la

45	estrategia.

- **Puntualidad de Entrega.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar la efectividad de la entrega de pedidos a los clientes de la empresa.
  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textbf{Cantidad de despachos puntuales}}{\textbf{Total de despachos}} x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Cantidad de despachos puntuales: se toman la cantidad de despachos que han sido entregados a tiempo a los clientes en la fecha acordada.
    Total de despachos: se toman la cantidad de despachos que han sido enviados a los clientes.
  - **Frecuencia de Análisis. Mensual**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Puntualidad de entrega =100	Excelente cumplimiento de la estrategia
Puntualidad de entrega > 75%	Buen cumplimiento de la estrategia.
Puntualidad de entrega ≤ 75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Fallas en Inventarios.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar si se mantiene la cantidad de productos mínimos necesarios que deben estar disponibles en stock.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textbf{Productos comprados de emergencia}}{\textbf{Total de Productos comprados}}$$

  - **Variables involucradas.**
    Productos comprados de emergencia: Es la cantidad de productos que han sido comprados y al momento de realizar la compra no existía ninguna unidad en inventario.
    Total de productos comprados: Es la cantidad de artículos que ha comprado la empresa en un lapso de tiempo.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Falla de inventario > 2	Deficiente cumplimiento de la estrategia
Falla de inventario ≤ 2	Excelente cumplimiento de la estrategia.

- **Proveedores evaluados.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar el cumplimiento de las evaluaciones planificadas a los proveedores.
  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Cantidad de evaluaciones realizadas}}{\textit{Cantidad de evaluaciones totales}}\ x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Cantidad de evaluaciones realizas: Se toma la cantidad de evaluaciones realizadas a los proveedores en un periodo de tiempo específico.
    Cantidad de evaluaciones totales: Se toma la cantidad de evaluaciones totales planificadas que deben ser realizadas a los proveedores en un tiempo específico.
  - **Frecuencia de Análisis. Trimestral**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Proveedores Evaluados > 75%	Buen cumplimiento de la estrategia
Proveedores Evaluados ≤ 75%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Mercancía dañada.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar el porcentaje de artículos dañados o vencidos que son recibidos en los pedidos que realizamos a los proveedores.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Productos defectuosos o vencidos}}{\textit{Total de productos recibidos}}\ x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Productos defectuosos o vencidos: Es la cantidad de productos que han sido recibidos con algún desperfecto o caducados.
    Total de productos recibidos: Es la cantidad de productos que han sido recibidos en la empresa incluyendo los buenos y los defectuosos.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Mercancía Dañada = 0%	Buen cumplimiento de la estrategia
Mercancía Dañada > 0%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

Cumplimiento del Proveedor.

- **Propósito del indicador.**
  Determinar el porcentaje de cumplimiento en las órdenes de compra emitidas a los proveedores.
- **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Cantidad de Ordenes de compra procesadas}}{\textit{Total de ordenes de compra}} \; x\,100$$

- **Variables involucradas.**
  Cantidad de órdenes de compra no procesadas: Se toman la cantidad de órdenes de compra que fueron despachadas por los proveedores y que tengan un tiempo mucho mayor de espera al acordado con el proveedor.
  Total de órdenes de compra: Se toman todas las órdenes de compra emitidas por la empresa a sus proveedores.
- **Frecuencia de Análisis. Trimestral.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Cumplimiento de proveedor = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
100% > Cumplimiento de proveedor > 80%	Buen cumplimiento de la estrategia
Cumplimiento de proveedor < 80%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Puntualidad del Proveedor.**

- **Propósito del indicador.**
  Determinar si los artículos pedidos al proveedor son entregados puntualmente por el proveedor según la fecha acordada al momento de realizar la compra.

- **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Cantidad de despachos puntuales}}{\textit{Total de despachos}} \; x\,100$$

- **Variables involucradas.**
  Cantidad de despachos puntuales: Es la cantidad de despachos recibidos en la empresa en el tiempo acordado con los proveedores.
  Total de despachos: Es la cantidad de despachos que se han recibido en la empresa, los recibidos a tiempo y los tardíos.

- **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Puntualidad del proveedor = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
Puntualidad del proveedor > 85%	Buen cumplimiento de la estrategia
Puntualidad del proveedor < = 85%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Captación de Clientes**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar el porcentaje de clientes perdidos en periodos de un mes.
  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textbf{Total de clientes actuales}}{\textbf{Total de clientes mes anterior}}\ x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Total clientes actuales: Es la cantidad de clientes que posee la empresa en la actualidad.
    Total clientes mes anterior: Es la cantidad de clientes que poseía la empresa un mes antes de realizar la evaluación.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Captación de Clientes > 100%	Deficiente cumplimiento de la estrategia
Captación de Clientes <=100%	Buen cumplimiento de la estrategia
Captación de Clientes =100 %	Excelente cumplimiento de la estrategia.

- **Satisfacción del cliente.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar porcentualmente la satisfacción de los clientes a través de las ventas realizadas a los mismos.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\textbf{Satisfacción del cliente}: \left(1 - \frac{\textbf{Ventas con quejas}}{\textbf{Ventas totales}}\right) x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Ventas con quejas: Son tomadas las ventas que han presentado alguna inconformidad por parte del cliente (retraso en la entrega, producto en mal estado, productos que no cumplen con la descripción, incumplimiento en la totalidad del pedido, etc.)
    Ventas totales: Es la cantidad de ventas que han realizado los vendedores en un mes.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Satisfacción del cliente = 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
Satisfacción del cliente >80%	Buen cumplimiento de la estrategia
Satisfacción del cliente <=80 %	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Tiempo de atención.**

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar el tiempo promedio que tarda un cliente en ser atendido.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Tiempo promedio de respuesta al cliente}}{\textit{Tiempo promedio estimado}}$$

  - **Variables involucradas.**
    Tiempo promedio de respuesta al cliente: Es el tiempo promedio que tarda un vendedor en atender un cliente desde que esta realiza una solicitud de producto hasta que se le envía la cotización de los productos solicitados.
    Tiempo promedio estimado: Es el tiempo estimado que debe tardar un vendedor en atender un cliente desde que este realiza una solicitud de producto hasta que se le envía la cotización de los productos solicitados.

  - **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Tiempo de atención > 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia
Tiempo de atención = 1	Buen cumplimiento de la estrategia
Tiempo de atención < 1	Excelente cumplimiento de la estrategia.

-
- **Entrenamientos realizados**

.

  - **Propósito del indicador.**
    Determinar porcentualmente el cumplimiento de los entrenamientos planificados para ser dictados al personal de ventas.

  - **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\textit{Entrenamientos realizados}}{\textit{Entrenamientos planificados}} x\ 100$$

  - **Variables involucradas.**
    Entrenamientos realizados: Es la cantidad de entrenamientos realizados al personal.
    Entrenamientos planificados: En todos los entrenamientos propuestos que deben realizarse al personal.

- **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Entrenamiento de personal >= 100%	Excelente cumplimiento de la estrategia
100%> Entrenamiento de personal >90%	Buen cumplimiento de la estrategia
Entrenamiento de personal < =90%	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

- **Fase del proyecto.**

- **Propósito del indicador.**
  Determinar la fecha tope para el desarrollo del nuevo sistema informático.
- Fórmula para calcular el indicador.
  Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto.
  Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto.
  Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto.
- Variables involucradas.
  Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 1 del desarrollo del sistema.
  Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 2 del desarrollo del sistema.
  Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto: Es la fecha tope para la implementación de la fase 1 del desarrollo del sistema.
- Frecuencia de Análisis. Antes de la fecha de terminación de la última fase.

- **Facturación por vendedor.**

- **Propósito del indicador.**
  Determinar cuáles fueron los vendedores que lograron superar sus metas mensuales de ventas.

- **Fórmula para calcular el indicador.**

$$\frac{\sum \textit{Facturas diarias en mes evaluado}}{\textit{meta del mes evaluado}}$$

- **Variables involucradas.**
  Facturas diarias en mes evaluado: Es la sumatoria de los montos facturados por vendedor en un periodo de un mes.
  Meta del mes evaluado: Es el monto mínimo en facturas que debe alcanzar un vendedor mensualmente.

- **Frecuencia de Análisis. Mensual.**

Resultado del Indicador	Interpretación del Resultado.
Facturación por vendedor > 1	Excelente cumplimiento de la estrategia
Facturación por vendedor = 1	Buen cumplimiento de la estrategia
Facturación por vendedor < 1	Deficiente cumplimiento de la estrategia.

5.5.3.3. Clasificación de Iniciativas Estrategicas e Indicadores por Perspectivas.

❖ **Perspectiva Financiera:**

Iniciativas Estrategicas	Indicadores
Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor.	$Facturación\ por\ vendedor$: $\frac{\sum Facturas\ diarias\ en\ mes\ evaluado}{meta\ del\ mes\ evaluado}$
Mejorar los procesos operativos dentro del almacén usando tecnología aprovechando la buena comunicación ascendente y descendente.	*Costos Logísticos:* $\frac{Costo\ totales\ logisticos}{Venta\ totales\ de\ la\ compañia}$

Cuadro 5.9 Indicadores de la Perspectiva Financiera. [Elaboración Propia]

❖ **Perspectiva Clientes:**

Iniciativas Estrategicas	Indicadores
Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes	$Tiempo\ de\ atencion$ $\frac{Tiempo\ promedio\ de\ respuesta\ al\ cliente}{Tiempo\ promedio\ estimado}$
Estudiar las necesidades cubiertas a los clientes satisfechos para impulsar nuevas tácticas de captación a clientes nuevos.	$Campañas\ de\ capatación\ por\ año$: $\frac{Cantidad\ de\ campañas\ realizadas\ en\ el\ año\ en\ curso}{Cantidad\ de\ campañass\ planificadas\ hasta\ la\ fecha}\ x\ 100$

Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.	$Promociones\ por\ año$: $\frac{Cantidad\ de\ promociones\ realizadas\ en\ el\ año\ en\ curso}{Cantidad\ de\ promociones\ planificadas\ hasta\ la\ fecha}\ x\ 100$ $Efectividad\ de\ promociones$: $\frac{Numero\ de\ productos\ en\ promocion\ vendidos}{Total\ de\ productos\ comprados\ para\ promoción}\ x\ 1$
Coordinar con el Gerente General de la empresa y con el Responsable del Departamento de Compras la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores.	$Costo\ de\ reposicion$: $\frac{Coscto\ actual}{Ultimo\ costo}$

Cuadro 5.10 Indicadores de la Perspectiva Clientes. [Elaboración Propia]

- **Perspectiva Procesos Internos.**

Iniciativas Estrategicas	Indicadores
Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, eficiencia de los empleados del almacén, vendedores e incremento de clientes.	Fecha de entrega del pedido.
Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario.	$Rotacion\ de\ inventario$: $\frac{Articulos\ en\ inventario}{Demanda\ de\ Articulos}$

Realizar una Evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de paso.	$Proveedores\ evaluados$ $\frac{Cantidad\ de\ evaluaciones\ realizadas}{Cantidad\ de\ evaluaciones\ totales}\ x\ 100$ $Mercancia\ dañada$ $\frac{Productos\ defectuosos\ o\ vencidos}{Total\ de\ productos\ recibidos}\ x\ 100$ $Cumplimiento\ del\ Proveedor$ $\frac{Cantidad\ de\ Ordenes\ de\ compra\ procesadas}{Total\ de\ ordenes\ de\ compra}\ x\ 100$ $Puntualidad\ del\ Proveedor$ $\frac{Cantidad\ de\ despachos\ puntuales}{Total\ de\ despachos}\ x\ 100$
Desarrollar un sistema que le permita a los empleados del almacén conocer el nivel de atención por cliente.	*Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 1era fase del proyecto.* *Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 2da fase del proyecto.* *Fase del proyecto = Fecha de terminación de la 3era fase del proyecto.*
Desarrollar campañas publicitarias intensivas que permitan abarcar un mayor segmento de mercado.	$Satisfacción\ del\ cliente$ $: \left(1 - \frac{Ventas\ con\ quejas}{Ventas\ totales}\right) x\ 100$

Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo	$Puntualidad\ de\ Entrega$ $\frac{Cantidad\ de\ despachos\ puntuales}{Total\ de\ despachos}\ x\ 100$ $Fallas\ en\ Inventarios$ $\frac{Productos\ comprados\ de\ emergencia}{Total\ de\ Productos\ comprados}\ x\ 100$

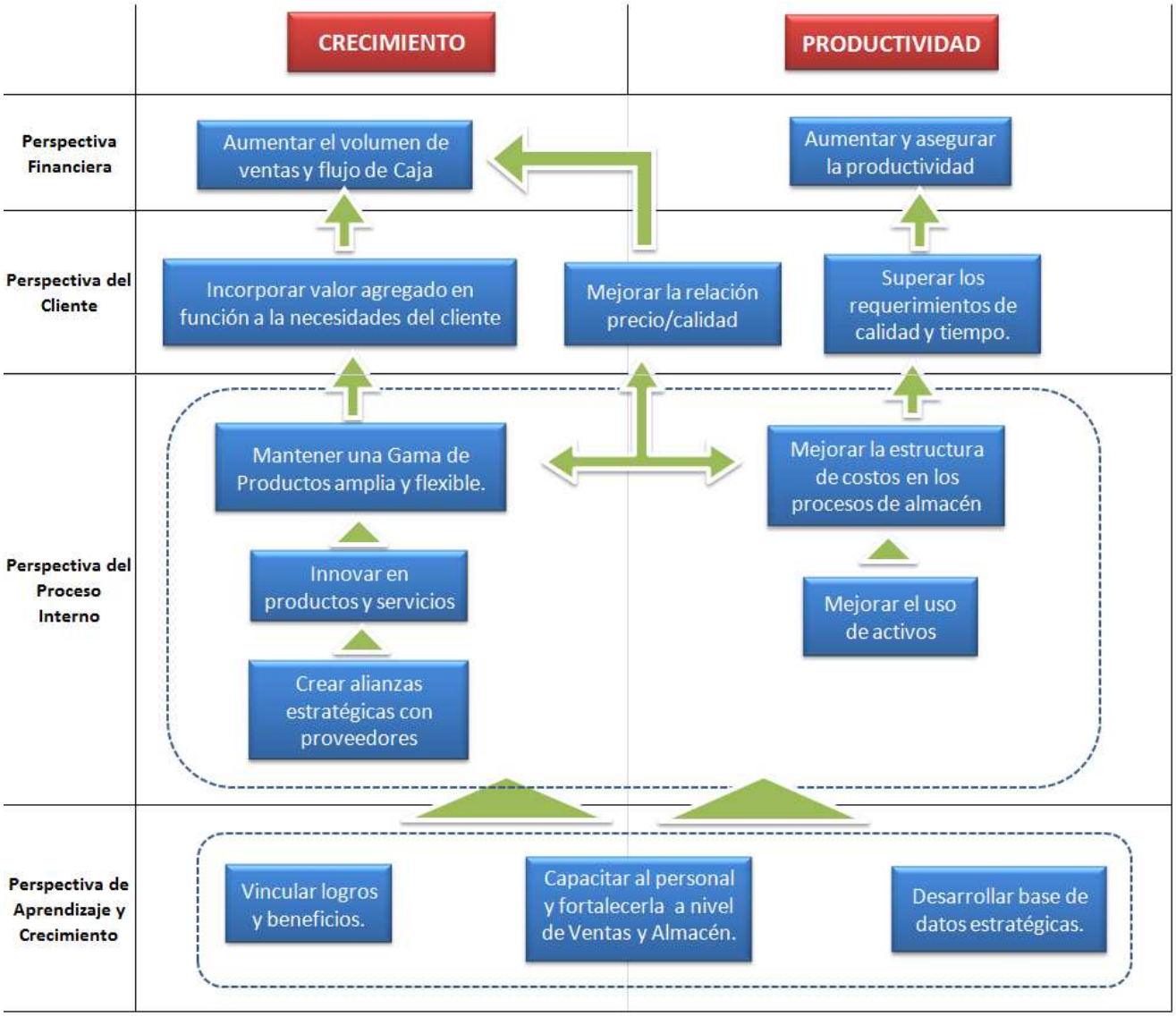
Cuadro 5.11 Indicadores de la Perspectiva Procesos Internos. [Elaboración Propia]

- **Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.**

Iniciativas Estrategicas	Indicadores
Implementar políticas de incentivos a los empleados de almacén por el número de despachos por cliente que realice y a los vendedores por la captación de nuevos clientes.	$Captación\ de\ clientes$ $\frac{Total\ de\ clientes\ actuales}{Total\ de\ clientes\ mes\ anterior}\ x\ 100$ $Cantidad\ de\ guias\ despachadas$ $\frac{Cantidad\ de\ guias\ mensuales\ realizadas}{Total\ de\ guias\ mensuales\ recepcionadas}\ x\ 100$
Realizar constantes entrenamientos al Personal del Almacén con técnicas de almacenamiento y al personal de Ventas con técnicas de ventas.	$Entrenamientos\ realizados$ $\frac{Entrenamientos\ realizados}{Entrenamientos\ Planificados}\ x\ 100$
• Mantener y mejorar las buenas condiciones de trabajo e impulsar la campaña de beneficios e incentivos al personal a fin de convertirse en una empresa óptima para trabajar.	$Clima\ Organizacional.$ $\frac{Satisfacción\ del\ personal\ en\ el\ año\ en\ curso}{Satisfacción\ del\ personal\ \ hasta\ la\ fecha}\ x\ 100$

Cuadro 5.12 Indicadores de la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento. [Elaboración Propia]

5.5.3.4. Mapa Estratégico.



Cuadro 5.13 Mapa Estratégico. [Elaboración Propia]

5.5.4. FASE IV: ESTABLECIMIENTOS DE METAS E INICIATIVAS.

5.5.4.1. Establecimiento de Metas.

Una de las dificultades encontradas para el establecimiento de las metas fue la determinación del valor actual para los indicadores, pues la empresa no posee registros de toda la información necesaria para la valoración de la situación. Además, en los casos en que si posee registros, estos son manuales y poco estandarizados. Para el cálculo de dichos valores, se recurrió a la estimación de mediante la experiencia

de los integrantes del equipo gerencial y algunos de los integrantes del equipo técnico/operacional, apoyados en los pocos registros existentes. Habiendo definido los valores actuales de la empresa para cada uno de los indicadores, se reunió al equipo gerencial y se le pidió que de acuerdo a la visión, estableciera los niveles de deseaban alcanzar en un plazo de tres años. Los indicadores fueron establecidos buscando que fueran retadores y, pero, al mismo tiempo, posibles de alcanzar.

El resultado de la traducción de la visión en números, para cada uno de los indicadores, está plasmado en el cuadro siguiente:

Perspectiva	Indicador Estratégico	Valor Actual	Meta a Tres Años
		No revelado	Incremento del 30% a más / Disminución del 30% o menos
Perspectiva Financiera	% Costo Logísticos	70%	40%
	%Facturación por Vendedor	60%	90%
Perspectiva Cliente	%Promociones por años	50%	80%
	%Tiempo de atención	60%	30%
	%Efectividad de promociones	60%	90%
	% Costo de Reposición	70%	100%
	%Campañas de captación por años	30%	60%
Perspectiva Procesos Internos	%Satisfacción de Cliente	70%	100%
	%Fecha de entrega del pedido	50%	80%

	%Rotación de inventario	60%	90%
	%Proveedores evaluados	40%	70%
	%Mercancía Dañada	30%	Disminuirá a 5%
	%Cumplimiento del Proveedor	80%	110%
	%Puntualidad del proveedor	80%	110%
	%Puntualidad de entrega	60%	90%
	%Falla en inventarios	50%	20%
Perspectiva de Aprendizaje	%Entrenamientos Realizados	30%	60%
	%Cantidad de guías despachadas.	65%	95%
	Clima organizacional	40%	70%
	%Captación de clientes	70%	100%

Cuadro 5.14 Definición de Metas por Indicador a largo plazo. [Elaboración Propia]

5.5.4.2. Establecimiento de Iniciativas.

El establecimiento de iniciativas que permitieran alcanzar los objetivos propuestos y sus respectivas metas, estuvo a cargo también del equipo gerencial. Para ello fue requisito primordial el compromiso de la alta gerencia destinar los recursos necesarios para la ejecución y puesta en marcha de capacidad de inversión de la empresa para la implantación de la estrategia.

El impacto de cada iniciativa en la consecución de los objetivos estratégicos fue analizado, con lo que se pudo descartar aquellas propuestas que aportaban muy poco, y dar prioridad a aquellos que impactaban positivamente más de un objetivo. A continuación se describen brevemente las iniciativas contempladas:

- Proyecto implantación del BSC: Este proyecto es la consecución del esfuerzo iniciado con este trabajo, con el cual se pretende que la empresa establezca un sistema de gestión integral en el cual apoyar su planificación y dirección estratégica. Es el proyecto primordial para apoyar la realización de las demás iniciativas.
- Proyecto implantación de un sistema de información entre sucursales.
- Programa capacitación en competencias clave: Este programa requiere inicialmente una identificación de las competencias más importantes encada posición en la empresa para, posteriormente, crear un plan de formación para los empleados.

- Programa de incentivos por asistencia y productividad: Este programa permitirá que, tanto el compromiso de cada trabajador para reducir las ausencias como el esfuerzo grupal por alcanzar las metas de producción, se vea recompensado.

- Programa de innovación en mercadeo con remuneración a empleados por volumen de ventas: Este programa estimulará la búsqueda de clientes y nuevas formas de publicitar los productos, relacionando además las metas de ventas con los incentivos a los vendedores.
- Programa de desarrollo de nuevas "soluciones concretas": La presentación al mercado de los productos prefabricados de concreto.

- Política de inversión en modernización y tecnificación: La intención de la empresa en superar los requerimientos de calidad y tiempo de entrega, así como de innovar en productos y servicios debe ir necesariamente apegado a un empleo de recursos en actualizar algunos sistemas y equipos obsoletos que entorpecen el proceso de cambio.

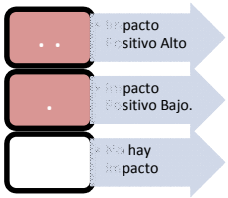
- Política de estímulo a emprendimientos individuales o grupales orientados al crecimiento: Asociada a la cultura gerencial de la empresa, esta política busca promover el surgimiento de propuestas para el crecimiento desde la misma gente que labora en ella. Con esto además se fortalece la comunicación y el sentido de pertenencia en los empleados.

- Política de estímulo al mejoramiento continúo de la calidad: Ésta política, al igual que la anterior, busca comprometer a todos los empleados en el mejoramiento. En este caso se deseó hacer particular énfasis en la calidad pues es una fortaleza estratégica en

la que la empresa se apoya para lograr su posición en el mercado, y debe ser vigilada en todos y cada uno de los procesos.

