UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS. fundada en 1551
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero

TESIS para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR
MARÍA VERÓNICA CASTRO ANGULO
ASESOR Ing. EDUARDO RAFFO LECCA

LIMA - PERÚ 2003

Resumen . 1

Introducción . 3

1. Balanced Scorecard . . 5

1.1. Descripción del Balanced Scorecard . . 5

1.2. Elementos del Balanced Scorecard . . 6

1.2.1. Foco Estratégico o propuesta de valor al cliente . . 7

1.2.2. Mapa Estratégico . . 7

1.2.3. Indicadores y Metas . 8

1.2.4. Iniciativas Estratégicas . . 9

1.2.5. Responsables y Recursos . 9

1.3. Beneficios del Balanced Scorecard . . 10

2. Descripción de la empresa . 11

2.1.Organización de la empresa . 11

2.2. Productos . 12

2.3. Proceso de Producción . . 15

2.3.1. Corte . 15

2.3.2. Desbaste . . 16

2.3.3. Armado y aparado . . 16

2.3.4. Acabado . 16

2.4. Capacidad Instalada . 16

2.5. Mercado . 16

2.6. Competencia . . 17

3. Determinación del marco de la estrategia . 19

3.1. Matriz FODA . 19

3.1.1. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas . 19

3.1.2. Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas . 20

3.1.3. Elaboración de la matriz FODA . 22

3.2. Visión y Misión . . 24

3.2.1. Visión . 24

3.2.2. Misión . 24

3.3. Determinación del foco estratégico . . 24

4. Implementación del Balanced Scorecard . 27

4.1. Definición de objetivos y elaboración del mapa estratégico . . 27

4.2. Descripción de los Objetivos planteados . 28

4.2.1. Objetivos de la perspectiva financiera . 28

4.2.2. Objetivos de la perspectiva cliente . 28

4.2.3. Objetivos de la perspectiva interna . . 29

4.2.4. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento . 31

4.3. Mapa Estratégico . 33

4.4. Determinación de Indicadores de objetivos . 34

4.5. Determinación de las metas de indicadores de objetivos . . 40

4.6. Determinación de las Iniciativas . . 42

4.6.1. Definición de las Iniciativas . 44

4.7. Determinación de Indicadores de Iniciativas . 52

4.7.1. Definición de los Indicadores de Iniciativas . . 54

4.8. Determinación de las metas de indicadores de Iniciativas . 59

5. Responsables de los objetivos e iniciativas . 63

6. Plan de seguimiento y control del Balanced Scorecard . . 67

Conclusiones y Recomendaciones . 69

Conclusiones . . 69

Recomendaciones . 70

Bibliografía . 71

Anexos . . 73

Resumen

El informe de tesis para obtener el título de ingeniero industrial por la modalidad de Perfeccionamiento Profesional nos muestra la implementación de un sistema de gestión “Balanced Scorecard”en una pyme que manufactura artículos complementarios de cuero.Cabe resaltar que al decir “implementación” se hace referencia a la aplicación de la información teórica del Balanced Scorecard a la realidad de la empresa. Con esta metodología de implementación la empresa tiene toda la información necesaria para iniciar la puesta en marcha del Balanced Scorecard.

El informe comienza con un marco teórico del Balanced Scorecard y tiene como punto siguiente un diagnóstico de la empresa, en el cual se detalla las condiciones y entorno de desarrollo de las actividades, prosiguiendo con la implementación del sistema mencionado.Para la implementación del sistema primero se tuvo que elaborar la matriz FODA, la cual se utilizó e la definición de la misión y visión respectiva.

Con la misión y visión se realizó un análisis para determinar cual era el enfoque que alinearía la visión de la empresa con los objetivos a plantear. Como resultado de este análisis se eligió como foco estratégico el que busca el conocimiento del cliente y por ende la satisfacción del mismo.

Con la elección del foco estratégico se determinaron los objetivos ordenados en las cuatros perspectivas del mapa estratégico, los cuales se encuentran conectados mediante la relación causa-efecto. Los objetivos son medidos mediante indicadores con sus respectivas metas, estos indicadores son un medio para realizar un seguimiento luego de ser implementado el sistema. Los indicadores al igual que los objetivos fueron analizados mediante la relación causa efecto para tener plena seguridad de que los objetivos planteados son los correctos.

Con los objetivos planteados, se detallaron sus iniciativas (acciones a realizar)respectivas que como éstos cuentan con indicadores y metas, así como, descripción de las actividades a realizar para cumplir éstas metas.

Finalmente se realizó una programación para controlar periódicamente el desarrollo de los objetivos e iniciativas del Balanced Scorecard, el cual se realizará a través de formatos.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Introducción

En la actualidad existen muchas pymes en proceso de desarrollo, las cuales están dirigidas por personas emprendedoras con deseos de superación pero sin los conocimientos necesarios para la administración adecuada de una empresa. El empresario no identifica los factores importantes para el buen rendimiento de la empresa como: tener una adecuada organización, definir visión y misión, definir el FODA y estrategias, y definir objetivos necesarios para el buen desempeño de la empresa.

Por tal motivo se ha realizado un estudio y diagnóstico de una pyme que manufactura artículos de cuero, para implementar un Sistema de Gestión “Balanced Scorecard” que ayudará a tener a la organización alineada con su estrategia. Esto permite tener conectados (comunicación) a los líderes y los empleados, ayudando a entender cómo y qué tanto los empleados impactan en el desempeño, y resultados del negocio. Lo que se desea lograr, aparte del mejoramiento de la gestión empresarial mediante el planteamiento de objetivos e indicadores, es conscientizar al personal 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; por ello se les asignarán responsabilidades (objetivos) los cuales serán medidos a través de indicadores y estarán alineados con el objetivo principal a nivel empresarial.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

1. Balanced Scorecard

1.1. Descripción del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia. Traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Aspectos Claves:

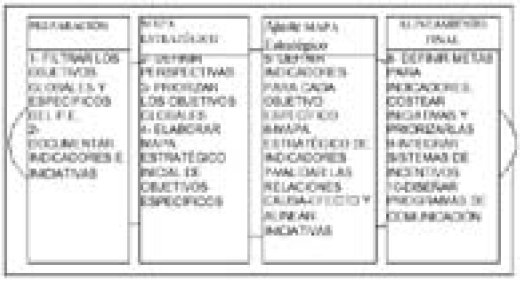
- Modelo simple que priorice lo importante
- Utilización de un lenguaje común
- Equipo líder
- Buena comunicación
- Participación de diferentes personas de la organización

La utilidad del Balanced Scorecard no depende del tipo de empresa, sino de los problemas a los que se enfrenta. El Cuadro de Mando Integral se ha implantado en empresas grandes y pequeñas en sectores regulados y no regulados, en organizaciones con y sin ánimo de lucro; así como, en empresas con alta rentabilidad y con pérdidas. El

cambio depende de nuestro grado de satisfacción con el actual modelo de gestión y con la comprensión de la estrategia de la empresa que demuestran las personas de nuestra organización.

A continuación se muestra en un gráfico las fases del Balanced Scorecard.

FASES DEL MODELO BSC



El Balanced Scorecard no es un reporte de resultados; es un vehículo de comunicación de la estrategia y visión de la compañía. En ese sentido, para lograr el éxito en la implementación de la filosofía del BSC se requiere tener el apoyo de los líderes de la empresa, quienes deben cumplir los pasos siguientes:

- Tener compromiso.
- Crear un modelo de BSC con sus objetivos estratégicos e indicadores clave de desempeño.
- Educar al personal, de manera que el BSC sea parte de la cultura organizacional.
- Tener soporte tecnológico (software), en caso no se tenga los recursos necesarios para comprar un software especializado en el tema, se puede utilizar el excel por ser un software muy común en las empresas y contar con herramientas aprovechables en el diseño de formatos para el control del BSC durante la fase de puesta en práctica.

Es un poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo y se ha demostrado que es la herramienta más efectiva para enlazar la visión y la estrategia a cuatro medidas de desempeño, que son:

- Resultados financieros.
- Satisfacción de clientes (Internos y externos).
- Operación Interna (procesos).
- Creatividad, innovación, satisfacción y desarrollo de competencias de los empleados

1.2. Elementos del Balanced Scorecard

Los elementos que conforman el Balanced Scorecard son: el foco estratégico, perspectivas, mapa estratégico, indicadores, metas, iniciativas y responsables de

objetivos o iniciativas.

1.2.1. Foco Estratégico o propuesta de valor al cliente

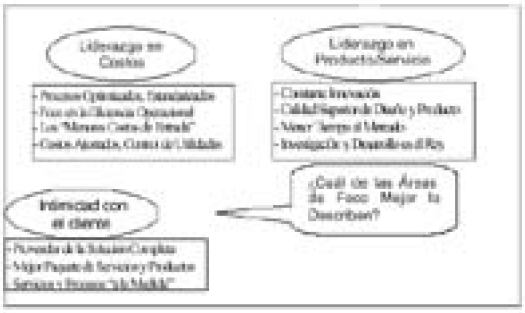
Selección de aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios y que diferenciarán a nuestra organización ante los clientes.

Los focos estratégicos son:

- Liderazgo en Costos: Proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.
- Liderazgo en Producto o Servicios: Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Intimidad con el Cliente: Capacidad de generar vínculos con los clientes para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus medidas.

A continuación se muestra un gráfico en el cual se presenta cada uno de los focos con los temas que estos incluyen.

FOCO ESTRATÉGICO



1.2.2. Mapa Estratégico

Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales.

El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. A continuación se detallarán las cuatro perspectivas.

a. Perspectiva Financiera

Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros pueden ser el

rápido crecimiento de las ventas o la generación de cash flow (flujo de caja). Esta definición se puede resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?

b. Perspectiva del Cliente

Identifica los segmentos de clientes y mercado donde se va a competir; así como, mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y mercados. Evalúa las necesidades de los clientes, satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad; con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y segmentos siendo estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes: volúmenes de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes), satisfacción y fidelización de los clientes. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?

c. Perspectiva Interna

Define la cadena de valor de los procesos necesarios para entregar a los clientes soluciones a sus necesidades (innovación, operación y servicio de post venta). Los objetivos e indicadores de esta perspectiva se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas de los clientes.

Se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y cliente. Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Los objetivos de esta perspectiva se pueden resumir en la siguiente pregunta: ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva se obtienen los inductores necesarios para lograr resultados en las anteriores perspectivas. La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

La actuación del personal se refuerza con agentes motivadores que estimulen sus intereses hacia la empresa. Se mide en esta perspectiva las capacidades (competencias, creatividad, innovación, entre otros) de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal.

1.2.3. Indicadores y Metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Un objetivo estratégico como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores. No existen indicadores perfectos, y por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno. Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado. Se puede establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado:** Los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. Para cada indicador como es habitual se debe fijar metas, como regla general debieran ser metas ambiciosas pero posibles de ser logradas.
- **Indicadores de Causa u Operativos:** Los indicadores de causa u operativos indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósitos es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

1.2.4. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podremos visualizar: iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos sin soporte en las iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio.

1.2.5. Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del Balanced Scorecard es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa; así como, el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas, estos recursos deben estar diferenciados

del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y otros presupuestos.