El análisis del impacto de las iniciativas para cada uno de los objetivos se encuentra resumido en el Cuadro de iniciativas:

Leyenda:



Tipo de Iniciativa : PY = Proyecto PG = programa PL = Política			Comunicación, implantación y seguimiento del BSC	Implantación de un sistema de información entre suscursales	Capacitación del personal en competencias claves.	Incentivos por asistencia y productividad	Innovación en mercadeo con remuneración a empleados por volumen de ventas	Desarrollo de nuevas "Soluciones Concretas"	Inversión en modernización y tecnificación	Estímulos a emprendimientos individuales o grupales orientados al crecimiento	Estímulo al mejoramiento continuo de la calidad
Perspectiva	**Objetivo Estratégico**	**Estrategia a seguir/Plan de acción**	**PY**	**PY**	**PG**	**PG**	**PG**	**PG**	**PL**	**PL**	**PL**
Perspectiva Financiera	Aumentar el margen de rentabilidad de la empresa.	Coordinar con el Gerente General de la empresa y con el Responsable del Departamento de Ventas la realización de convenios de adquisición de productos a precios especiales con los proveedores		.						.	
	Aumentar el flujo de caja.	Elevar el nivel de ventas-meta por vendedor.	..		..		..		.		.
Perspectiva Cliente	Satisfacción del Cliente.	Desarrollar campañas publicitarias intensivas que			..						

		permitan abarcar un mayor segmento de mercado.									
	Mejorar la calidad del Servicio.	Dar a conocer las promociones realizadas por el departamento de compras para beneficiar a los clientes actuales de la empresa.									
Perspectiva Procesos Internos	Incorporar valor agregado en función de las necesidades del cliente	Implementar políticas de incentivos a los empleados de almacén por el número de despachos por cliente que realice y a los vendedores por la captación de nuevos clientes.									
		Implementar indicadores que permitan medir la satisfacción del cliente, eficiencia de los empleados del almacén, vendedores e incremento de clientes.									
		Disminuir los tiempos de respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes									
	Aseguramiento de la productividad, manteniendo una gama de productos amplia y flexible.	Estimar pronósticos de ventas con el fin de controlar y planificar la compra de productos para disminuir los días de inventario.									

		Realizar una Evaluación periódica de proveedores con la finalidad de analizar los precios, disponibilidad de productos, tiempo de entrega y facilidades de paso.									
	Optimización del Capital Humano y capital Organizacional	Coordinar con el departamento de compras el diseño de un sistema de inventario que permita conocer los niveles óptimos del mismo									
Perspectiva de Aprendizaje	Fortalecer la capacidad de adiestramiento en el área de ventas y en el área de almacén.	Desarrollar un sistema que le permita a los empleados del almacén conocer el nivel de atención por cliente.									
		Realizar constantes entrenamientos al Personal del Almacén con técnicas de almacenamiento y al personal de Ventas con técnicas de ventas									

Cuadro 5.15 Definición de Iniciativas a largo plazo [Elaboración Propia]

CAPITULO VI

IMPLEMENTACIÓN

6.1. ANÁLISIS

La Gerencia Logística de la empresa de distribución ALBIS S.A. consta de varios departamentos centralizados, un almacén central y de diversas sucursales de ventas y almacén repartidas en distintos departamentos en el interior de País, pero las oficinas de la Gerencia así como los departamentos de ventas y compras se encuentran centralizados en la ciudad de Lima.

El diagrama que representa los diferentes subsistemas en los que se ha dividido la Gerencia Logística a nivel de abstracción es el siguiente:

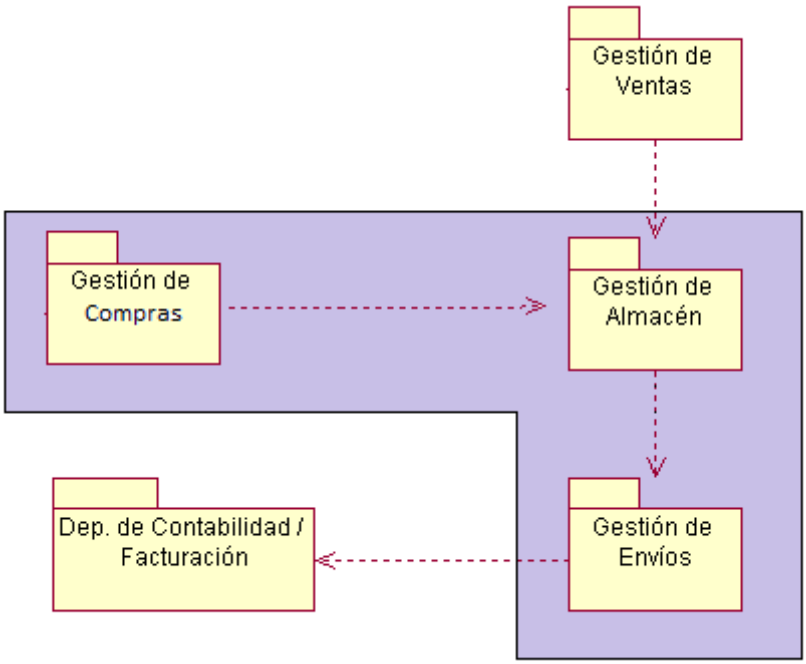


Figura 6.1 Diagrama de entidades [Elaboración Propia]

Si bien solo los subsistemas que conforman la Gerencia Logística son los tres resaltados en la figura anterior, tanto Gestión de Ventas como el Departamento de Contabilidad/facturación se relacionan indirectamente con ellos y llegan a ser parte importante del pr**oceso.**

6.1.1. *MODELADO DEL NEGOCIO*

La Gerencia Logística interactúa con distintos elementos internos y externos, entre los que se identifican el personal de planeamiento, (persona o entidad que maneja y estudia las necesidades de comprar para abastecer el almacén, el proveedor (persona o entidad que reabastece de productos a la empresa), responsable del almacenaje, (persona encargada de la generador de nuevas estrategias para mejorar el proceso de distribución), responsable de ventas, (persona que gestiona las ventas de los productos existentes dentro del

almacén), y por último el responsable de compras, (responsable de hacer efectivas las ordenes de compras recibidas del personal de planeamiento) .

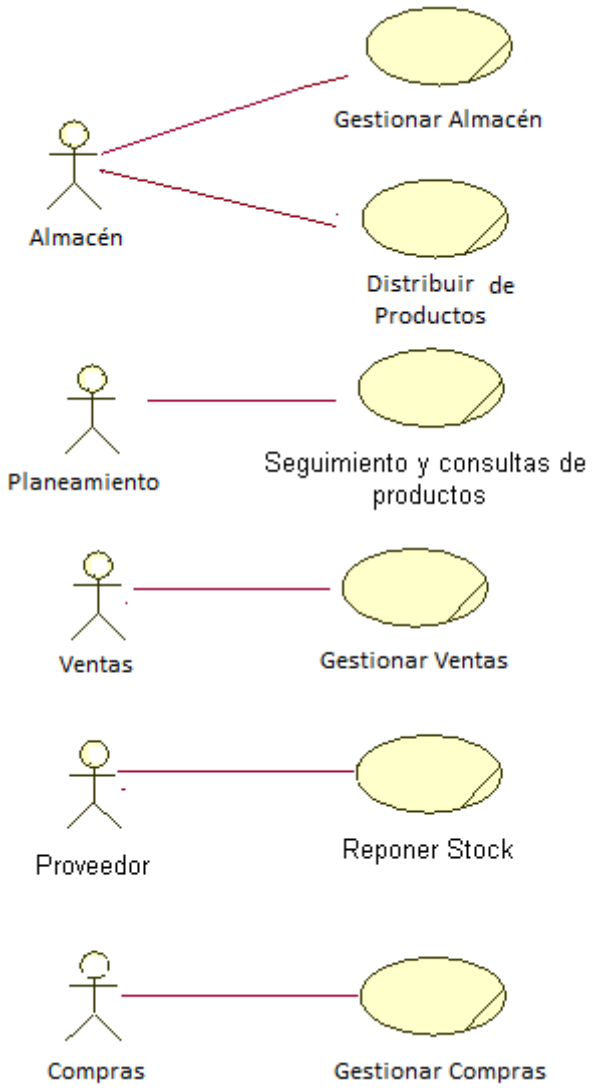


Figura 6.2 Modelo de Casos de Uso del Negocio [Elaboración Propia]

6.1.2. MODELOS DE CASOS DE USO DEL SISTEMA.

A continuación se presentan los diagramas de casos de uso del sistema de Balanced Scorecard donde el software de la consultora Sixtina abarca las necesidades y funcionalidades que requiere este proyecto de plasmar la solución del cuadro de mando integral en un sistema amigable, convirtiéndose en la herramienta a utilizar.

En el sistema del Balanced ScoreCard participan principalmente 4 actores para los cuales se generan distintos casos de uso, que se muestran a continuación.

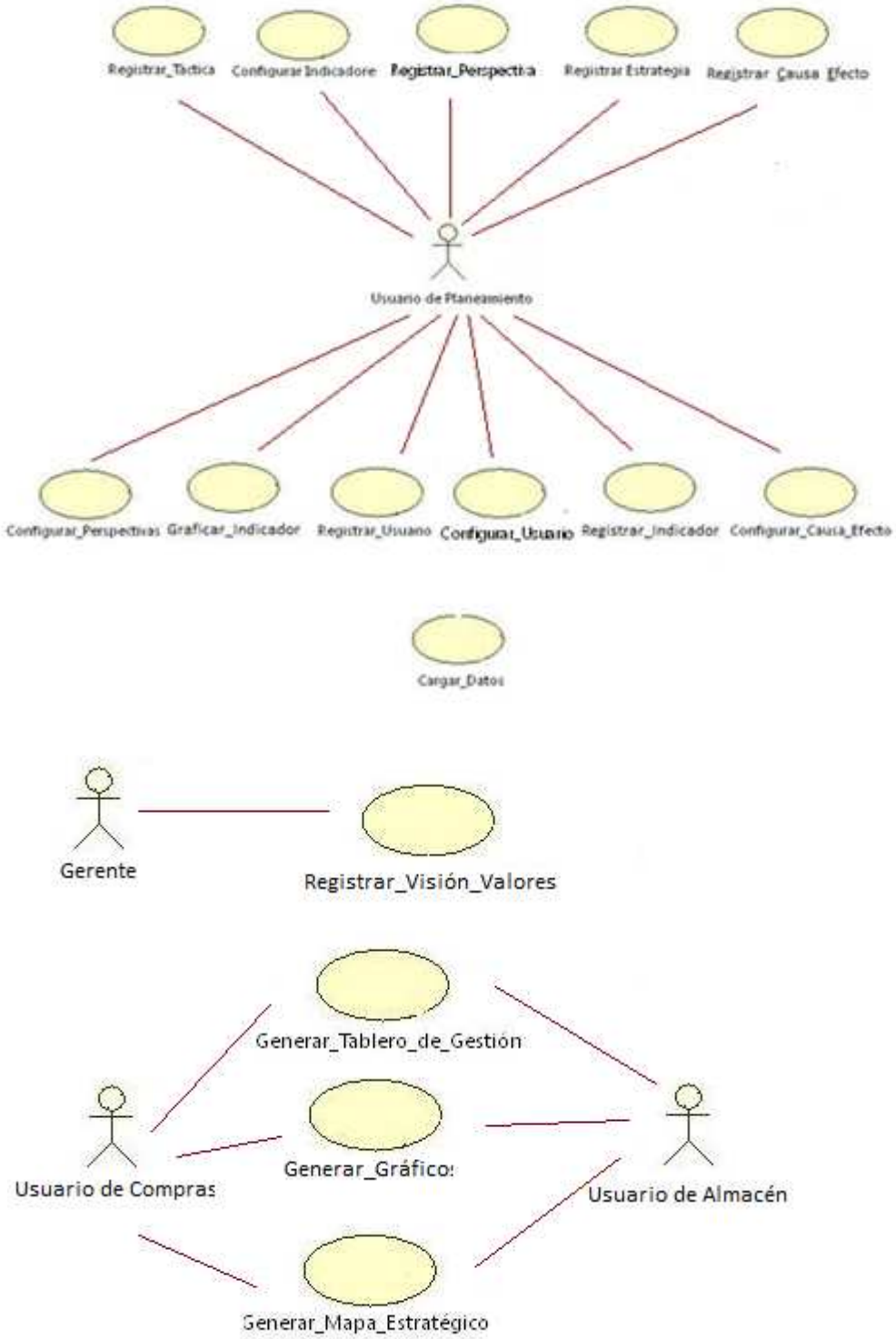


Figura 6.3 Modelo de Casos de Uso del Sistema [Elaboración Propia]

6.1.2.1 ESPECIFICACIÓN DE CASOS DE USOS.

Especificación del caso de uso: Registrar Perspectiva	
Código	1
Nombre	Registrar Perspectiva
Descripción	Este caso de uso permite registrar las perspectivas con las cuales contará el Balanced ScoreCard.
Actores	Usuario de Planeamiento.
Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Perspectivas definidas.
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Configuración y hacer clic en "Perspectivas". 2. El sistema muestra interfaz de registro. 3. Ingresar Nombre, Descripción, Orden de Jerarquía, entre otros para luego dar clic en Insertar. 4. El sistema muestra las Perspectivas ingresadas.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Estrategia	
Código	2
Nombre	Registrar Estrategia
Descripción	Este caso de uso permite registrar todas las estrategias obtenidas del análisis del capítulo V para resolver los problemas detectados en la Gerencia.
Actores	Usuario de Planeamiento
Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Estrategias definidas
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Estrategias y hacer clic en "Configurar". 2. El sistema muestra interfaz de registro de Estrategia. 3. Ingresar Nombre y Descripción para luego dar clic en Grabar. 4. El sistema muestra las Estrategias Grabadas.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Táctica	
Código	3
Nombre	Registrar Táctica
Descripción	Este caso de uso permite registrar todas las tácticas o planes de acción obtenidas del análisis del capítulo V.
Actores	Usuario de Planeamiento.

Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema. Se debe haber registrado un Tablero de Comando y los Factores Críticos de ese Comando.
Pos condición	Tácticas definidas
Flujo normal	1. Seleccionar la Estrategia y elegir el icono modificar. 2. El sistema muestra datos de la estrategia y la opción de agregar tácticas asociadas a la estrategia. 3. Se elige la opción agregar. 4. El sistema muestra interfaz de registro. 5. Ingresar Tablero de comando, Elementos, Nombre y Descripción, para luego seleccionar "Insertar". 6. El sistema muestra las Tácticas Grabadas.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Visión Valores	
Código	4
Nombre	Registrar Visión Valores
Descripción	Permite registrar la Visión, Misión y Valores de la Empresa o Gerencia al cual está dirigido el BSC.
Actores	Gerente de Logística
Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Visión, Misión y Valores bien definidos.
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Misión, Visión, Valores y hacer clic en "General". 2. El sistema muestra interfaz de registro. 3. Ingresar descripción para la Misión, Visión y Valores para luego dar clic en "Grabar". 4. El sistema muestra los datos ingresados.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Causa Efecto	
Código	5
Nombre	Registrar_Causa_ Efecto
Descripción	Este caso de uso permite registrar el Tablero de Mando.
Actores	Usuario de Planeamiento.
Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Tablero de Mando definido.
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Balanced Scorecard y hacer clic en "Configurar". 2. El sistema muestra interfaz inicio, donde se muestra la visión, misión y valores.

	3. Insertar el nombre del Balanced ScoreCard y dar clic en "Insertar". 4. El sistema muestra los detalles del nuevo BSC registrado".
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Indicador	
Código	6
Nombre	Registrar_Indicador
Descripción	Este caso de uso te permite registrar los indicadores asociados a un Tablero de Mando existente.
Actores	Usuario de Planeamiento.
Precondición	Haber Iniciado sesión en el sistema y tener registrado un tablero de Mando.
Post condición	Indicadores definidos
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Balanced Scorecard y elegir el BSC deseado. 2. El sistema muestra interfaz principal del BSC 3. Elegir la acción a realizar sobre el BSC, en este caso la de "agregar". 4. El sistema muestra la interfaz de registro para los indicadores. 5. Se debe insertar los datos necesarios en la sección de definición, como Nombre, Objetivo Estratégico, Métrica, Meta, Operación, Perspectiva, Táctica, entre otros. 6. Se selecciona el indicador y dirigirse a la sección Valores. 7. Insertar datos necesarios en la sección "Periódo", como el tipo de frecuencia de la carga de datos. 8. Asignar responsables al indicador en la sección "Responsable", para luego dar clic en Grabar. 9. Insertar el nombre del Balanced ScoreCard y dar clic en "Insertar".
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Registrar Usuario	
Código	7
Nombre	Registrar_Usuario
Descripción	Este caso de uso permite registrar nuevos usuarios.
Actores	Usuario de planeamiento.
Precondición	Estar Logueado en el Sistema y tener permisos de

	Administrador.
Pos condición	Nuevo Usuario registrado.
Flujo normal	1. Elegir la pestaña de Seguridad y hacer clic en "Usuarios". 2. El sistema muestra interfaz de registro. 3. Ingresar los datos necesarios como Nombres, Contraseña, Tarea, Tipo, etc., para luego dar clic en Grabar. 4. El sistema muestra los usuarios registrados.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Configurar Indicador	
Código	8
Nombre	Configurar_Indicador
Descripción	Este caso de uso permite configurar el indicador, realizar acciones como modificar y eliminar.
Actores	Usuario de Planeamiento
Precondición	Debe existir registro del indicador a configurar , haber iniciado sesión y encontrarse en el tablero de comando que contiene el indicador a configurar.
Pos condición	Indicador actualizado.
Flujo normal	1. Seleccionar el indicador a configurar, clic Derecho y selecciona editar. 2. El sistema muestra la interfaz con los datos del indicador. 3. Se ingresa los nuevos datos y da clic en grabar.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Configurar Perspectiva	
Código	9
Nombre	Configurar_Perspectiva
Descripción	Este caso de uso permite configurar la perspectiva, realizar acciones como modificar y eliminar.
Actores	Usuario de Planeamiento
Precondición	Debe existir registro de la perspectiva a configurar y haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Perspectiva actualizada.
Flujo normal	1. Seleccionar la perspectiva a configurar. 2. El sistema muestra la interfaz con los datos de la perspectiva.

	3. Se ingresa los nuevos datos y da clic en grabar.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Configurar Usuario	
Código	10
Nombre	Configurar_Usuario
Descripción	Este caso de uso permite configurar el usuario, realizar acciones como modificar y eliminar.
Actores	Usuario de Planeamiento
Precondición	Debe existir registro del usuario a configurar y haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Usuario actualizado.
Flujo normal	1. Seleccionar el Usuario a configurar. 2. El sistema muestra la interfaz con los datos del usuario. 3. Se ingresa los nuevos datos y da clic en grabar.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Configurar Causa Efecto	
Código	11
Nombre	Configurar_Causa_Efecto
Descripción	Este caso de uso permite configurar el Tablero de Mando (Tablero de Causa y Efecto o BSC), realizar acciones como modificar y eliminar.
Actores	Usuario de Planeamiento
Precondición	Debe existir registro del Tablero (BSC) a configurar y haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Tablero actualizado
Flujo normal	1. Seleccionar el tablero de causa efecto a configurar. 2. El sistema muestra la interfaz con los datos del tablero. 3. Se ingresa los nuevos datos y da clic en grabar.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Cargar Datos Indicadores	
Código	12
Nombre	Cargar_ Datos_Indicadores
Descripción	Este caso de uso permite realizar la carga de datos o valores por cada indicador.
Actores	Ninguno
Precondición	Haber iniciado sesión en el sistema, debe existir registro el indicador al cual se va a realizar la carga de datos.
Pos condición	Valores del indicador, cargados.
Flujo normal	1. Se selecciona el indicador y dirigirse a la sección Valores. 2. El sistema muestra interfaz para seleccionar el tipo de ingreso de valores entre otros datos. 3. Si el usuario selecciona, carga Manual, entonces: a. El sistema te muestra la interfaz para realizar el ingreso de los valores. 4. Si el usuario selecciona, carga Excel, entonces a. El sistema te muestra la interfaz para ingresar archivos Excel que contengan los valores. 5. Si el usuario selecciona, Carga desde BD (Datawarehouse), entonces: a. El sistema te muestra la interfaz para cargar datos desde BD, mostrando los campos necesarios. b. Se deberá ingresar el periodo, valor de la Alarma y Valor del Objetivo, para luego seleccionar la opción “Enviar”. c. EL sistema generara los valores consultando directamente a la BD a través de un servicio Web (Caso de Uso Generar valores de Indicador - 16) y los mostrará en una tabla en la misma interfaz. d. Valida los valores y selecciona la opción Aceptar. 6. Selecciona el periodo y la cantidad de registros dentro del periodo entre otros datos, como alarmas, factores críticos, etc., para luego dar clic en Grabar. 7. El sistema guarda los cambios y muestra la interfaz principal del Tablero de Comando.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Graficar Indicadores	
Código	13
Nombre	Graficar_Indicadores
Descripción	Este caso de uso permite realizar gráficos de los estados de los indicadores.
Actores	Usuario de Almacén, Usuario de Compras
Precondición	Deben existir registros de indicadores, el usuario debe haber iniciado sesión en el sistema y haber elegido el Tablero de Comando.
Pos condición	Gráficos de indicadores detallados.
Flujo normal	1. Selecciona el indicador y elegir la opción ver detalle. 2. El sistema mostrara el detalle del indicador con opción a gráficos. 3. Selecciona gráficos. 4. Sistema muestra detalles gráficos del indicador.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Generar Tablero de Comando	
Código	14
Nombre	Generar_Tablero_de_Comando.
Descripción	Este caso de uso permite visualizar los estados de los indicadores registrados según el tablero de Comando elegido.
Actores	Usuario de Almacén, Usuario de Compras
Precondición	Debe existir registro de indicadores en el Tablero elegido y debe haber iniciados sesión en el sistema.
Pos condición	Tablero de Comando generado.
Flujo normal	1. Selecciona la opción “BSC” y elige el tablero de su interés. 2. El sistema muestra en la interfaz principal un tablero de comando detallando los indicadores que contiene.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Generar Mapa Estratégico	
Código	15
Nombre	Generar_Mapa_Estratégico
Descripción	Este caso de uso permite visualizar los estados de los indicadores registrados en un Mapa Estratégico según el

	tablero de Comando elegido.
Actores	Usuario de Almacén, Usuario de Compras
Precondición	Debe existir registro de indicadores en el Tablero elegido y debe haber iniciado sesión en el sistema.
Pos condición	Mapa Estratégico generado.
Flujo normal	1. Selecciona la opción "BSC" y elige el tablero de su interés. 2 El sistema muestra en la interfaz principal un tablero de comando detallando los indicadores que contiene. 3 Selecciona dentro de las opciones generales del tablero, la opción de visualizar el mapa estratégico completo. **4** El sistema muestra en una interfaz emergente, el mapa estratégico donde se vinculan los indicadores divididos por perspectivas.
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

Especificación del caso de uso: Generar valores de Indicador	
Código	16
Nombre	Generar_ valores_ de_ Indicador
Descripción	Este caso de uso es un servicio que permite generar automáticamente los valores de los indicadores desde la Base de Datos de la empresa.
Actores	Ninguno
Precondición	El usuario debe haber ingresado por la interfaz del BSC en la sección adecuada, los datos necesarios la ejecución de este servicio, como indicador, periodo, alarma y objetivo.
Pos condición	Valores generados.
Flujo normal	1. El servicio recibe los datos de entrada 2. De acuerdo al código del indicador se procede a determinar que formula se utiliza. 3. Se ejecuta la formula y la obtención de valores. **4.** Devuelve los valores, según el periodo ingresado, en un archivo en Excel, para mostrarlo en la interfaz
Excepciones	Ninguna
Anotaciones	Ninguna

6.1.3.MODELADO DE DATOS.

La siguiente figura representa el modelo de la Base de Datos que utilizará la interfaz web del Balanced ScoreCard.