1.3. Beneficios del Balanced Scorecard

Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard son:

- Comunicar la visión y estrategia a toda la organización.
- Traducir objetivos estratégicos y tácticos de la organización en medidas individuales de rendimiento y productividad.
- Ofrecer a cada empleado su contribución individual al logro de los objetivos de la empresa.
- Ligar los resultados con los procesos que se desarrollaron en el logro de los mismos.
- Alinear las estrategias de la empresa con las competencias requeridas del personal.
- Monitorear los recursos necesarios para el logro de objetivos.
- Elevar los niveles de servicio a clientes internos y externos.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

2. Descripción de la empresa

La empresa está dedicada a la manufactura de artículos de cuero, tales como carteras, billeteras, monederos, correas, etc; este rubro es llamado “artículos complementarios de cuero”. Actualmente seencuentra ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo y opera con una eficiencia de 85 a 90 %.

2.1.Organización de la empresa

La empresa cuenta con 18 trabajadores de los cuales 2 son personal administrativo, 4 son personal de ventas y 12 son personal de producción, siendo la mayor parte de trabajadores personas jóvenes con deseo de superación. Varios de los trabajadores de la empresa son familiares del dueño que a su vez hace la labor de gerente general.

Por tratarse de una pyme en desarrollo no cuenta con todas las áreas propias de una empresa, por esto sólo se realizan las labores básicas para la continuidad de la misma. Sin embargo, se tiene pensado la contratación de más personas que permitan una mejor designación de las labores aprovechando al personal apto para realizar tareas intelectuales quienes por la operatividad de su trabajo no cuentan con el tiempo necesario para ello.

El equipo que dirige a la pyme es consciente de la importancia del proceso de aprendizaje y mejora por el que debe atravesar constantemente la empresa; así como, la

permanente visión de futuro. Es por ello que siempre muestran interés ante recursos que puedan optimizar el desempeño de la empresa, sin que ello sea necesariamente en un corto plazo.

Son conscientes que ellos deben tener la iniciativa para el avance de la empresa y que la motivación del personal juega un papel importante para el logro de dicho avance.

A continuación se muestra el organigrama de la empresa:

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



2.2. Productos

Los principales productos que la empresa manufactura son:

a. Carteras



b. Mochilas o bolsos



c. Billeteras



d. Cinturones



e. Monederos



2.3. Proceso de Producción

El proceso de producción de la empresa está constituido por las operaciones de corte, desbaste, armado y aparado, y acabado.

2.3.1. Corte

El proceso de producción se inicia con el corte del material para lo cual se utiliza moldes

de acuerdo al producto y modelo a producir. Para ello el operario coloca los moldes encima del material (cuero) y con una chaveta procede a realizar la operación de corte.

Esta operación es muy importante para la obtención de un costo de producción óptimo ya que dependerá de ésta la cantidad de materia prima más costosa a utilizar en la fabricación de los productos. Debido a ello las personas encargadas de esta operación debe tener experiencia en estas labores ya que deberán acomodar los moldes de tal manera que se desperdicie la menor cantidad de material posible teniendo en cuenta el sentido de estiramiento del cuero y que parte del material es adecuado para determinados productos.

2.3.2. Desbaste

Esta operación es realizada con una máquina desbastadora la cual es manejada por el operario. La operación de desbaste se realiza para rebajar el borde de las piezas y así poder realizar las uniones de las mismas sin desniveles.

2.3.3. Armado y aparado

Al contar con las piezas listas para ser unidas (piezas desbastadas) se procede a realizar el pegado y costura de las mismas, si las piezas llevan algún cierre o broche en este proceso se realiza la colocación de dicha indumentaria. Esta operación se desarrolla al mismo tiempo que se le va proporcionando la forma requerida del artículo a producir.

2.3.4. Acabado

Este proceso se desarrolla con la finalidad de que el producto se encuentre listo para ser entregado al cliente mediante la operación de venta. Las actividades principales que se incluyen en esta operación son: limpieza del artículo para quitar los restos del pegamento, pintado de algunos productos, corte de rebabas e hilos y quemado de hilos.

2.4. Capacidad Instalada

La empresa actualmente cuenta con 8 máquinas, de las cuales 7 se encuentran en operación. Estas máquinas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 1 máquina desbastadora, 1 máquina cortadora de correas y 6 máquinas para costura.

2.5. Mercado

El mercado objetivo de la empresa es principalmente las mujeres pertenecientes a la

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

clase media que les gusta utilizar accesorios modernos y joviales.

En la actualidad satisface la necesidad de clientes a nivel nacional, a pesar de contar con sólo dos tiendas ubicadas en la ciudad de Lima. La empresa también tiene como clientes a otras empresas quienes a través de concursos evalúan a varios proveedores para que les proporcionen los artículos requeridos.

Sin embargo, la empresa todavía no ha abarcado completamente su mercado objetivo, ello es principalmente por la falta de una mayor cantidad de canales de distribución y porque aún no cuentan con promotores de venta encargados incrementar los clientes.

2.6. Competencia

La principal competencia de la empresa son los productos provenientes de países asiáticos los cuales se ofrecen al mercado con un precio más bajo, a pesar de que estos artículos tiene una desventaja en cuanto a calidad del material.

Los otros competidores son algunas pymes nacionales quienes de igual manera se encuentran en constante mejora y desarrollo. A pesar de ello la empresa tiene el deseo de llegar a convertirse más adelante en competencia de empresas nacionales con marcas reconocidas, siendo conciente que para ello requerirá de mucho esfuerzo.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

3. Determinación del marco de la estrategia

3.1. Matriz FODA

La definición de la matriz foda constituye la parte inicial en la determinación

del marco en el cual se desarrollará la estrategia, ésta servirá de base para la elaboración de la visión y misión de la empresa.

3.1.1. Identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas

- Personal con amplia experiencia.
- Alto nivel de confianza entre los trabajadores.
- Adecuada infraestructura existente.
- Productos de calidad y precio competitivo a nivel nacional.

- Equipo de dirección joven, entusiasta y proactivo.

Oportunidades

- Clientes que buscan productos que cumpla con los requisitos de calidad y precio.
- Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.
- Constante insatisfacción, y exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta.

Debilidades

- Falta de cobertura y pocos canales de distribución.
- Débil sistema logístico.
- Poco conocimiento del mercado.
- Falta de constancia en la aplicación de los lineamientos básicos de la empresa.
- Resistencia a la adaptación a nuevos métodos de trabajo y personal con falta de perfeccionamiento en sus labores.

Amenazas

- Creciente ingreso al mercado de productos asiáticos, de mediana calidad a bajo precio.
- Surgimiento de empresas competidoras en iguales o mejores condiciones.
- Alta competitividad de los países vecinos y latente posibilidad de la firma de acuerdos.

3.1.2. Descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Fortalezas

- Personal con amplia experiencia.- Personal con amplia experiencia y buen rendimiento para el nivel de conocimientos con los que cuentan.
- Alto nivel de confianza entre los trabajadores.- Cada uno de los trabajadores conoce la capacidad de sus compañeros, es por eso que existe un alto grado de confianza en las labores que puedan realizar cada uno de ellos.
- Adecuada infraestructura existente.- Cuenta con un área de trabajo en el cual los operarios pueden realiza sus labores cómodamente. La gerencia proporciona en todo momento todas las herramientas necesarias para el desarrollo de un trabajo eficiente.
- Productos de calidad y precio competitivo a nivel nacional.- Para ser una pyme han logrado un gran avance en lo que a calidad se refiere; reduciendo así algunos costos de no calidad.
- Equipo de dirección joven, entusiasta y proactivo.- La organización está encabezada por personas conscientes de la necesidad de avizorar posibles cambios en el entorno;

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

así como, la necesidad de adaptarse a estos. El empresario está convencido que sus trabajadores son la fuente más importante de ventaja competitiva; es por eso que siempre está en constante búsqueda del aprovechamiento de su potencial y motivación de los mismos.

Oportunidades

- Clientes que buscan productos que cumpla con los requisitos de calidad y precio.- Existencia de clientes a quienes se les puede satisfacer cumpliendo sus expectativas operando según las características de su producto en la actualidad (calidad-precio); sin embargo, la empresa desea mejorar estas características.
- Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.- Existen mercados constituidos por aquellas personas que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus compras, los cuales pueden estar formados por: ejecutivos, estudiantes, amas de casa o simplemente personas que por su comodidad prefieren comprar desde casa.
- Constante insatisfacción y exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta.- Debido a la gran cantidad de competidores el mercado se vuelve cada vez más exigente buscando no sólo un producto de buen precio y calidad. Es por eso que uno de los puntos clave es el diseño con el que pueda contar el producto; así como, un buen servicio que diferencie al producto de los demás.

Debilidades

- Falta de cobertura y pocos canales de distribución.- En la actualidad existe una gran cantidad de mercado aún no cubierto por la empresa ya que sólo cuenta con dos tiendas las cuales son el único medio para que el producto llegue a los clientes (mayoristas, minoristas y consumidores finales).
- Poco conocimiento del mercado.- No existe un seguimiento de los clientes para tener conocimientos básicos de sus requerimientos y así satisfacer sus necesidades; la única relación es la que se desarrolla mediante la operación de venta de los productos. No se realiza un estudio para evaluar las oportunidades del mercado e identificar su mercado potencial.
- Débil sistema logístico.- No cuenta con un sistema logístico completo, sólo se realiza un control de existencias mediante el kardex. Uno de los mayores problemas debido a esto es la inexistencia de un planeamiento para el proceso de compra incurriendo por ello en costos innecesarios.
- Falta de constancia en la aplicación de los lineamientos básicos de la empresa.- Lamentablemente no todos los trabajadores son conscientes de la importancia del cumplimiento de estos lineamientos; ya que fueron elaborados para el mejor desempeño de la empresa. Los lineamientos con mayor incidencia de incumplimiento son los referidos al horario de entrada y la necesidad que el personal se sienta parte de un grupo en el cual las labores de todos integrantes son importantes para el buen desempeño de la empresa.

- Resistencia a la adaptación a nuevos métodos de trabajo y personal con falta de perfeccionamiento en sus labores.- El personal no muestra una disposición para la adaptación de su labor a nuevos procesos que proporcionen reducción de costos para lograr mayor competitividad de los productos, además el personal no ha sido capacitado para proporcionar valores agregados a su labor y la mayoría de estos a pesar de tener experiencia no cuentan con un adecuado nivel de conocimiento.

Amenazas

- Creciente ingreso al mercado de productos asiáticos de mediana calidad y bajo precio.- Los productos asiáticos son el principal competidor de la empresa; los cuales ingresan al país con precios bajos originando una competencia desleal a pesar que estos no cuentan con buena calidad.
- Surgimiento de pymes competidoras en iguales o mejores condiciones.- Existen muchas pymes en proceso de desarrollo, las cuales también están son asesoradas por entidades del estado para la mejora de su gestión.
- Alta competitividad de los países vecinos y la latente posibilidad de la firma de acuerdos.- Países vecinos como Colombia y Brasil han logrado un notable desarrollo en este sector ofreciendo productos de elevada calidad y precios más bajos que los ofrecidos por las pymes de este sector.

3.1.3. Elaboración de la matriz FODA

Con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas formuladas se realiza el cruce de la información de acuerdo a una tabla en forma de matriz; el cual nos facilitará la formulación de las estrategias en cada cuadrante donde se realizó el cruce respectivo.