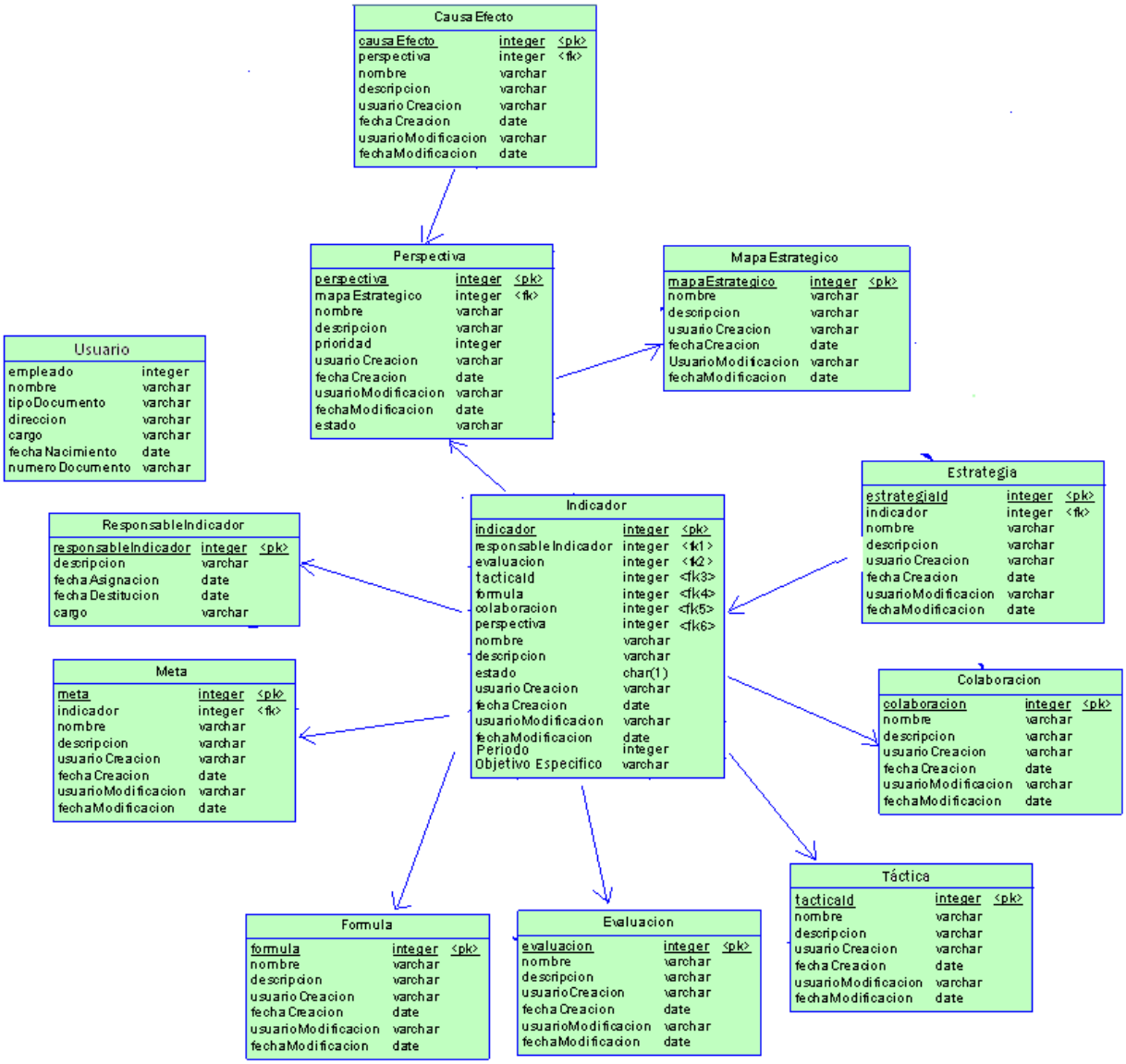


Figura 6.4 Modelo de Datos del Sistema [Elaboración Propia]

6.1.4. ARQUITECTURA DEL SISTEMA.

A continuación se presenta la arquitectura de la aplicación:

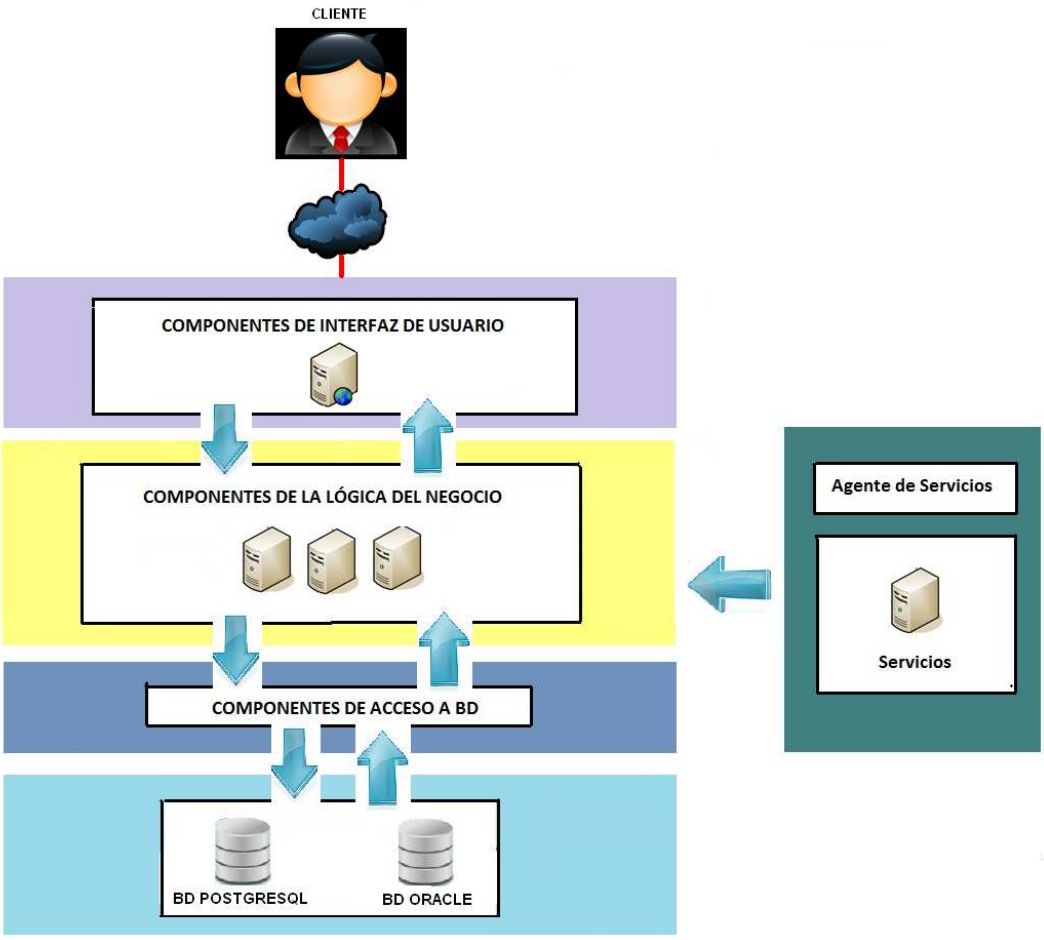


Figura 6.5 Arquitectura del Sistema [Elaboración Propia]

6.1.5. SOLUCIÓN TECNOLÓGICA.

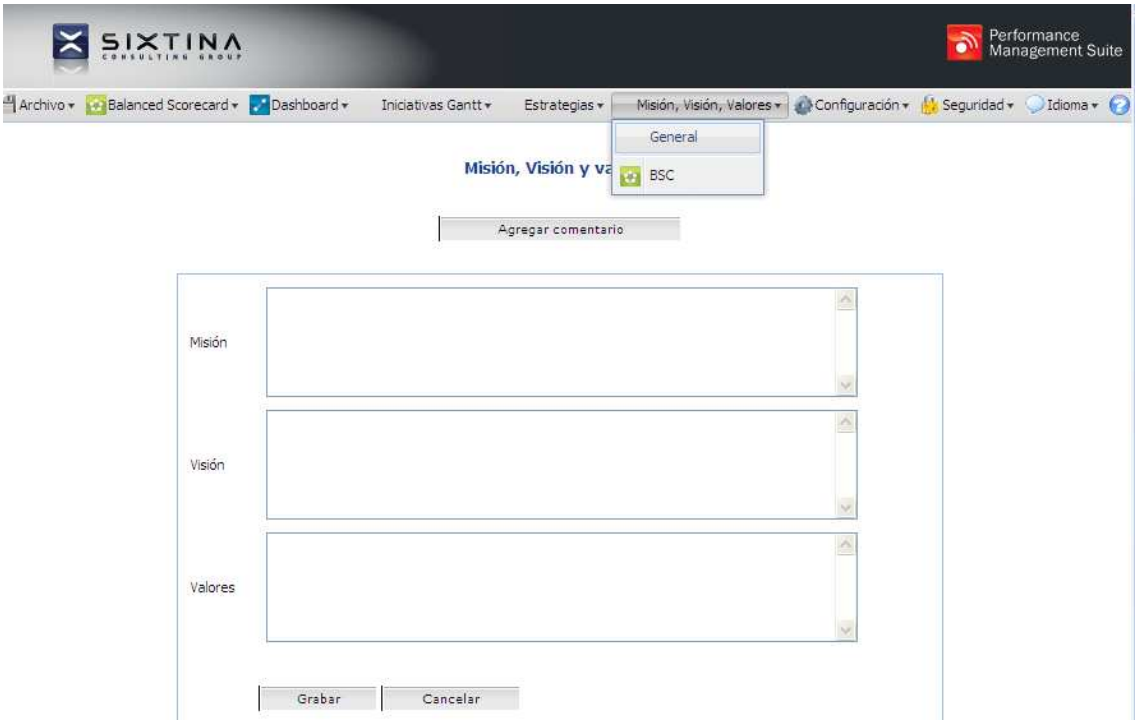
Se utilizará el Software BSC de Sixtina Consulting Group que contiene las funcionalidades de los casos de uso definidos en la etapa de análisis (Punto 6.1.2). Esta herramienta es una aplicación web de licencia libre que te permite modelar un tablero de mando integral (BSC) en base a indicadores cuyos valores deberán ser ingresados manualmente.
Esta solución tecnológica permite mostrar los resultados de la aplicación del nuevo modelo de cuadro de mando integral en la gerencia logística de empres distribuidora ALBIS S.A, mostrando que la fusión de dos modelos como son el Balanced ScoreCard y el Modelo de las 7 eses.

6.1.5.1. PROTOTIPOS DEL SOFTWARE.

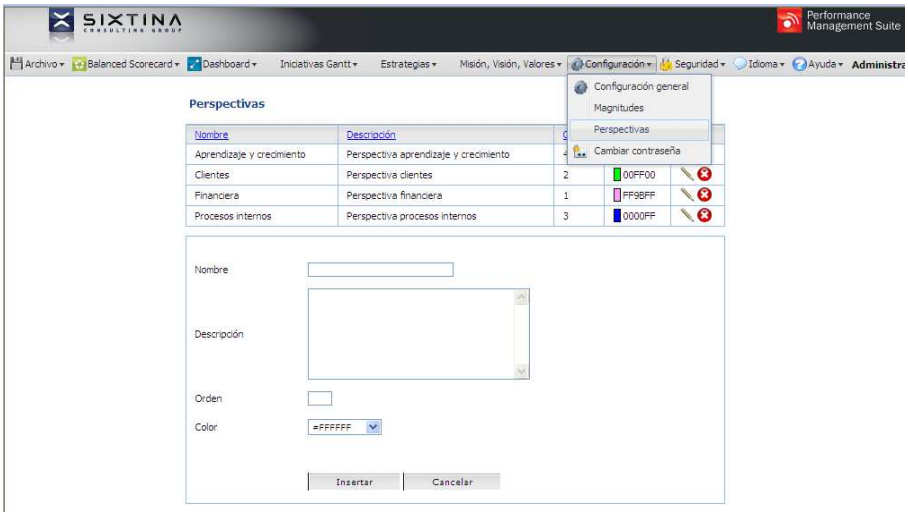
A continuación se presenta la Interfaces del software por funcionalidad:

- INTERFAZ PRINCIPAL.