En el siguiente cuadro se puede apreciar el cruce de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas, este cruce está representado por un aspa y cada uno de los elementos del FODA con un número.

CRUCE DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

		FORTALEZAS					**DEBILIDADES**				
		a	**b**	**c**	**d**	**e**	**a**	**b**	**c**	**d**	**e**
OPORTUNIDADES	**a**	x		x	x	x	x	x		x	x
	b	x			x	x	x		x		x
	c	x		x		x	x	x	x		x
AMENAZAS	**a**	x			x	x	x		x		x
	b	x				x	x		x		x
	c	x				x	x		x		x

Con la matriz realizada se formularan las estrategias que detallaremos a continuación y que se pueden apreciar en la Matriz FODA presentada en el anexo 1

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

a. Emplear fortalezas para aprovechar las oportunidades

- Capacitar al personal de producción y ventas en temas técnicos así como motivarlos y conscientizarlos para que adopten la calidad como forma de vida y aprovechen al máximo las herramientas (recursos) proporcionados. También sería importante convencerlos que la mejora individual repercute directamente en la mejora de la empresa.
- Realizar un análisis de las labores en las que se incurre en mayores gastos para elaborar nuevas metodologías de trabajo que disminuyan los costos y aprovechen mejor los recursos.
- Realizar un estudio en segmentos de mercado identificados como mercados no explotados satisfactoriamente para aprovecharlos.
- Diseño constante de nuevos modelos mediante el seguimiento de las preferencias de los clientes, así como implementación de un servicio de post-venta.

b. Eliminar debilidades para aprovechar oportunidades

- Implementación de nuevos canales de distribución que proporcionen mayor cobertura brindando así mejor servicio a sus clientes y aprovechar su mercado potencial.
- Estudio de mercado para identificar el mercado potencial y conocer las preferencias de los clientes actuales.
- Implementación de un sistema logístico básico para que el área de producción tenga todos los materiales necesarios para obtener un producto de calidad con las características diseñadas.
- Capacitación a todo el personal en temas relacionado con el mejor desarrollo de sus labores y en la importancia de adaptarse a nuevos métodos de trabajo y la creatividad durante el proceso de mejora y crecimiento de la empresa.

c. Emplear fortalezas para anular las amenazas

- Capacitar a los directivos de la empresa en temas relacionados con la importación de productos y formar gremios con otras empresas para evitar el dumping así como para hacer seguimiento a las condiciones bajo las cuales ingresan los productos de otros países.
- Promocionar los productos a través de folletos, exhibiciones o comerciales por radio para captar más clientes. Una ventaja importante de los productos a promocionar es que el material usado es cuero a diferencia de la mayoría de otros productos (principalmente importados que son de material sintético).
- Realizar jornadas para integrar al personal y que el entusiasmo del equipo directivo se contagie a todo el personal de la empresa, así como realizar charlas acerca de la importancia de aplicar la mejora constante en todas las áreas para evitar que otras empresas que surjan se encuentren en iguales o mejores condiciones que ésta.

d. Eliminar debilidades para evitar amenazas

- Estudio de mercado para identificar el tipo y ubicación de canales de distribución a implementar, teniendo en cuenta que sería importante pensar en mercados de difícil acceso de la competencia y de fácil fidelización.
- Implementación de nuevos canales de distribución en mercados estratégicos previamente identificados.
- Implementación de programas de capacitación y conscientización del personal, para que desarrollen mejor sus labores y comprendan la importancia de entregar valores agregados a los clientes en el proceso de fidelización así como la necesidad que existirá en algunos casos de adaptarse a nuevos métodos de trabajo en la obtención de éstos valores agregados.

3.2. Visión y Misión

La definición de la visión y misión encaminarán la estrategia a determinar al describir los deseos y la situación en la que se encontrará la empresa con el cumplimiento de los mismos.

Para la determinación de la visión y misión se deberá tener en cuenta las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

3.2.1. Visión

“Ser empresa líder del mercado nacional, que proporcione productos de alta calidad, con el mejor servicio; satisfaciendo y fidelizando a nuestros clientes”.

3.2.2. Misión

“Empresa productora y comercializadora de artículos complementarios de cuero, con personal competente e involucrado con los objetivos de la organización; así como, productos con valor agregado y diversos canales de distribución orientados a la satisfacción de nuestros clientes.

Somos una empresa comprometida en un marco de respeto a los principios éticos, teniendo como premisa fundamental el trabajo en equipo”.

3.3. Determinación del foco estratégico

Para continuar con la implementación del Balanced Scorecard es vital identificar el foco estratégico hacia el cual enfocaremos nuestros objetivos. Este foco refleja la razón de

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

nuestra estrategia y servirá de guía para la elaboración del mapa estratégico alineando los objetivos a la estrategia.

Luego de realizar un análisis detallado de la situación de la empresa e identificar sus prioridades se eligió como foco estratégico el orientado hacia el cliente, llamado:

“Intimidad con el cliente”

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

4. Implementación del Balanced Scorecard

4.1. Definición de objetivos y elaboración del mapa estratégico

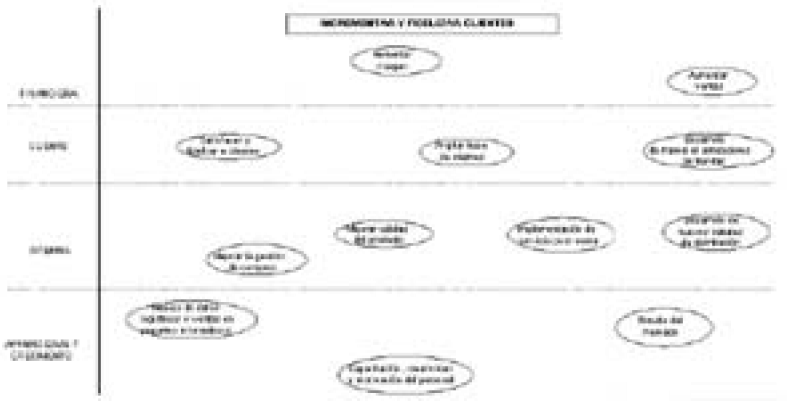
Para la definición de objetivos primero se formuló el objetivo entorno el cual definiremos el resto llamado: “objetivo global”, el objetivo definido en este caso fue: Incrementar y Fidelizar clientes.

Con el planteamiento del objetivo principal se elaboraron una serie de objetivos importantes, llamados: “objetivos específicos” los cuales fueron ordenados en cada una de las cuatro perspectivas del mapa estratégico.

Los objetivos serán asignados al gerente y jefes de la empresa, para lo cual se deberá realizar un análisis de las características que requerirá tener el responsable de los objetivos.

En el siguiente gráfico se puede observar cada uno de los objetivos específicos ordenados en las cuatro perspectivas

OBJETIVOS DEL BALANCED SCORECARD



4.2. Descripción de los Objetivos planteados

4.2.1. Objetivos de la perspectiva financiera

Constituyen los objetivos terminales del mapa estratégico, sólo se pueden cumplir si los objetivos de las otras perspectivas se cumplen. En este caso se han considerado dos objetivos y son los siguientes:

a. Aumentar margen: Constituye el objetivo final del mapa estratégico y en función a éste se encuentran planteados los demás. Las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo en mención serán: optimización del consumo de cuero, a través de métodos de corte y comparación de la cantidad de material utilizado con lo que se debió utilizar, y la programación de producción de acuerdo a los colores de los productos requeridos. Con estas dos acciones se podrá mejorar el aprovechamiento de cada manta de cuero reduciendo de esta manera los costos en el insumo más caro.

b. Aumentar Ventas: Es un objetivo resultado de una empresa con una visión de mejora y avance. El objetivo ha sido planteado bajo la premisa de que el precio de venta no disminuirá, salvo exista disminución de los costos.

4.2.2. Objetivos de la perspectiva cliente

Los objetivos de esta perspectiva buscan la captación de mercado proveyendo una solución completa a los problemas de los clientes y mejorando el paquete de servicios y productos ofrecidos. Los objetivos pertenecientes a la perspectiva del cliente son:

a. Satisfacer y fidelizar a clientes: En la actualidad está comprobado que la satisfacción y fidelización del cliente es un aspecto clave para incrementar las ventas, para ello se está planteando entregar al cliente un valor agregado por el producto, el cual estará constituido por un producto que se ajuste a las necesidades actuales del cliente y que se anticipen a las necesidades futuras; así como, la entrega de un buen servicio que

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

diferencie a la empresa de la competencia.

Para el logro de esto se diseñará nuevos y modernos productos que se ajusten a los gustos del mercado obteniendo así su preferencia, estos podrán ser diseñados gracias a un estudio del mismo.

Otras acciones a realizar serán la presentación de promociones especiales, ofertas y facilitar la compra de los clientes mediante la posibilidad de pago a través de tarjetas de crédito.

b. Ampliar la base de clientes: La empresa desea incrementar el número de clientes ya que en la actualidad la cartera de los mismos es pequeña si se tiene en cuenta que se habla de un producto de calidad y que puede competir fácilmente con otras empresas que han logrado obtener una gran cantidad de clientes.

Un aspecto importante para el incremento de clientes es la realización de promociones y ofertas especiales que resulten atractivas para el mercado previo estudio del mismo y evaluación de costos de producción; de igual manera la participación en show rooms, ferias o misiones comerciales a través de los cuales se puede ofrecer los productos a todos los asistentes. Actualmente entidades del estado como Prompex y Prompyme son los encargados de apoyar a las pymes mediante la organización de estos eventos.

La promoción a utilizar como iniciativa en este caso será la misma que para el objetivo Satisfacer y Fidelizar clientes.

El logro del objetivo está apoyado en otros como la implementación de un servicio de post-venta y el incremento de canales de distribución con el cumplimiento de los cuales se facilitará la captación y retención de clientes.

c. Desarrollo de la marca en alrededores de tiendas: En la actualidad la marca sólo es reconocida por algunas personas que suelen comprar en lugares en los cuales existen puntos de venta de la empresa y que alguna vez han comprado alguno de sus productos. Es importante que las personas conozcan que tienen otra alternativa de compra de un producto que puede satisfacer sus necesidades ya que ellos se pueden convertir en futuros clientes de la empresa. Como el mercado más atractivo y que brinda mayor facilidad para desarrollar la marca por su ubicación es el localizado en los alrededores de las tiendas, se plantea el desarrollo de la marca sólo en estas zonas, en cuanto la empresa cuente con nuevas tiendas se deberá realizar el desarrollo de la marca en los alrededores de éstas también.

Para lograr el desarrollo de la marca se tiene pensado participar en exhibiciones, las cuales mayormente son realizadas por entidades del estado; así como, el reparto de folletos con las fotografías de los principales productos y la participación en comerciales de algún programa de radio para promocionar campañas, este programa será seleccionado en función al público al cual va dirigido y de acuerdo al potencial de oyentes que cuente.

4.2.3. Objetivos de la perspectiva interna

Estos objetivos están relacionados con los procesos internos de la empresa tales como: producción, distribución, logística y venta; los cuales deberán cumplirse para mejorar la calidad del producto ofrecido. Los objetivos de esta perspectiva son:

a. Mejora de la gestión de compras: Una de las operaciones importantes mediante la cual se puede obtener como resultado disminución de gastos es el proceso de compras. En la actualidad no se cuenta con una planificación para el requerimiento de los materiales impidiendo esto una evaluación adecuada de los proveedores y una programación de compras a realizar.