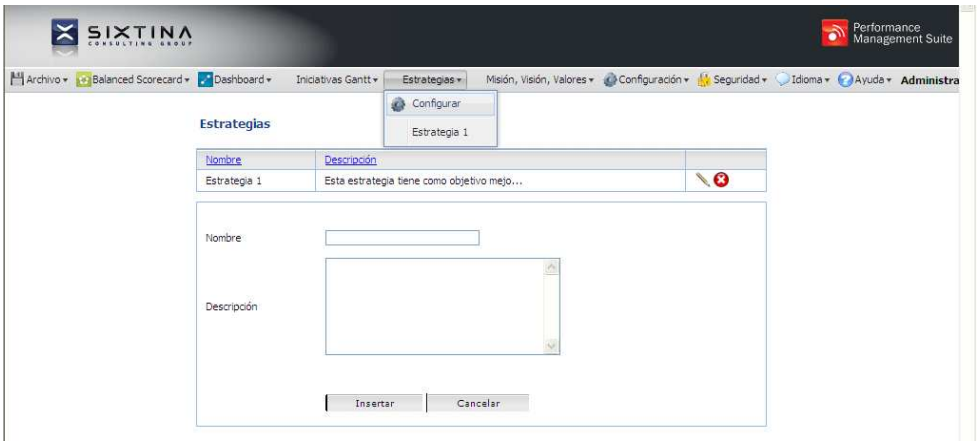
- REGISTRO DE MISIÓN, VISIÓN y VALORES.



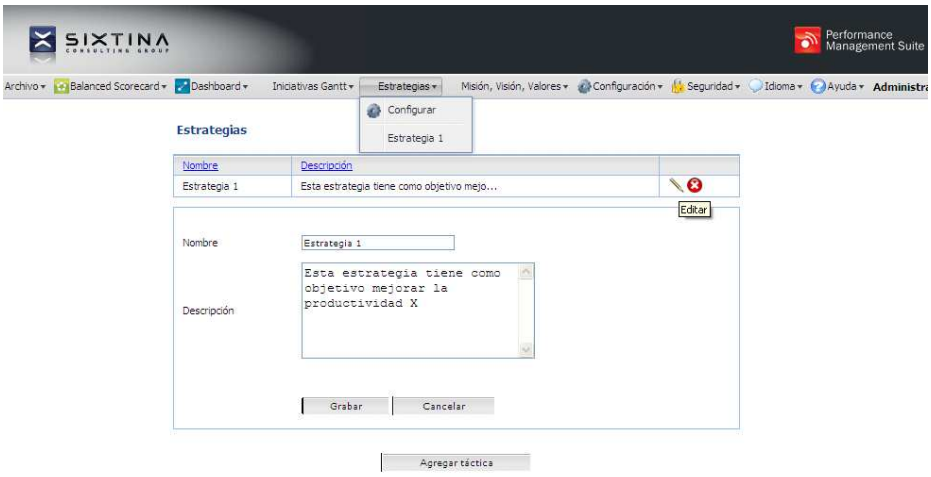
- REGISTRO DE PERSPECTIVAS.



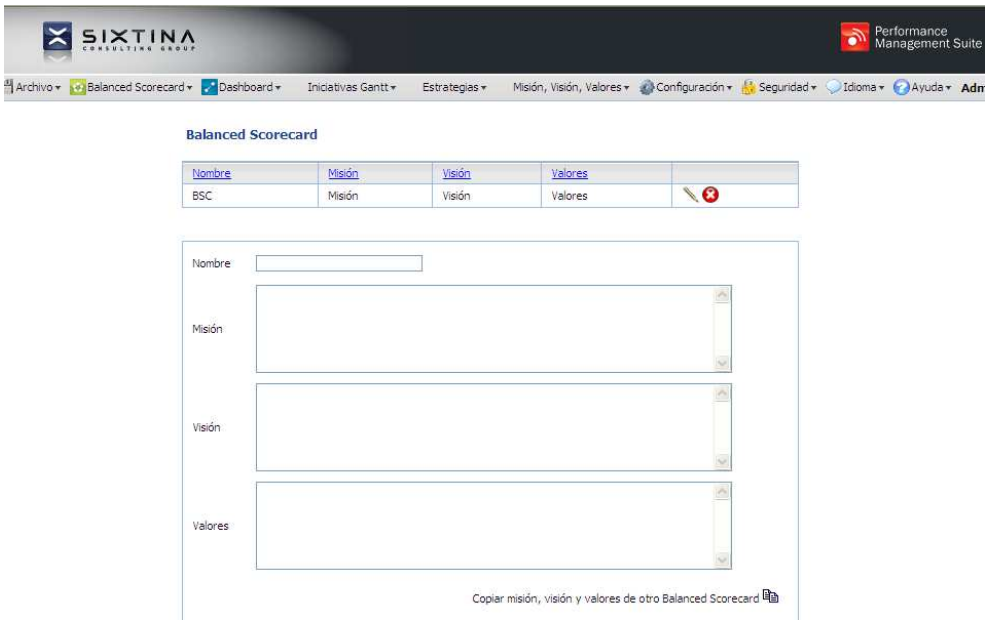
- REGISTRO DE ESTRATEGIA.



- REGISTRO TÁCTICA.

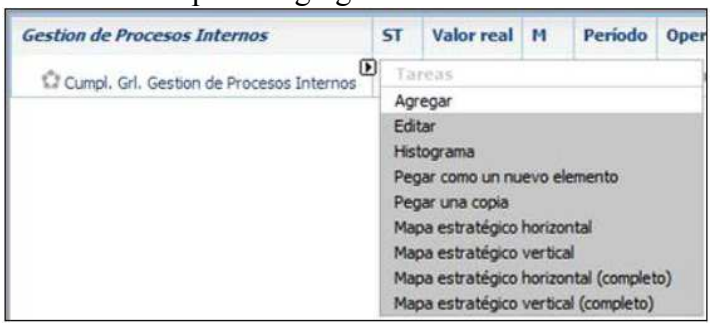


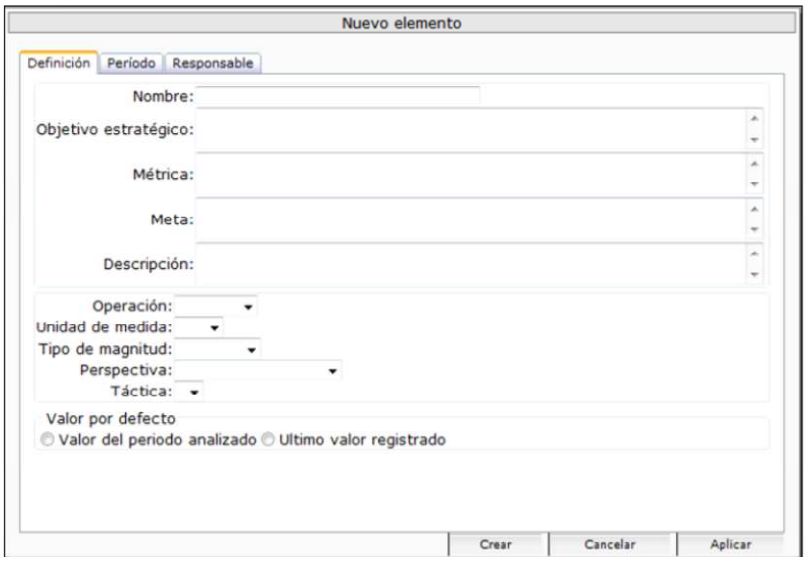
- REGISTRO DE CAUSA_EFECTO.



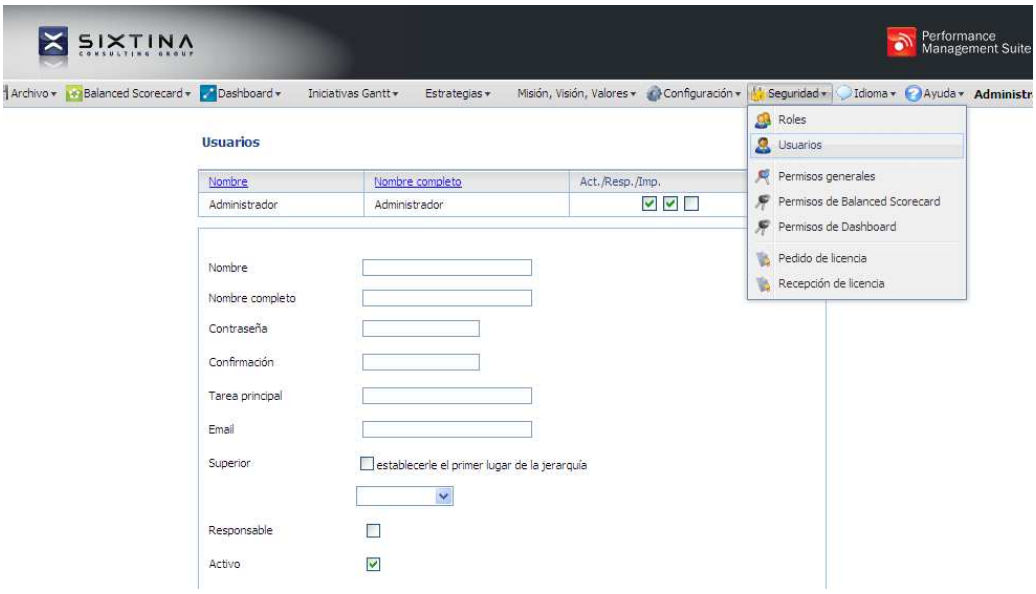
- REGISTRAR INDICADOR.

Selecciona la opción Agregar dentro del Tablero de Comando.





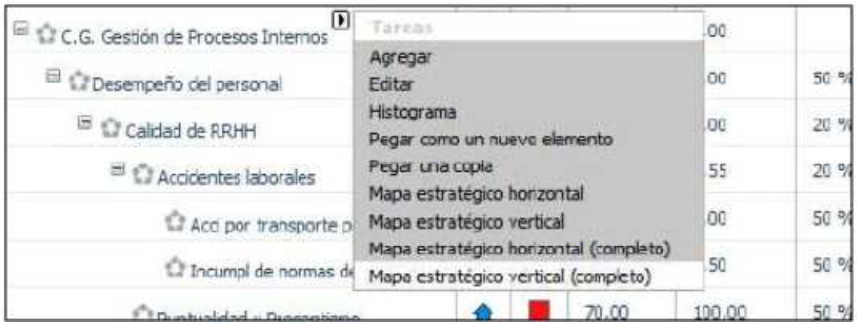
- REGISTRAR USUARIO.

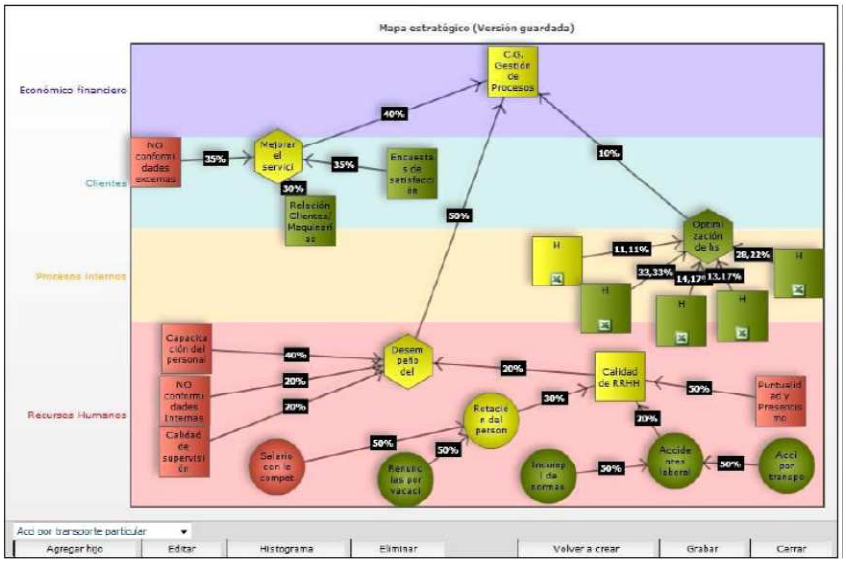


- GENERAR TABLERO DE COMANDO (BSC).

Gestión de Procesos Internos	ST	Valor real	M	Período	Dirección	Perspectiva	Responsables	PP	AD	AL	Símbolo	T	Objetivo	Desviación	Gant
Cumpl. Grl.Unidad de Logística			Pt.	11/07/2011	Maximizar	Procesos internos					GES5749				No
Analizar Promociones		89,48	%	01/07/2011	Maximizar	Clientes		8 %			ANA1205		100,00	-10,52 %	No
Efectividad de promociones		91,20	%	01/07/2011	Maximizar	Clientes					EFE1392		100,00	-8,80 %	No
Promociones por año		85,45	%	01/07/2011	Maximizar	Clientes					PRO3060		101,00	-15,40 %	No
Campañas publicitarias		92,68	%	01/07/2011	Maximizar	Clientes		8 %			CAM7677		100,00	-7,32 %	No
Control de Inventarios		40,00	Pt.	01/07/2011	Minimizar	Procesos internos		10 %			CON9595		40,00	0,00 %	No
Convenios de Adquisición.		0,08	Pt.	01/07/2011	Minimizar	Financiera		8 %			CON8158		0,00		No
Desarrollo de nuevo sistema		2,00	Hr	01/07/2011	Minimizar	Aprendizaje y crecimiento		8 %			DES3588		0,00		No
Disminuir tiempos		1,10	Pt.	01/07/2011	Minimizar	Procesos internos		8 %			DIS7899		0,80	37,50 %	No
Elevar nivel de ventas		1,00	%	01/07/2011	Maximizar	Financiera		8 %			ELE2711		1,10	-9,09 %	No
Evaluación de proveedores		72,91	Pt.	01/07/2011	Maximizar	Procesos internos		8 %			EVA8240		100,00	-27,09 %	No
Evaluación de Rendimiento		1,23	Pt.	01/07/2011	Minimizar	Procesos internos		10 %			EVA8269		0,00		No
Nuevo sistema de Inventarios		37,21	Pt.	01/07/2011	Minimizar	Procesos internos		8 %			NUE9552		100,00	-62,79 %	No
Politicas de Incentivos		83,00	%	01/07/2011	Maximizar	Procesos internos		8 %			POL4582		100,00	-17,00 %	No
Realizar entrenamientos		52,00	%	01/07/2011	Maximizar	Aprendizaje y crecimiento		8 %			REA1415		100,00	-48,00 %	No

- GENERAR MAPA ESTRATÉGICO.
  Se selecciona el Tablero de Comando a partir del cual se va a generar el Mapa Estratégico.





6.1.5.2. INTEGRACIÓN A FUTURO

El Software BSC de Sixtina Consulting Group y la Base de Datos de la empresa se deben complementar para que el ingreso de los valores de los datos para los indicadores que se utilizan en el BSC, sean extraídos desde la misma Base de Datos de manera automática, para ello se debe resaltar la arquitectura detallada en el Punto 6.1.4, donde se muestra las herramientas tecnológicas que serán utilizadas para realizar dicha integración.

6.1.6.RESULTADOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1.7.IMPLANTACIÓN.

6.1.7.1.Definición de Requisitos Básicos para la Implantación.

El alcance de este trabajo no incluía la implantación el plan estratégico basado en el BSC, pero era necesaria la inducción para

facilitar la continuación de la tarea iniciada. Se procedió entonces a la proposición de algunas recomendaciones para la adecuada comunicación, implantación y automatización.

Las recomendaciones aquí dadas pueden ser consideradas como las actividades básicas para el proyecto "Implantación del BSC" evaluado entre las iniciativas.

- Completar la definición de los indicadores, con su plan de recolección de datos para su incorporación definitiva a los reportes.
- Detallar el plan de desarrollo de los vectores estratégicos, ratificándolos responsables, tópicos de interés y resumen por perspectivas.
- Ajustar la agenda gerencial para incorporar el BSC como sistema de gestión, incluyendo plan de reuniones.
- Comunicar, educar y difundir medios y estrategias a todos los niveles de la empresa.
- Incorporar el BSC a los sistemas automatizados de la empresa, adquiriendo alguna de las alternativas comerciales o incluyéndolo en los sistemas propios.
- Fomentar la formación estratégica y la retroalimentación para aprovechar el aprendizaje estratégico.

CAPITULO VII

EVALUACIÓN DEL PROYECTO Y CONCLUSIONES.

7.1 CONCLUSIONES.

Una vez concluido el proyecto de este trabajo, la revisión de los objetivos propuestos al inicio del mismo permite evaluar si el mismo cumplió el propósito para el que se había planteado, para ello se llegaron a las siguientes conclusiones:

1. Se realizo un análisis de los factores internos y externos dentro de la gerencia logística considerando entre los factores claves las oportunidades, amenazas, las fortalezas y debilidades así como la identificación de la imagen que los directivos y trabajadores tenían acerca de la situación actual de la empresa como la de la gerencia logística, y su visualización a corto plazo y mediano; todo esto facilitó a la formulación de lineamientos estratégicos o recolección de información, con los que cumplieron los cinco primeros objetivos propuestos en el Capítulo I (objetivos específicos "a, b, c, d y e"), esta información nos ayudó para establecer así la nueva misión, visión y valores para la mejora de la gerencia.
2. Con la selección del equipo que participó en la formulación, no sólo se garantizó la representación de las distintas sucursales y los procesos que se realizan en ellas, sino también la consideración del punto de vista de los demás niveles de la empresa y de la gerencia. Este aporte nutrió enormemente la formulación dándole una visión de conjunto mucho más objetiva e integral.
3. Se derivaron objetivos de cada una de las perspectivas del BSC en base a la conocimiento obtenido del análisis y de la recolección de información de las encuestas, para posteriormente crear estrategias innovadoras que ayudaron. a identificar factores de competencias llamados indicadores, que permitieron medir los objetivos para tener una proyección de hacia dónde se quiere llegar y que ayudará a incrementar el actual segmento del mercado (aumentar la productividad), con esto se cumple los objetivos específicos "f y g" propuestos en el Capítulo I.
4. La construcción del mapa estratégico o diagrama de causa y efecto con su respectivo plan de acción ayudará progresivamente al cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente ya que esto forma parte de un proceso y se convertirá en un medio para combatir los problemas detectados en el análisis corporativo que tuvo un enfoque en el modelo de las 7 eses de Mckinsey, con esto se cumple los objetivos específicos "h e i" propuestos en el Capítulo I.
5. Plasmar el Mapa estratégico en un software libre de la consultora Sixtina agrupa a los objetivos específicos " i y j" del Capítulo I, dado que los indicadores registrados en el software para armar el Mapa estratégico, son alimentados con datos reales de la empresa para que posteriormente sean evaluados por el usuario de planificación, encargado de manejar el cuadro

de mando integral implementado, de acuerdo a metas establecidas por cada indicador.

6. El establecimiento de Metas e Iniciativas como punto final dentro del Capítulo VI abarca el último objetivo específico "k" del Capítulo I.
7. Es importante resaltar que los beneficios identificados de la elaboración de una BSC permiten reducir el volumen de información requerida para la toma de decisiones estratégicas.
8. La dinámica que se genera igualmente facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía a todos los niveles de la organización. Al tiempo permite ir formando al personal que en el futuro se encargará del seguimiento, e ir aprendiendo de la estrategia, con lo que seles comprometen en la consecución de los objetivos de la empresa y se les hace partícipes verdaderos de su éxito.
9. En conclusión, el cuadro de mando integral resultante de este trabajo se considera viable de implantar porque, aplicando apropiadamente el análisis y directrices del BSC y gracias a un enfoque al personal que nos brinda el Modelos de las 7 eses de Mckinsey, se logra ser lo suficientemente ambicioso como para impulsar el crecimiento de la empresa ALBIS S.A. en general, gracias al empuje de la gerencia logística y a las diversas áreas que se relacionan con la gerencia permitiendo vincularlas hacia la estrategia de la gerencia y de la organización como una forma de asegurar que todas las personas de todos los niveles tomen decisiones, actúen y trabajen para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización, cumpliendo así con solucionar el problema principal de la falta de alineamiento estratégico en la organización.

Luego, englobando el resultado final de todo el proceso, es posible afirmar que el objetivo general del trabajo fue cumplido, pues se obtuvo un Cuadro de Mando Integral para la empresa ALBIS S.A., aplicando las metodologías del Balanced Scorecard y el Modelo de las 7 eses de Mckinsey. Siendo aprobado por el equipo gerencial de la gerencia logística y algunos miembros de la directiva de la empresa, dicho plan tiene las características necesarias para ser una base sólida para la futura implantación de un sistema gerencial completo apoyado en BSC.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [Araujo,2011]
  Germán Cintas Araujo, Arquitectura e internacionalización (8). Alineación estratégica previa, BSA Rethinking Architecture, http://www.bsarethinkingarchitecture.com/2011/10/20/arquitectura-e-internacionalizacion-8-alineacion-estrategica-previa/, (09/07/2012).

- [Arrieta,2006]
  Iván Arrieta, Tool Box Management - TBM: El Balanced Scorecard y Otras Herramientas Modernas de Gestión,degerencia.com, http://www.degerencia.com/articulo/tool_box_management_tbm_una_gerencia_por_instrumento , (16/07/2012).

- [Berdaguez;Agostini,2009]
  Alejandro Berdaguez; Federico Agostini, EL CONTROL, Universidad Nacional de Nordeste, http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf , (04/07/2012).

- [BSC Institute,2012]
  Balanced Scorecard Institute, What is the Balanced Scorecard? Balanced Scorecard Institute, http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/tabid/55/Default.aspx, (18/07/2012).

- [Figuerola, 2012]
  Norberto Figuerola , La Estructura de las 7 S de McKinsey, ArticulosBM, http://articulosbm.files.wordpress.com/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf,(18/07/2012).

- [Gerencia Logistica,2010]
  Freddy Riera, Gerencia de Logistica, Gerencia-logistica.blogspot, http://gerencia-logistica.blogspot.com/2010/03/gerencia-de-logistica.html, (04/07/2012).

- [GestioPolis,2002]
  MSc. Guillermo A. Ronda Pupo, El concepto estrategia ,GestioPolis, http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/34/estrategia.htm , (04/07/2012).

- [Gómez, 2012]
  Gómez López Juan Carlos, El cuadro de mando integral , Vinculando: Revista de divulgación sobre Desarrollo Sustentable (2003-2012), (02/05/2012).

- [Kaplan, 2005]
  Robert S. Kaplan, How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model, Strategy & Leadership,33(3),2005,Pag 41.
- [Kaplan; Norton, 1992]

Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, Harvard Business Review, No.92105, Feb. 1992.

- [Kaplan; Norton, 1996-1]
  Robert S. Kaplan, David P. Norton, Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action, Business School Press, (1996), San Francisco-Estados Unidos.

- [Kaplan; Norton, 1996-2]
  Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action*, *Harvard Business School Press,*(1996), Boston.

- [Kaplan; Norton, 1996-3]
  Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, *Harvard Business School Press,*(January – February 1996), 76.

- [Leadership,2012]
  Leadership Business Group, Value Based Management,leadership-bt.com.,http://www.leadership-bg.com/index.php?option=com_content&view=article&id=76&catid=13:estrategia-e-financas&Itemid=664&lang=es, (17/07/2012).

- [Lorino,2000]
  César López, La gerencia basada en valor (GBV) o value based management(VBM),GestioPolis.com, http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%202/gbv.htm , (16/07/2012).

- [López ; González,2007]
  Juan Carlos López García ;Luisa Fernanda González, TAXONOMÍA DE LOS PROBLEMAS DE INFORMACIÓN, *EDUTEKA, http://www.eduteka.org/modulos/1/161/792/1* ,(11/07/2012)

- [Maisch, 2007]
  Elena Maisch Molina, Alineación Estratégica de los Recursos Humanos, Mujeres de Empresa, http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070903-alineacion-estrategica-de-los-recursos-humanos.asp, (10/07/2012).

- [Monografias.com,2007]
  Jeannethe Jiménez,Adrián Castro,Cristian Brenes, Productividad , Monografias.com, http://www.monografias.com/trabajos6/prod/prod.shtml, (04/07/2012).

- [Mora, 2009]
  Carlos Mora Vanegas, Las Aportaciones De Las Siete S De Mckinsey, ArticulosZ.com, http://www.articuloz.com/administracion-articulos/las-aportaciones-de-las-siete-s-de-mckinsey-902241.html, (18/07/2012).