Para la obtención de este objetivo es necesario no sólo el apoyo del encargado de realizar las compras sino también de todo el personal que labora en la empresa ya que ellos deberán asumir la responsabilidad de realizar la solicitud de sus materiales anticipadamente para que se pueda planificar la compra de los mismos. Por otro lado tampoco se cuenta con una base de datos organizada con información de los proveedores de tal manera que facilite la operación de compra.

En el anexo 2 se presenta recomendaciones para realizar una evaluación adecuada de las pieles a comprar.

b. Mejorar la calidad del producto: Bajo la premisa de la mejora constante por el riesgo al cual están expuestas todas las empresas ante el surgimiento de posibles competidores en iguales o mejores condiciones, se considera importante el avance en busca de la mejora de calidad del producto para contribuir con la obtención de un cliente leal entregando un producto que cumpla con las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

Es por ello que se está planteando la inspección del producto en cada uno de los procesos de producción para informar y realizar las correcciones de ser necesario mediante una retroalimentación de información, para lo cual el encargado de realizar la inspección deberá comunicar al personal que realiza cada uno los procesos el estado (calidad) con el que salen las piezas para corregir los errores y evitar que se vuelvan a cometer, asegurando de esta manera la obtención de un producto de calidad y disminuyendo así costos por productos defectuosos.

c. Implementación de Servicio de Post-venta: Este objetivo constituye un punto clave en la satisfacción y fidelización del cliente al permitir un acercamiento a los mismos mostrándoles que en realidad son importantes y valorados por la empresa. Este acercamiento constituye una oportunidad para la empresa ya que se convierte en un medio por el cual se puede obtener información de las características de los clientes mediante un seguimiento continuo de los mismos.

Para la implementación del servicio de post-venta se propone primero diseñar un servicio de reclamos, mediante el cual todos lo clientes podrán contactarse con la empresa para informar sus quejas del producto o servicio entregado. También se está pensando en realizar un seguimiento de los clientes mediante llamadas o visitas recordándoles que la empresa está gustosa de continuar satisfaciendo sus necesidades previa obtención información personal de los mismos como: cumpleaños, teléfono y dirección.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

d. Desarrollo de nuevos canales de distribución: Este objetivo constituye unas de las limitaciones de la empresa para el incremento de clientes ya que sólo cuenta con dos tiendas imposibilitando el desarrollo del producto en otros mercados.

El cliente del siglo XXI no sólo busca calidad y buen servicio, también requiere que la empresa le facilite la compra del producto mediante el establecimiento de canales de distribución cercanos a los lugares en los cuales desarrolla su vida cotidiana. El cliente ya no está dispuesto a invertir su tiempo (muchas veces productivo) en transportarse a lugares lejanos para realizar sus compras, es por eso que la mayoría de las veces adquieren los productos a los cuales tengan mayor acceso en cuanto tiempo y comodidad.

Pensando en esta necesidad se está buscando la implementación de nuevos canales de distribución que se ajusten a los requerimientos de los clientes para lo cual es necesario identificar los tipos de canales que más se adapten a un mercado determinado; así como, establecer los lugares estratégicos donde desarrollar los mismos.

Hasta ahora se ha reconocido ciertos canales que se ajustan a las necesidades de este mercado: tiendas en lugares de asistencia pública y ventas a través de representantes quienes tendrán como meta principal las personas que laboren en oficinas, en especial mujeres. Aunque para realizar las ventas a través de este canal se necesitará de contactos en las empresas que permitan promocionar y vender los productos, es por eso que se considera difícil de realizar las ventas a través de éste.

Para la determinación de la ubicación de estos canales se tomarán en cuenta ciertos criterios de acuerdo al tipo de canal: en el caso de tiendas deberá ser un lugar que cuente con movimiento de productos; así como, gran concurrencia de personas y que éstas sean el mercado potencial previamente determinado, en el caso de las ventas a través de representantes los lugares a frecuentar deberán ser distritos en los cuales se encuentren ubicadas las oficinas de la mayoría de grandes empresas como por ejemplo: Miraflores y San Isidro. En caso no se pueda implementar este tipo de canal se reemplazará por tiendas cercanas a centros empresariales y deberá contar con el apoyo de personas que repartan volantes en los lugares de ingreso a los centros laborales; por lo menos hasta que el mercado conozca la existencia de la tienda.

Toda la información requerida para la implementación de los nuevos canales se obtendrá como resultado de encuestas, las cuales constituyen una acción para el logro de este objetivo.

4.2.4. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Son la base del mapa estratégico, al depender de estos el cumplimiento de los objetivos de las siguientes perspectivas; por ello el seguimiento del Balanced Scorecard deberá empezar con la verificación del cumplimiento de dichos objetivos. Los objetivos de esta perspectiva incluyen temas como: competencia del personal, tecnologías, y sistemas de información. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

a. Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos: La información logística y de ventas es manejada manualmente invirtiendo mucho tiempo en realizar esta

operación e impidiendo el análisis de los datos a través de cuadros fácilmente realizados en los sistemas informáticos.

Para el traslado de la información primero se deberá realizar una plantilla en la cual se ingresará toda la información existente, con la base de datos creada se podrá realizar todos los reportes necesarios para la toma de decisiones futuras.

Para manejar la información logística se diseñará una plantilla para el control de los inventarios la cual servirá para analizar la utilización de los insumos y mantener un stock de seguridad apto.

Todas las plantillas serán elaboradas en el programa excel por ser una herramienta de trabajo sencilla y que se ajusta perfectamente al manejo de este tipo de información.

El traslado de información requerirá de tiempo sobre todo para la plantilla de ventas ya que se plantea ingresar información desde años anteriores, pero todo el tiempo invertido se recuperará cuando sólo se tenga que ingresar la información diaria y se tendrá la ventaja de poder analizarla desde varios puntos de vista a través de cuadros o reportes. Estos reportes se podrán realizar en el mismo programa o en algún otro que se alimente de la información manejada en excel.

b. Estudio de mercado: Como es sabido es muy poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando tecnologías y capacidades actuales. Es por ello la importancia de mejorar estas capacidades, en este caso traducidas en la obtención de información fiable e importante sobre los clientes, la cual servirá para que los empleados de primera línea tomen decisiones. Como en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se plantean los objetivos relacionados con la mejora de capacidades (tecnológicas, conocimientos, información, entre otros) se ha planeado en este caso como objetivo el realizar un Estudio de Mercado, el cual constituye la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado.

Al tratarse de una pequeña empresa en vías de desarrollo actualmente no se cuenta con la información necesaria para realizar un análisis de mercado; es por eso que primero se planea realizar un levantamiento de información de mercado comenzando con los clientes existentes para luego hacerlo con los clientes potenciales. La información que abarcará estas encuestas deberá contar con preguntas relacionadas con preferencias en cuanto colores, material y diseños. En caso de las encuestas dirigidas a clientes se podrá incluir preguntas relacionadas con la conformidad ante los productos y servicios brindados.

El equipo directivo es consciente de la importancia de realizar un análisis del comportamiento del mercado para la toma de decisiones; sin embargo, dada las limitaciones no se pudo llevar a cabo este análisis. Por este motivo se incluye como objetivo necesario para el mejor desarrollo de la empresa.

c. Capacitación, creatividad y motivación del personal: Es el objetivo base del mapa estratégico, del cumplimiento de éste dependerá el cumplimiento del resto de objetivos. Para que el personal pueda realizar las labores asignadas deberá estar convencido de que el buen desempeño de sus labores tendrá un impacto positivo en los

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

resultados de la empresa y que para este buen desempeño es muy importante aportar ideas creativas basadas en los conocimientos obtenidos, es por ello que el equipo directivo tendrá que motivar y capacitar al personal demostrando que en realidad son parte importante para la empresa y que de ellos depende el éxito de la organización. Esta capacitación al personal no sólo será para la obtención de mayores conocimientos sino para que desarrollen su creatividad durante el desempeño de sus labores convirtiendo a los trabajadores en personas con condiciones de asumir responsabilidades y solucionar problemas. Como parte de las capacitaciones es importante que los trabajadores conozcan la gran utilidad de la Implementación del Balanced Scorecard en la empresa y como va repercutir en la mejora de la misma para que comprendan la razón de los objetivos designados; así como, la importancia del cumplimiento de estos.

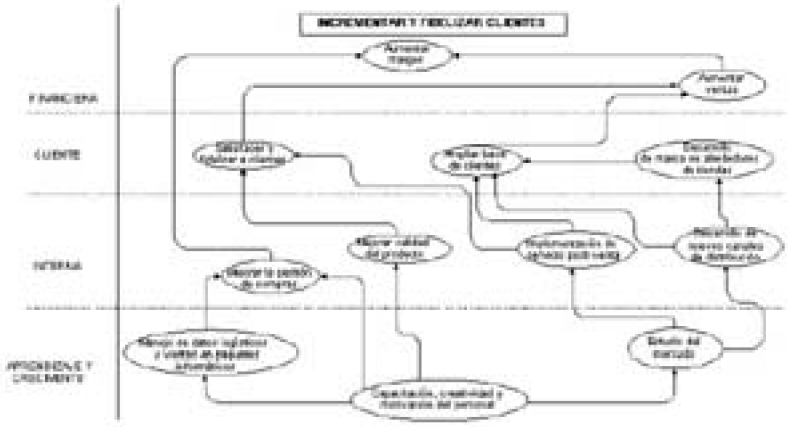
Para motivar al personal se desarrollará un programa de participación de los empleados en el desarrollo de la empresa a través de sus sugerencias (nuevas ideas de mejoras) las cuales serán expresadas libremente ya sea de manera verbal o a través de un buzón de sugerencias para que periódicamente sean debatidas por los directivos de la empresa y si el empleado lo desea con la presencia de éste. Otras maneras de motivar a los empleados serán la realización de sorteos (en ocasiones festivas) de artefactos entre el personal de la empresa y la bonificación que obtendrán por cumplir objetivos propuestos(DPO).

4.3. Mapa Estratégico

Con la formulación de objetivos estos fueron conectados mediante la relación causa - efecto para comprobar que realmente eran objetivos del mapa estratégico en lugar de ser iniciativas de los mismos.

A continuación se puede observar dicho mapa estratégico.

MAPA ESTRATÉGICO



4.4. Determinación de Indicadores de objetivos

Luego de realizar un análisis de los objetivos se hace la búsqueda de un medio para medir el logro de cada uno de estos. Primero se determina aquellos indicadores con los cuales se mediría directamente los objetivos, llamados indicadores de resultado. Con la obtención de los mismos se debió buscar otros indicadores (indicadores operativos) que permitan la consecución de estos.

La mayoría de indicadores de resultado serán producto de información propia de la empresa como: % de aumento del margen neto, % de aumento de las ventas totales, % de clientes retenidos, % de aumento de clientes nuevos, % de compras fuera de tiempo, % de disminución de productos no conformes, % de avance de implementación de sistema de post-venta, nuevos canales de distribución implementados, % de reportes elaborados con sistemas informáticos y % avance de las metas asignadas.

Otros indicadores de resultado los cuales requieren de una investigación especial al no ser formulados con información de la empresa son: % del índice de conocimiento de la marca y % de clientes con identificación de sus necesidades.