- [Pensamiento Imaginativo, 2008]
  Manuel Gross, Estrategia: Las '7 S' de McKinsey, voypormas.com, http://manuelgross.bligoo.com/content/view/250139/Estrategia-Las-7-S-de-McKinsey.html, (03/07/2012).

- [Peters; Waterman, 1988]
  Tom Peters, Robert Waterman, In Search of Excellence, Warner Books,(1988), Nueva York – Londres.

- [Rankings.americaeconomia, 2011]
  Autor (es), Las 500 mayores empresas del Perú, América Economía, http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-peru/ranking-500-peru-01.php, (01/07/2012).

- [Rigby,2001]
  Rigby D.K., Management Tools and Techniques: A Survey, California Management Review, Vol.43, No.2, 2001

- [Rosas, 2011]
  Justo Rosas, Las 5´S herramientas básicas de mejora de la calidad de vida, El Portal de la Seguridad, la Prevención y la Salud Ocupacional de Chile, http://www.paritarios.cl/especial_las_5s.htm, (18/07/2012).

- [Sánchez , 2006]
  Sánchez Martorelli Jesús, Las siete causas del fracaso en la implementación del Balanced Scorecard, NRG Consultores C.A., http://www.nrgconsultores.net/Brujula02061.pdf, (30/06/2012).

- [Scientific Committee, 2007]
  Knowledge Services Division ; National Physical Laboratory; Hampton Road, The Value Scorecard – A Methodology For Evaluating The Impact Of Knowledge Transfer, Triple Helix 9 Scientific Committee, http://www.leydesdorff.net/th9/Th9%20Subtheme%206%20full%20tcej%20O-025.pdf, (16/07/2012).

- [Tantum, 2009]
  Tantum Strategy & Results, Unilever BestFoods y el Balanced Scorecard , Tantum Strategy & Results, http://www.tantum.com/centroamerica/articulo_completo/-unilever-bestfoods-y-el-balanced-scorecard/?DX=68, (18/07/2012).

- [TechNet, 2005]
  Microsoft TechNet, Caso de éxito - Más inteligencia para ColCerámica, Microsoft TechNet, http://www.microsoft.com/latam/technet/articulos/tn/nov05-15.mspx, (18/07/2012).

ANEXOS

ANEXO N° 1

Estimado trabajador, con la siguiente encuesta se busca conocer su opinión sobre la situación actual de la empresa ALBIS S.A. Su colaboración resultaría de suma importancia en la solución de los problemas. Gracias.

1. ¿Qué nivel de satisfacción usted tiene con la forma en que se ejecuta el proceso de reclutamiento del personal que va a trabajar en la gerencia?

- Muy Satisfecho ☐
- Satisfecho ☐
- Practicamente Satisfecho ☐
- Poco Satisfecho ☐
- Insatisfecho ☐

2. ¿Cómo usted considera la estructura organizacional que presenta el complejo?

- Excelente ☐
- Muy Bien ☐
- Bien ☐
- Regular ☐
- Mal ☐

3. ¿De qué forma las relaciones establecidas entre las diferentes áreas de trabajo permiten el logro?

- Excelente ☐
- Muy Bien ☐
- Bien ☐
- Regular ☐
- Mal ☐

4. ¿Conoce usted de la existencia de un sistema de valores establecido en el complejo?

- Si ☐
- No ☐

5. ¿De qué forma usted considera que los procesos, procedimientos están encaminados al funcionamiento eficaz del complejo?

- Excelente ☐
- Muy Bien ☐
- Bien ☐
- Regular ☐
- Mal ☐

6. ¿Existen buenas oportunidades de capacitación y superación en el complejo?

- De Completo Acuerdo ☐
- De Acuerdo ☐
- Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo ☐
- En Desacuerdo ☐
- En Completo Desacuerdo ☐

7. ¿Cómo se siente con los medios de comunicación en el complejo?

- Muy Satisfecho ☐
- Satisfecho ☐
- Parcialmente Satisfecho ☐
- Poco Satisfecho ☐
- Insatisfecho ☐

8. ¿Cómo se siente con el mobiliario de la entidad?

- Muy Satisfecho ☐
- Satisfecho ☐
- Parcialmente Satisfecho ☐
- Poco Satisfecho ☐
- Insatisfecho ☐

9. El estilo de dirección de sus dirigentes usted los evalúa de

- Excelente ☐
- Muy Bien ☐
- Bien ☐
- Regular ☐
- Mal ☐

10. ¿Conoce usted la estrategia del complejo así como sus objetivos?

- Si ☐
- No ☐

11. ¿Conoce usted de alguna actividad en espécifico que distinga a esta empresa?

- Si ☐
- No ☐

ANEXO 2

Compañero cliente, usted es la persona más importante de nuestro negocio, por lo que su opinión nos ayudaría a complacerlo y poner a su alcance lo que usted necesita. Marque con una "X" según la evaluación que usted le otorgue.

1. ¿Qué opinión tiene de la forma en que ofertamos nuestros productos y servicios?

	Siempre	En Ocasiones	Rara vez	Nunca
Rapidez en el servicio				
Trato amable y cortés				
Personal capacitado en el tema				
Instalaciones climatizadas				

2. ¿Se muestra interés por parte de nuestro personal en conocer sus gustos, preferencias y

necesidades?

- Siempre ☐
- En ocasiones ☐
- Rara vez ☐
- Nunca ☐

3. ¿Se demuestra un total conocimiento por parte del personal de ventas sobre los productos y servicios que ofertamos?

- Siempre ☐
- En ocasiones ☐
- Rara vez ☐
- Nunca ☐

4. La preparación que muestra el personal de ventas para la labor que realiza es:

- Buena ☐
- Regular ☐
- Mala ☐

5. ¿Cómo se siente usted de manera general al salir de una de nuestras instalaciones?

- Generalmente satisfecho ☐
- En ocasiones satisfecho ☐
- Generalmente insatisfecho ☐

Anexo # 3: Entrevista a los directivos.

ANEXO N° 3

Entrevista a los Directivos.

ESTRATEGIA

1. ¿En el Complejo, está trazada la estrategia o existe algún diseño estratégico por el cual se rige la entidad?

_____

2. ¿Es de su conocimiento las políticas y los objetivos de trabajo?

_____

_____

ESTRAUCTURA

1. ¿Qué opinión tiene usted sobre la estructura organizativa del complejo?

2. ¿Las funciones asignadas a su cargo son adecuadas para el cumplimento de los objetivos del complejo?

3. ¿Cómo son las relaciones entre las distintas áreas de la empresa?

4. ¿Cree usted que existen problemas en la estructura organizativa que impida el incumplimiento de los objetivos de la entidad?

PERSONAL

1. ¿Considera usted que el proceso de reclutamiento que se lleva a cabo es adecuado? ¿Por qué?

HABILIDADES

1. ¿La gerencia tiene a su juicio alguna actividad que lo distinga?

2. ¿Cuál es la actividad, que usted considera, de la que realiza en su área la más importante?

ESTILOS

1. ¿Cómo se siente usted de manera general al salir de una de nuestras instalaciones?

2. ¿Conoce usted la cultura organizacional del complejo?

SISTEMAS

1. ¿Considera usted que existe algún proceso dentro del complejo que dificulte el funcionamiento del mis

VALORES COMPARTIDOS

1. ¿Está establecido en la entidad un sistema de valores?

ANEXO N° 4

Estamos realizando un estudio dirigido a fortalecer y perfeccionar los sistemas de comunicación interna en todas las áreas de trabajo del ALBIS S.A.
Solicitamos de usted la mayor cooperación en el llenado de este cuestionario, cuyo contenido se explica por sí solo. Valoramos altamente su contribución.

1. ¿Siente usted deseos de hablar con sus compañeros de trabajo?

- [ ] Con mucha frecuencia
- [ ] con frecuencia
- [ ] Algunas veces
- [ ] Casi nunca
- [ ] Nunca

2. ¿Usted se considera una persona?

- [ ] Muy conservadora
- [ ] Conversadora
- [ ] Algo conversadora
- [ ] Poco conservadora
- [ ] No conversadora

3. Cuando el trabajo se lo permite ¿le gusta conversar con sus compañeros?

- [ ] Me gusta mucho
- [ ] Me gusta
- [ ] A veces me gusta
- [ ] Me es indiferente
- [ ] No me gusta

4. ¿Usted está satisfecho con los temas que se conversan en su área de trabajo?

- [ ] Siempre
- [ ] Casi siempre
- [ ] Algunas veces
- [ ] Casi nunca
- [ ] Nunca

5. En su grupo (área de trabajo), ¿cuáles son los temas que más se hablan entre los compañeros? Señale sólo 5 y en orden de importancia

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____

5 _____

6. ¿A usted le han informado cuáles son las metas que su colectivo de área debe alcanzar?

- [ ] Sí, siempre
- [ ] Sí, a veces.
- [ ] No

7. ¿Usted considera que posee toda la información que necesita para desarrollar su trabajo y su vida en su colectivo de trabajo?

- [ ] Sí
- [ ] A veces.
- [ ] No

8. ¿Para qué usted necesita hablar con jefe inmediato?

_____
_____
_____
_____

9. ¿Para qué su jefe inmediato necesita hablar con usted?

_____
_____
_____
_____

10. ¿Usted está satisfecho con la comunicación que se da entre usted y su jefe?

- [ ] Sí
- [ ] En parte
- [ ] No

11. ¿Podría usted relacionar los principales medios que se utilizan en su área de trabajo para comunicarse con los trabajadores?

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____

12. ¿Está usted satisfecho con los medios que se utilizan en su área para hacer llegar la información a los trabajadores?

- [ ] Muy Satisfecho
- [ ] Satisfecho
- [ ] Poco Satisfecho
- [ ] Insatisfecho
- [ ] Muy insatisfecho

13. ¿Cuál es, en su opinión, el sistema más adecuado para la información a los trabajadores? (Puede marcar más de una opción)

- [ ] Por la línea de mando
- [ ] Por contacto directo con Grupo de Personal (conocido por Recursos Humanos)
- [ ] Por los medios impresos
- [ ] A través del mural
- [ ] A través de medios auditivos
- [ ] Por matutinos
- [ ] Por asambleas
- [ ] Otros sistemas (descríbalos)

Anexo #5: Encuesta sobre Valores.

Compañero:

La siguiente encuesta tiene el propósito de valorar cuáles son los valores más frecuentes entre los directivos

Se le propone que usted en un orden de importancia del 1 al 5, brinde esta información anónima de cuáles son los más valorados en el orden personal.

Personales: ¿Qué es para usted lo más importante en la vida?

___ Vivir

___ Felicidad

___ Salud

___ Familia

___ éxito

___ Realización personal

___ Tener prestigio

___ Demostrar estatus

___ Bienestar material

___ Sabiduría

___ Amistad

___ Trabajo

___ Ser respetado

___ Demostrar valía

___ Amor

ético-sociales: ¿Qué quiere usted para el mundo?

___ Paz

___ Supervivencia ecológica del planeta

___ Justicia social.

ético-morales: ¿Cómo cree que hay que comportarse con quienes lo rodean?

___ Honestidad

___ Educación con los demás

___ Sinceridad

___ Confianza mutua

___ Respeto de los derechos humanos

Valores de competencia: ¿Qué cree que hay que tener para competir en la vida?

___ Cultura

___ Dinero

___ Imaginación

___ Lógica

___ Buena forma física

___ Inteligencia

___ Belleza

___ Capacidad de ahorro

___ Iniciativa

___ Pensamiento positivo

___ Constancia

___ Flexibilidad

___ Vitalidad

___ Simpatía

___ Capacidad de trabajo en equipo

___ Coraje

___ Vida sana

Valores socio-políticos: ¿Cuáles son los valores que deben prevalecer para la supervivencia de la Revolución?

___ Patriotismo

___ Antiimperialismo

___ Identidad cultural

___ Solidaridad

___ No corrupción