En el cuadro siguiente se puede apreciar los objetivos por perspectiva con sus indicadores respectivos.

CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

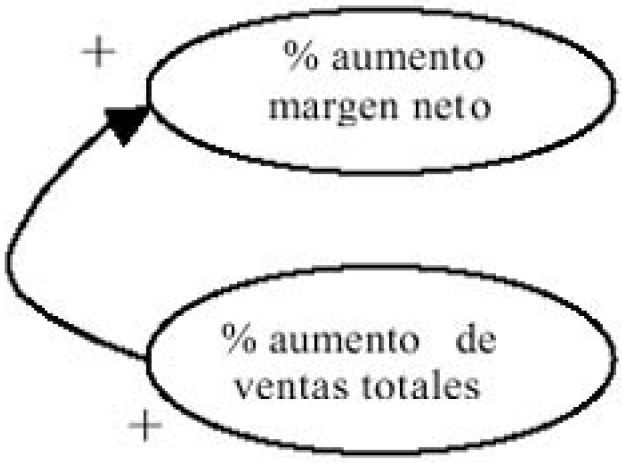
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
FINANCIERA	Aumentar Margen	% aumento margen neto	% aumento margen bruto
	Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	% aumento de venta de producto de mayor demanda
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	% de clientes retenidos	% de clientes conformes con los productos
	Ampliar base de clientes	% aumento de base de clientes	% de clientes nuevos captados
	Desarrollo de la Marca en distribución de tiendas	% índice de conocimiento de la marca	Número de campañas promocionales realizadas
INTERNA	Mejorar la Gestión de compras	% compras fuera de tiempo	% requerimientos fuera de tiempo
	Mejorar calidad del producto	% de distribución productos reprocesados	% de distribución productos no conformes
	Implementación de servicio de post-venta	% avance de implementación	% avance del diseño
	Desarrollo de nuevos canales de distribución	Nuevos canales de distribución implementados	Nuevos canales de distribución identificados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	% avance en la elaboración de la base de datos
	Estudio de mercado	% de clientes con identificación de sus necesidades	% de clientes contactados. Número de clientes potenciales identificados
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las metas asignadas	% de satisfacción de los empleados. Num. de Ideas novedosas propuestas para cumplir objetivos

Fuente: *Elaboración propia*

Para tener la plena seguridad de que los indicadores y objetivos son adecuados se

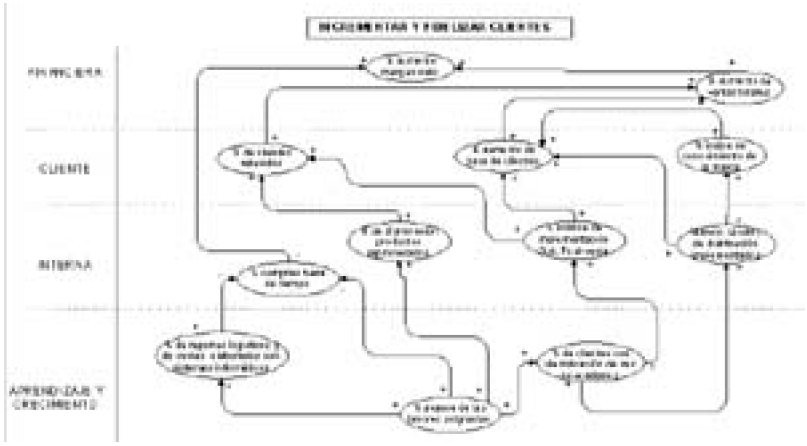
realizó un mapa de indicadores en el cual estos deben estar conectados de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico mediante la relación causa-efecto. En caso no cumplieran la misma relación que sus objetivos en el mapa estratégico deberá realizarse primero una revisión de los mismo para confirmar que se eligió los indicadores adecuados, luego de estar seguros de ello se procederá a analizar los objetivos para hacer la respectiva modificación.

En la siguiente hoja se muestra el mapa de indicadores, en el cual estos se encuentran conectados mediante la relación causa-efecto con sus respectivos signos (+ ó -) que indican si existe una relación directa o indirecta entre los indicadores y que dichos indicadores de todas las perspectivas excepto uno (% avance de las labores asignadas) de la perspectiva base (Aprendizaje y Crecimiento) son consecuencia de otros de su misma perspectiva o de perspectivas anteriores. A continuación se presenta un ejemplo explicando la relación que existe entre dos de los indicadores:



La relación entre estos dos indicadores se puede explicar de la siguiente manera: a mayor % de aumento de ventas totales, mayor % aumento de margen neto.

MAPA DE INDICADORES



4.4.1. Definición de los Indicadores

En este capítulo se desarrollará cada uno de los indicadores brindando una explicación detallada de los mismos, sobretodo la manera de obtenerlos.

a. Porcentaje de aumento del margen neto: Aumento en un porcentaje del margen neto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenía al inicio de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen neto durante un periodo entre el margen neto inicial (margen al inicio de la implementación), expresado el valor en porcentaje. Los márgenes serán resultado de dividir el total de ingresos entre la utilidad neta, la cual se obtendrá del estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

b. Porcentaje de aumento del margen bruto: Aumento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la implementación del Balance Scorecard, con respecto al margen que se tenía en los inicios de esta implementación. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto durante un periodo entre el margen bruto inicial (margen al inicio de la implementación), expresado el valor en porcentaje. Los márgenes serán resultado de dividir el total de ingresos entre la utilidad bruta la cual se obtendrá del estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

c. Porcentaje de aumento de ventas totales: Será resultado de dividir la variación de las ventas de todos los productos al cabo de un periodo de haber implementado el Balanced Scorecard entre las ventas ocurridas al inicio de esta implementación; este valor será expresado en porcentaje.

d. Porcentaje de aumento de ventas del producto de mayor demanda: Será resultado de dividir la variación de las ventas del producto de mayor demanda después de un periodo de la implementación del Balanced Scorecard entre sus ventas ocurridas al inicio de este periodo; este valor será expresado en porcentaje.

e. Porcentaje de clientes retenidos: Es el porcentaje de clientes que reinciden en comprar los productos de la empresa en un periodo establecido. Para ello se dividirá a los clientes en dos grupo:

- Mayoristas: Son como distribuidores quienes generalmente llevan los productos a otros sub distribuidores llegando a través de estos a los clientes finales y que por lo general compran gran cantidad productos. Para los clientes en mención el porcentaje de clientes retenidos se obtendrá dividiendo la cantidad de clientes que compran como mínimo una vez cada mes entre el total de clientes considerados como mayoristas que realizan la compra durante este periodo.
- Clientes finales: Para obtener el porcentaje de estos clientes retenidos se dividirá la cantidad de clientes que compran como mínimo una vez cada bimestre entre el total de clientes finales que realizan la compra durante este periodo. Los clientes finales por lo general compran los productos en cantidades pequeñas.

f. Porcentaje de clientes conformes con los productos: Representa un porcentaje de personas que se encuentran a gusto con los productos y servicios ofrecidos en un periodo determinado. Para obtener el número de estos clientes se realizarán encuestas a los mismos y con la tabulación de los datos se tendrá esta información. El porcentaje será

resultado de dividir la cantidad de clientes conformes con los productos entre el total de clientes.

g. Porcentaje de aumento de base de clientes: Estará representado por la variación de la cantidad de clientes al cabo de un periodo de implementación del Balanced Scorecard dividido entre la base de clientes que se tenía al inicio de este periodo.

h. Porcentaje de clientes nuevos captados: Este porcentaje será representado por la cantidad de clientes nuevos dividido entre el total de clientes existentes durante un periodo establecido.

i. Porcentaje de índice de conocimiento de la marca: Para obtener este porcentaje se requerirá de encuestas en los alrededores de zonas en las cuales la empresa tiene sus tiendas (Centro de Lima y Villa el Salvador). El porcentaje será resultado de dividir la cantidad de personas que tienen conocimiento de la existencia de la marca entre el total de la muestra encuestada durante un periodo determinado.

j. Número de campañas promocionales realizadas: Resulta de contabilizar las campañas promocionales realizadas en un periodo determinado.

k. Porcentaje de compras fuera de tiempo: Este porcentaje será resultado de dividir las compras realizadas fuera de tiempo entre el total de compras efectuadas en un lapso de tiempo determinado.

l. Porcentaje de requerimientos fuera de tiempo: Este porcentaje será resultado de dividir los requerimientos de compras realizadas fuera de tiempo entre el total de requerimientos solicitados en un plazo de tiempo determinado.

m. Porcentaje de disminución de productos reprocesados: Esta información será obtenida al dividir la variación de productos reprocesados, en un período después de haber iniciado la implementación del Balanced Scorecard, entre la cantidad de dichos productos existentes al inicio de este periodo. Para obtener estas cantidades se requerirá del apoyo del encargado de realizar el control de calidad.

n. Porcentaje de disminución de productos no conformes: Esta información será obtenida al dividir la variación de productos no conformes (productos que no tienen opción a reproceso), en un período después de haber iniciado la implementación del Balanced Scorecard, entre la cantidad de dichos productos existentes al inicio de este periodo. Para obtener estas cantidades se requerirá del apoyo del encargado de realizar el control de calidad.

o. Porcentaje de avance en la implementación del servicio de post-venta: Este indicador va ser medido en función al avance de determinadas acciones durante un periodo establecido, las cuales representarán un porcentaje en el desarrollo de esta implementación, estas son:

- Formación del área de post-venta: 33%

- Implementación del servicio de reclamos: 33%

- Implementación del servicio de seguimiento de clientes: 34%

Sólo si se desarrollan estas actividades completamente en el plazo determinado se logrará cumplir el objetivo al cual pertenece este indicador.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

p. Porcentaje de avance en el diseño del servicio de post-venta: Será resultado de diseñar las actividades para el cumplimiento del objetivo al cual pertenece este indicador en un periodo determinado. El porcentaje de avance de este indicador será medido de la siguiente manera:

- Diseño del área de post-venta: 33%

- Diseño del servicio de reclamos: 33%

- Diseño del servicio de seguimiento de clientes: 34%

Sólo si se desarrollan estas actividades completamente en el plazo determinado se podrá deducir que cumpliremos el objetivo de implementar el servicio de post-venta.

q. Nuevos canales de distribución implementados: Este indicador será resultado de llevar la cuenta de los canales de distribución implementados durante un plazo de tiempo establecido.

r. Nuevos canales de distribución identificados: Será resultado de llevar la cuenta de los canales de distribución identificados durante un periodo determinado.

s. Porcentaje de reportes elaborados con sistemas informáticos: Este porcentaje se obtendrá de dividir los reportes elaborados en paquetes informáticos entre el total de reportes realizados en un plazo de tiempo determinado. Lo que se busca es que la mayor cantidad o todos los reportes sean elaborados en sistemas informáticos para agilizar la obtención de información.

t. Porcentaje de avance en la elaboración de la base de datos: Para determinar este porcentaje se tendrá en cuenta que el diseño equivaldrá al 20 % de avance y el ingreso de la totalidad de la información al 80% del avance. En base a estas equivalencias se obtendrá el porcentaje de avance de la elaboración de la base de datos.

u. Porcentaje de clientes con identificación de sus necesidades: Para saber la cantidad de clientes con sus necesidades identificadas se requerirá realizar encuestas a los mismos, las cuales deberán contener preguntas acerca de colores, modelos, material y diseños de los productos; así como, de los servicios entregados. Finalmente este porcentaje será resultado de la división de los clientes que llenaron las encuestas entre el total de los mismos durante un periodo determinado.

v. Porcentaje de clientes contactados: En este caso se llama “clientes contactados” a aquellos con los que se cuente sus datos personales necesarios para ubicarlos en cualquier momento como: dirección, teléfono y/o correo electrónico, y cumpleaños. El porcentaje de estos clientes se obtendrá al dividirlos entre el total de clientes en un plazo de tiempo determinado.

w. Número de clientes potenciales identificados: Es la cantidad de posibles clientes identificados durante un lapso de tiempo, para ello se necesitará realizar un levantamiento de información a través de encuestas en diversas zonas comerciales y algunas zonas empresariales. Las zonas comerciales deberán incluir aquellos lugares en los cuales están ubicadas sus tiendas.

x. Porcentaje de avance de las metas asignadas: Este indicador está netamente basado en el desempeño del personal ante las responsabilidades asumidas resultado de

la asignación de metas para el cumplimiento de iniciativas y objetivos del Balanced Scorecard. El porcentaje de avance las de metas asignadas se obtendrá dividiendo la cantidad de trabajadores que cumplen con sus metas entre el total de estos. En caso se desee realizar el control de este indicador antes que haya terminado el tiempo límite para ser cumplida la meta dicho porcentaje se obtendrá de promediar el avance de cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de sus metas.

y. Porcentaje de satisfacción de los empleados: La satisfacción de los empleados será medido a través de encuestas a los mismos o mediante la evaluación de los jefes y directivos. Si los medimos a través de encuestas resultará de dividir la cantidad de empleados satisfechos entre el total de estos en un periodo determinado.

z. Número de ideas novedosas propuestas para cumplir objetivos: Resulta de contabilizar las ideas novedosas propuestas por los trabajadores para cumplir los objetivos. Cabe resaltar que para ello primero se realizará un análisis con la finalidad de determinar si en realidad la idea propuesta servirá para el cumplimiento del objetivo, sólo si la idea se puede utilizar satisfactoriamente para cumplir los objetivos se contabilizará.

4.5. Determinación de las metas de indicadores de objetivos

Los objetivos deberán ser cumplidos y para ello se establecerán metas a alcanzar a través de las cuales se comprobará si en realidad se cumplió el objetivo. Las metas planteadas tendrán un tiempo determinado para ser cumplidas, sólo se dirá que la meta se cumplió si se realizó en el tiempo inicialmente establecido.

Las metas están asignadas por trimestre y la periodicidad del control a realizar dependerá del personal de la empresa y del tiempo asignado a cumplirlas.

Cabe resaltar que las metas fueron asignadas en coordinación con la gerencia y jefaturas de las áreas, los cuales con su experiencia dieron aportes importantes para el establecimiento de éstas.

A continuación se puede observar los objetivos con sus indicadores y metas.

CUADRO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS	INDICADORES OPERATIVOS	METAS
Aumentar Margen	% aumento margen neto	5% IV TRIM.	% aumento margen bruto	10% IV TRIM.
Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	10% IV TRIM.	% aumento de venta de producto de mayor demanda	20% IV TRIM.
Satisfacer y Fidelizar a clientes	% de clientes retenidos	15% II TRIM. 35% IV TRIM.	% de clientes conformes con los productos	90% IV TRIM.
Ampliar base de clientes	% aumento de base de clientes	15% II TRIM. 35% IV TRIM.	% de clientes nuevos captados	15% II TRIM. 30% IV TRIM.
Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	% índice de conocimiento de la marca	25% II TRIM. 40% III TRIM.	Número de campañas promocionales realizadas	4 II TRIM. 7 IV TRIM.
Mejorar la Gestión de compras	% compras fuera de tiempo	15% II TRIM. 5 % VI TRIM.	% requerimientos fuera de tiempo	10% II TRIM. 3 % VI TRIM.
Mejorar calidad del producto	% de disminución productos reprocesados	80% (Prom. por O/P) II TRIM.	% de disminución productos no conformes	80% (Prom. por O/P) II TRIM.
Implementación de servicio de post-venta	% de avance en implementación	100% II TRIM.	% de avance en el diseño	100% I TRIM.
Desarrollo de nuevos canales de distribución	Nuevos canales de distribución implementados	2 Canales II TRIM.	Nuevos canales de distribución identificados	4 Canales I TRIM.
Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	30 % I TRIM. 70% II TRIM. 100% III TRIM.	% avance en la elaboración de la base de datos	50 % I TRIM. 100 % IITRIM.
Estudio de mercado	% de clientes con identificación de sus necesidades	80 % I TRIM.	% de clientes contactados. Número de clientes potenciales identificados	90 % I TRIM. 150 Clientes I TRIM
Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las metas asignadas	70% II TRIM. 95% VI TRIM.	% de satisfacción de los empleados. Num. ideas novedosas propuestas para cumplir objetivos	70 % II TRIM. 95 % IV TRIM. 10 I TRIM. 20 II TRIM.

Fuente: *Elaboración propia*

4.6. Determinación de las Iniciativas

Las iniciativas son las acciones tomadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos, éstas han sido formuladas en función a la capacidad de la empresa y con la participación de trabajadores con experiencia. Algunas de ellas pertenecientes a la Perspectiva Cliente necesitarán de la información obtenida de las iniciativas del objetivo Estudio de Mercado para su definición completa.

Las iniciativas al igual que los objetivos contarán con sus indicadores para el control de las mismas, las cuales serán asignadas al personal de la empresa con una meta a cumplir.

Entre las iniciativas asignadas se encuentran: optimizar el consumo de cuero, aumento de ventas de cada uno de los productos, diseño de nuevos productos, promoción para clientes especiales, sistema de pago a través de tarjetas bancarias, ofertas, participación en misiones comerciales, ferias, show rooms, exhibiciones, planeamiento de la programación de compras, implementación de sección de control de calidad en todos los procesos, formación del área de post-venta, encuesta en zonas comerciales y empresariales, elaboración de plantillas con información de ventas y almacén, diseño de encuestas para conocer preferencias de los clientes, diseño de encuestas para identificar el mercado potencial y la implementación de un programa de dirección por objetivos, entre otros.

A continuación se puede observar en un cuadro los objetivos con sus respectivas iniciativas.

CUADRO DE OBJETIVOS E INICIATIVAS

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar Margen	- Optimizar el consumo de cuero
	Aumentar Ventas	- Aumento de ventas de carteras
		- Aumento de venta de billeteras
		- Aumento de venta de correas
		- Aumento de venta de monederos
		- Aumento de venta de bolsos
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	- Diseño de nuevos productos
		- Realizar promociones
		- Realizar ofertas
		- Sistema de pago a través de tarjetas bancarias
	Ampliar base de clientes	- Realizar promociones
		- Realizar ofertas
		- Participación en misiones comerciales, ferias o show rooms
	Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	- Participar en exhibiciones
		- Desarrollo de folletos
		- Comercial por radio
INTERNA	Mejorar la Gestión de compras	Plan-Planteamiento de la programación de compras
		-Base de datos completa de los proveedores
	Mejorar calidad del producto	-Implementación de sección de control de calidad en todos los procesos
	Implementación de servicio de post-venta	- Formación del área de post-venta
		- Implementación del servicio de reclamos
		- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes
	Desarrollo de nuevos canales de distribución	- Encuesta en zonas comerciales y empresariales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	- Elaborar plantilla con información de ventas
		- El -Elaborar plantilla con información de almacén (kardex)
	Estudio de mercado	- Encuestas para conocer preferencias de los clientes
		- Encuestas para identificar el mercado potencial

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	- Desarrollo de un programa de capacitaciones
		- Implementación de un programa de dirección por objetivos
		-Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias
		- Sorteos de electrodomésticos

Fuente: *Elaboración propia*

4.6.1. Definición de las Iniciativas

a. Optimizar el consumo de cuero: Se realizará a través de métodos para el control del uso de cuero en la operación de corte y la realización de órdenes de producción de acuerdo a colores de los productos. Para el control del uso de cuero primero se deberá obtener la cantidad de cuero que se necesita por modelo, obteniendo ésta mediante el uso del método del paralelogramo la cual considera el área de cada molde junto con su área de desperdicio por acomodo.

Para encontrar información del método del paralelogramo ver el anexo 3.

Es importante que al realizar el acomodo de las piezas se tome en cuenta características del cuero como sentido estiramiento y calidad de las partes de la manta, para evitar piezas que originen productos defectuosos. En el anexo 4 se presenta puntos a tener en cuenta para realizar el corte de cuero de la manera correcta.

Con la cantidad de cuero por modelo obtenida se podrá conocer el promedio de cuero a entregar de acuerdo a la orden de producción (modelos).

Para realizar un análisis del consumo de cuero se ha diseñado un cuadro en el cual se define el modelo, tipo de cuero, orden de producción, cortador, fecha de la operación, cantidad, consumo presupuestado de cuero y consumo real. Con estos dos últimos datos se puede observar si en verdad se está consumiendo lo que estaba presupuestado, y evaluar la eficiencia del cortador y cuero o proveedor.

En el anexo 5 se muestra el cuadro el cual fue realizado en programa Excel.

En cuanto a la programación de producción de acuerdo a colores de los productos lo que se busca es el mejor aprovechamiento del material (cuero); en la actualidad el cortador trata de colocar las piezas de un producto sobre el material tratando de minimizar el cuero a usar, al no conocer la finalidad del cuero restante no se preocupa porque los retazos sean utilizables al máximo en otros productos. Al aplicar esta mejora el cortador recibirá la orden de producción de varios artículos del mismo color, y realizará la operación de corte por producto teniendo en mente que lo restante ya está destinado para otros artículos del mismo color debiendo cortar también en función a estos.

A continuación se muestra una orden de producción con el criterio en mención.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Modelo de orden de producción en función a colores de los productos



ORDEN DE PRODUCCION N° 700

CLIENTE: _____ MATERIAL 1: Suede

FECHA DE ENTREGA: 25/05/05 MATERIAL 2: Caprino

COLOR: Negro FORRO: Piel de lagal

UNIDADES: 35 ETIQUETA:

OBSERVACIONES: O SELLO: _____

MODELO	COL1	COL2						TOTAL
DISEÑO	20	15						35
COLOR PIEZA								
COLOR REAL								

AREA	NOMBRE	FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	INSPECCION
CORTE				
DESBASTE				
ARM. Y APAR.				
ACABADO				

b. Aumento de ventas de carteras, billeteras, correas, monederos y bolsos: Esta iniciativa se está planteando como resultado de las otras que se encuentran en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, interna y la orientada al cliente.

c. Diseño de nuevos productos: Para la obtención de nuevos productos se está planteando la compra de revistas de última moda en cuanto carteras, billeteras y monederos como: Arsutoria y Marroquineria Española; así como, visitar algunas páginas web que con información que ayuden al diseño de nuevos productos como: www.cueronet.com y www.shoeinfonet.com.

Adicionalmente se puede obtener la información que resultará de las encuestas que se realizarán para conocer las preferencias de los clientes.

d. Realizar promociones: las promociones a realizarse hasta ahora definidas son tres, la primera será para clientes que compren un monto mayor o igual a S/.50, los cuales tendrán la opción de, en un máximo de tres meses, devolver uno de los productos comprados para que sea limpiado y retocado con pintura, durante la compra de los productos se entregará una carta de garantía en la cual se estipule que la promoción sólo cubre limpieza y retoques de pintura. La segunda sería por cada S/.75 de compra en carteras los clientes recibirán una pequeña billetera de obsequio, y la tercera será para clientes que compren un monto mayor o igual de S/.100 quienes podrán cambiar los accesorios de uno de sus productos a mitad de precio, para ello se contará con un catálogo de los mismos. Se debe tener en cuenta que como resultado del estudio de mercado podrá resultar mayores opciones de promociones a escoger.

e. Realizar ofertas: Con la información hasta ahora obtenida se ha planteado la presentación de paquetes como por ejemplo carteras con sus artículos complementarios como: monederos y/o billeteras, porta cosméticos y tarjeteros. Estos paquetes contarán con precios especiales y podrán ser ordenados por colores o modelos determinados. La información obtenida como resultado del estudio de mercado servirá de apoyo para definir otras ofertas a realizar.

f. Sistema de pago a través de tarjetas bancarias: El objetivo de esta iniciativa es

brindar facilidad de pago a los clientes, ya que en la actualidad la mayoría de los trabajadores son remunerados a través de cuentas bancarias, evitando que corran el riesgo de acudir a un banco para obtener el dinero. Los requerimientos para la obtención de este servicio a través de Visa que es la más conocida y usada son:

- Tener una cuenta corriente en cualquier banco de Visa
- Contar con un teléfono fijo en el lugar donde se va prestar el servicio, ya que el costo por pasar cada tarjeta a través de la lectora es igual al de una llamada local.
- Se debe pagar la cantidad de 100-120 S/. mensual por el aparto a través del cual se pasa la tarjeta e ingresa la clave.

Además de este pago se debe tener en cuenta que el banco cobra 5% del monto que el cliente paga, por eso es necesario que su uso sea frecuente justificando así los costos.

g. Participación en misiones comerciales, ferias o show rooms: Las misiones comerciales, ferias o show rooms son eventos de suma importancia para captar nuevos clientes al constituir un medio de promoción de los productos. La mayoría de estos eventos son organizados por empresas del estado y tienen la finalidad de promocionar los productos nacionales a nivel nacional e internacional (mayormente en países vecinos). Para encontrar información relacionada a este tipo de eventos se puede visitar las páginas web de Prompex o Prompyme en las cuales existe una programación de los mismos. A continuación se presenta algunos de los eventos programados para promocionar los productos nacionales:

Feria: EXPOCRUZ 2003

Lugar: Santa Cruz de la Sierra, Bolivia

Fecha: Del 18 al 28 de Septiembre

Informes: Embajada de Bolivia en Lima Calle Los Castaños 235, San Isidro Teléfono 4423836 Fax 4402298 / 242 0690

Web Site: www.fexpocruz.com.bo

E-mail:

feria@fexpocruz.com.bo

lima@corporacíonandina.zzn.co

Feria: "Perú Xport 2003"

Organizador: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y a la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX)

Fecha: Del 30 de septiembre y el 2 de octubre del 2003.

Lugar: Av. La Marina 2355, San Miguel Lima 32

Informes: (511) 566-0775

Web Site: www.peruxport2003.com/espanol/index.html

E-mail: fip@feria.com.pe

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Feria: XVIII FERIA INTERNACIONAL 2003 DE LA CAMARA DE COMERCIO DE GUAYAQUIL

Organizador: La Cámara de Comercio de Guayaquil

Fecha: Del 3 al 12 de Octubre de 2003

Lugar: Guayaquil - Ecuador

Informes: feria@lacamara.org o a los teléfonos en Ecuador (593-4) 2682771 anexo 332 y 334

Web Site: www.feriaecuador.com/

E-mail: feria@lacamara.org

Feria: Import Shop Berlín

Exposición-Venta de Artículos de Decoración para el Hogar, artículos de regalo, prendas de vestir y accesorios, textiles y artículos de cuero.

Organizador: Cámara Alemana, representante oficial en el Perú

Fecha: del 12 al 16 de noviembre del 2003

Informes: Camino Real 348, oficina 1502, Lima.

Teléfono: 4418616

Web Site: www.camara-alemana.org.p

E-mail: ferias@camara-alemana.org.pe

h. Participación en exhibiciones: La participación en exhibiciones ayudan a la difusión de la marca mostrándola ante el público con la finalidad que éste reconozca los productos y en cuanto tenga oportunidad de comprar los escoja. Entre las actividades realizadas para exhibir los productos también se pueden considerar otras en las cuales además de la exhibición se realiza la venta de los mismos tales como: ferias, show rooms y misiones comerciales.

i. Desarrollo de folletos: Los folletos constituyen un medio para difundir los productos de la empresa. Actualmente los folletos realizados muestran fotografías vistosas de los productos; sin embargo, sería interesante que además de estas fotografías se muestren recomendaciones para el uso y mantenimiento de los mismos. La intención es que estos folletos sean útiles para los clientes o futuros clientes no sólo por el hecho que aprecien los productos y acudan a comprarlos sino servirá para que se informen sobre los cuidados que se deben tener con los mismos, y así poder alargar la vida útil de estos. Por otro lado estas recomendaciones ayudarán que mantengan los folletos a la vista y así intencionalmente se vayan identificando con la marca.

En el anexo 6 se presenta los cuidados requeridos para mantener estos productos en buen estado.

j. Comerciales por radio: Con la finalidad de promocionar la marca se plantea realizar comerciales por radio por ser uno de los métodos más efectivos y viable en cuanto a costos, se podrá incluir en estos comerciales determinadas ofertas y promociones realizadas para captar clientes. Para ello se deberá obtener información relacionada con

los programas cuyo público dirigido sea similar al mercado objetivo de la empresa y que cuente con un potencial de oyentes considerable.

k. Planeamiento de la programación de compras: Para el desarrollo de esta iniciativa se deberá realizar las siguientes actividades:

- Elaborar una lista de todos los insumos con sus respectivas cantidades y tiempo de duración.
- Determinar los días a realizar las compras en función al tiempo de duración de los insumos y disponibilidad de tiempo del personal encargado de realizar la labor.
- Determinación del stock de seguridad con el que deberá contar el almacén.
- Coordinación con las áreas que realizan los requerimientos para que soliciten los materiales con un mínimo de 2 días de anticipación a las fechas establecidas por el personal encargado de realizar las compras. Es importante que los trabajadores encargados de realizar los requerimientos tomen en cuenta que la cantidad a solicitar deberá ser lo suficiente para que trabajen sin problemas hasta la nueva fecha de compra de materiales.

l. Base de datos completa de los proveedores: Actualmente la información, que es manejada en una tabla, para realizar las compras está básicamente relacionada con la calidad de los materiales. Sería importante que también accedieran mediante esta tabla a otro tipo de información como: dirección, teléfono, mail y últimas cotizaciones. Aunque en la mayoría de los casos los precios sufren variaciones, con las cotizaciones se podría tener una idea de cuales serán los precios a ofertar y con la información de calidad deducir a que clientes convendría comprar. Es por ello que se está planteando la realización de una base de datos completa de los proveedores con sus respectivos materiales, para lo cual se debe realizar primero el diseño de ésta continuando con el ingreso de la información requerida.

m. Implementación de la sección de control de calidad en todos los procesos: La intención de esta iniciativa es eliminar ciertos defectos que pudieran opacar propiedades positivas del producto. Así mismo la reducción de costos por productos reprocesados o desechados debido a una mala labor del trabajador, el cual contará una persona quien controle el producto de su desempeño.

Para lograr esto se deberá disponer de una persona que realice la inspección de calidad en cada uno de los procesos (corte, desbaste, armado y aparado, y acabado), en un inicio se puede comenzar con el control del área de corte por ser la más crítica y poco a poco extender éste a las demás áreas.

n. Formación del área de post-venta: Esta iniciativa constituye la base para implementar el servicio de post-venta ya que hasta ahora no se cuenta con el área propiamente dicha. Para el cumplimiento de esta iniciativa se está planteando tres actividades:

- Diseño de la constitución del área y descripción de las labores a realizar.
- Definir perfiles del personal que laborará en el área.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

- Selección del personal que se desempeñará en el puesto.

o. Implementación del servicio de reclamos: Para implementar el servicio de reclamos la persona a cargo de esta labor deberá ser capacitado por el personal de producción y de ventas. Los primeros le informarán acerca de las características técnicas del producto y los segundos acerca de los reclamos más frecuentes; así como, ciertas reacciones que se deberán tener para algunos clientes.

El control de este servicio se realizará a través de un registro el cual deberá ser llenado con las incidencias (reclamos) que se presenten.

En el anexo 7 se puede observar el registro que se utilizará para el buen desempeño de este servicio.

p. Implementación del servicio de seguimiento a los clientes: Para ello primero se deberá realizar una clasificación de los clientes para seleccionar cuales son los más importantes en función al volumen de venta. Con la información obtenida se revisará los datos con los que se cuenta de los principales clientes y así realizar el seguimiento de los mismos, para lo cual primero se elaborará un plan de acción.

q. Encuestas en zonas comerciales y empresariales: Esta iniciativa es necesaria para la definición de los canales a implementar; así como, la ubicación de los mismos. Será necesario que la encuesta diseñada sea corta y directa para que sea llenada con facilidad y las personas no se nieguen a ingresar la información respectiva. Cabe resaltar que esta iniciativa abarca desde el diseño de la encuesta hasta la tabulación de la información. En el anexo 8 se muestra un modelo de una encuesta diseñada para el cumplimiento de esta iniciativa.

r. Elaborar plantilla con información de ventas: Se plantea la elaboración de una plantilla con información de ventas, en la cual la información deberá ser ingresada periódicamente para la utilización de la misma en reportes realizados para su análisis posterior.

La plantilla de ventas deberá contener la siguiente información: fecha de venta, cantidad vendida, tipo de producto y material, modelo, color, tienda a través de la cual se vendió, ingreso por la venta, nombre del cliente o razón social y forma de pago.

En el anexo 9 se puede observar el modelo de la plantilla de ventas.

s. Elaborar plantilla con información de almacén: Esta iniciativa está relacionada al manejo de los insumos en el almacén, permite realizar un mejor control de los mismos y facilita el mantenimiento del stock de seguridad. En la actualidad esta información es manejada de manera manual lo que origina inversión de tiempo productivo en tareas que fácilmente se pueden realizar en menor tiempo, además al mantener la información de manera manual es complejo realizar reportes para analizarla, debido a ello hasta ahora no se ha llevado a cabo algún tipo de análisis de la misma.

En un inicio esta plantilla se realizará con la información existente hasta ese momento, pero en cuanto se realice la iniciativa de “planeamiento de la programación de compras” la información obtenida se podrá manejar en esta plantilla la cual deberá ser modificada de ser necesario.

En el anexo 10 se puede observar el modelo de la plantilla de almacén.

t. Encuestas para conocer preferencias de los clientes: Serán dirigidas a los clientes con los que cuenta la empresa con la finalidad de conocer sus opiniones sobre los productos y servicios brindados. Con la obtención de esta información se podrá realizar un plan de mejora para cumplir en la medida de las posibilidades con las expectativas de los clientes ya que esta iniciativa abarca desde el diseño de la encuesta hasta la tabulación de la información.

En el anexo 11 se puede observar el modelo de una encuesta diseñada para el cumplimiento de esta iniciativa.

u. Encuestas para identificar el mercado potencial: Esta encuesta estará dirigida a aquellas personas que realizan sus compras alrededor de las zonas, en la cuales están ubicada sus tienda y que por algún motivo no compra productos de este rubro o lo hacen en otras empresas. Esta iniciativa al igual que las otras relacionadas con la elaboración de encuestas abarca desde el diseño de las mismas hasta la tabulación de la información obtenida.

En el anexo 12 se puede observar el modelo de una encuesta diseñada para el cumplimiento de esta iniciativa.

v. Desarrollo de un programa de capacitaciones: Constituye una de las iniciativas base para el cumplimiento del objetivo más importante del mapa estratégico. El personal representa la parte más importante de la empresa ya que del desempeño de ellos dependerá el buen funcionamiento de ésta, es por ello que se plantea como iniciativa la capacitación de estos en temas relacionados con el mejor desempeño en equipo.

Para el cumplimiento de esta iniciativa deberá realizar las siguientes actividades:

- Definir capacitaciones a realizar.
- Definir los capacitadores.
- Programación de los días a realizar las capacitaciones.
- Llevar a cabo las capacitaciones.

Las capacitaciones a realizar se han planteado de la siguiente manera:

CURSO O TALLER	ÁREA
Importancia de la Computación en la industria manufacturera	Todas las áreas
-Computación básica (office2000)	Todas las áreas - (administración)
Trabajo en equipo	Todas las áreas
-Impacto de la creatividad e innovación	Todas las áreas
-Relaciones humanas en el núcleo laboral	Todas las áreas
-Introducción a sistemas de gestión de calidad (Balanced Scorecard)	Todas las áreas
-Como vender en épocas de crisis	Ventas

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

w. Implementación de un programa de dirección por objetivos: la iniciativa fue definida con la finalidad que se convierta en un medio a través del cual la empresa y los trabajadores resulten beneficiados. Por un lado la empresa tendrá la opción de que se cumplan los objetivos planteados en el Balanced Scorecard al responsabilizar a los trabajadores por ello motivándolos con la entrega de incentivos por alcanzar la meta establecida. Por otro lado los trabajadores contarán con la oportunidad de mejorar su situación económica, a través de la obtención de incentivos, y laboral con el cumplimiento de estos objetivos. Las actividades a realizar para el desarrollo de esta iniciativa son:

- Formar un comité encabezado por el gerente general encargado de la recolección y control de los objetivos.
- Determinación de las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- Cada área debe establecer los objetivos personales de acuerdo a las competencias, los cuales deben estar alineados con las iniciativas y/o objetivos del Balanced Scorecard.
- Realizar la valoración del cumplimiento o incumplimiento de los objetivos en ciertos beneficios y sanciones.

Para el logro de los objetivos es importante una correcta relación entre lo que se quiere lograr (objetivos) y como se debe actuar desde los distintos niveles de la organización para ayudar a alcanzar tales objetivos; esto implica que es necesario determinar cuáles serán las competencias que permitirán a la gente asegurar el logro de resultados a través de comportamientos de alto desempeño, ya que las competencias no son iguales para todos los puestos ni para todas las organizaciones. Luego de la definición de las competencias, es necesario establecer un diagnóstico sobre el grado en que las personas las poseen o no y así tomar las medidas del caso.

Los incentivos a entregar dependerán de las responsabilidades (objetivos y/o iniciativas) asumidas por los trabajadores y serán entregados a principios del mes que sigue al término del periodo establecido para lograr la meta (cumplir objetivos y/o iniciativas).

La valoración de los incentivos a entregar será:

	Incentivo (%Porcentaje del sueldo)
Objetivos	20 % del sueldo
Iniciativas	10% del sueldo
Objetivos de la perspectiva Financiera	15% del sueldo
Iniciativas de la perspectiva Financiera	5% del sueldo

Como se puede observar en el cuadro los incentivos para los objetivos e iniciativas de la perspectiva Financiera son menores debido a que estos serán principalmente resultado del cumplimiento de los objetivos e indicadores de las otras perspectivas.

En cuanto a las sanciones se plantea la no participación en los sorteos realizados en

la empresa así como la evaluación baja para posibles ascensos o rotación de puestos. Cabe resaltar que los jefes deberán tomar en cuenta para esto el esfuerzo que hagan los trabajadores por cumplir los objetivos.

x. Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias: La finalidad de esta iniciativa es motivar a los empleados demostrando interés por sus ideas (creatividad) y que se sientan partícipes de algunas decisiones de la empresa. Para ello se elaborará un buzón en el cual los trabajadores depositarán unos formatos con sus ideas y nombre si lo desean.

y. Sorteos de electrodomésticos por fechas festivas: Como parte de la motivación del personal se está pensando en entregar electrodomésticos a los trabajadores mediante sorteos por determinadas fechas festivas como: 28 de Julio y navidad. La mayoría de estos sorteos se deberán realizar antes del II trimestre para que los trabajadores se encuentren motivados y así puedan cumplir las metas asignadas.

4.7. Determinación de Indicadores de Iniciativas

Cada una de las iniciativas será evaluada a través de indicadores mediante los cuales se podrá realizar un seguimiento de éstas y saber si se cumplió la meta asignada.

A diferencia de los objetivos para medir las iniciativas sólo se utilizarán indicadores de resultados debido a que el personal de la empresa no cuenta con el tiempo suficiente para realizar el seguimiento a más indicadores (indicadores operativos).

A continuación se muestra un cuadro de los objetivos e iniciativos con sus respectivos indicadores de resultado.

CUADRO DE OBJETIVOS, INICIATIVAS E INDICADORES

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INICIATIVAS	INDICADORES DE RESULTADO
Aumentar Margen	% aumento margen neto	- Optimizar el consumo de cuero	- % de ahorro de consumo
Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	- Aumento de ventas de carteras	- % de aumento de ventas
		- Aumento de venta de billeteras	- % de aumento de ventas
		- Aumento de venta de correas	- % de aumento de ventas
		- Aumento de venta de monederos	- % de aumento de ventas
		- Aumento de venta de bolsos	- %de aumento de ventas
Satisfacer y Fidelizar a clientes	% de clientes retenidos	- Diseño de nuevos productos	- Num. Prod. Elaborados con nuevos diseños
		- Realizar promociones	- %incremento de Prod. vendidos
		- Realizar ofertas	- Num. Prod vendidos con oferta
		- Sistema de pago a través de tarjetas bancarias	- % avance en la implementación
Ampliar base de clientes	% aumento de base de clientes	- Realizar promociones	- %incremento de Prod. vendidos
		- Realizar ofertas	- Num. Prod vendidos con oferta
		- Participación en misiones comerciales, ferias o show rooms	- Num. de eventos acudidos
Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	% índice de conocimiento de la marca	- Participar en exhibiciones	- Num. Exhibiciones participadas
		- Desarrollo de folletos	- Num. de folletos realizados
		- Comercial por radio	- Num. de campañas lanzadas
Mejorar la Gestión de compras	% compras fuera de tiempo	- Planeamiento de la programación de compras	- % de avance en el planeamiento
		- Base de datos completa de los proveedores	- % de avance en la elaboración
Mejorar calidad del producto	% de disminución productos reprocesados	- Implementación de sección de control de calidad en todos los	- % de avance en la implementación

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INICIATIVAS	INDICADORES DE RESULTADO
		procesos	
Implementación de servicio de post-venta	% avance en implementación	- Formación del área de post-venta	- % de avance en la formación
		- Implementación del servicio de reclamos	- % de avance en la implementación
		- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes	- % de avance en la implementación
Desarrollo de nuevos canales de distribución	Nuevos canales de distribución implementados	- Encuesta en zonas comerciales y empresariales	- % de avance en la elaboración
Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	- Elaborar plantilla con información de ventas	- % de avance en la elaboración
		- Elaborar plantilla con información de almacén (kardex)	- % de avance en la elaboración
Estudio de mercado	% de clientes con identificación de sus necesidades	-Encuestas para conocer preferencias de los clientes	- % de avance en la elaboración
		-Encuestas para identificar el mercado potencial	- % de avance en la elaboración
Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las metas asignadas	- Desarrollo de un programa de capacitaciones	- % de avance en el desarrollo%
		- Implementación de un programa de dirección por objetivos	- % de avance en la implementación
		- Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias	- % de avance en el desarrollo
		- Sorteos de electrodomésticos	- Num. de sorteos realizados

Fuente: *Elaboración propia*

4.7.1. Definición de los Indicadores de Iniciativas

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

a. Porcentaje de ahorro de consumo de cuero: Será resultado de dividir la variación en el uso del cuero entre la cantidad de material que se debe usar de acuerdo al modelo a producir. La variación en el uso de cuero está definida como la diferencia entre la cantidad de material usado y la cantidad que se debió usar, la cual se determinó mediante el método del paralelogramo. Para llevar el control de la iniciativa que será medida a través de este indicador se realizará el cálculo del porcentaje de ahorro por cada producto fabricado durante un periodo determinado y se promediará estos porcentajes.

b. % de aumento de ventas: Será resultado de dividir la variación de las ventas cada uno de los productos al cabo de un periodo de haber implementado el Balanced Scorecard entre las ventas ocurridas al inicio de esta implementación; este valor será expresado en porcentaje.

c. Número de productos elaborados con nuevos diseños: Resulta de contabilizar la cantidad de productos elaborados con nuevos diseños durante un tiempo determinado.

d. Porcentaje de incremento de productos vendidos: Resulta dividir la variación de las ventas, durante el periodo que dura determinada promoción con respecto a un periodo pasado que pudiera ser meses anteriores o mismos meses en el año anterior, entre las ventas en el periodo tomado como referencia para realizar la variación. Este valor será expresado en porcentaje.

e. Número de productos vendidos con oferta: Resulta de contabilizar la cantidad de productos vendidos como parte de las ofertas realizadas.

f. Porcentaje de avance en la implementación de un sistema de pagos a través de tarjetas bancarias: El porcentaje de avance estará basado en el desarrollo de las actividades necesarias para implementar este sistema de pagos, las cuales tendrán las siguientes equivalencias en porcentaje:

- Obtención de información de Requisitos: 40%
- Cumplir con los requisitos: 40%
- Solicitar el servicio al banco: 20%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

Número de eventos acudidos: Resulta de contabilizar la participación en misiones comerciales, ferias o show rooms en un periodo determinado.

g. Número de exhibiciones participadas: Resulta de contabilizar la cantidad de exhibiciones en las cuales se ha participado en un tiempo o periodo determinado.

h. Número de folletos realizados: Resulta de contabilizar la cantidad de folletos realizados en un lapso de tiempo determinado.

i. Número de campañas lanzadas por radio: Resulta de contabilizar la cantidad de campañas realizadas o lanzadas al mercado mediante comerciales por radio en un periodo establecido.

k. Porcentaje de avance en el planeamiento de la programación de compras: Este porcentaje estará basado en el avance de determinadas actividades a realizar en un tiempo determinado, las cuales representarán un porcentaje. A continuación se muestra las actividades y sus respectivos porcentajes:

- Elaborar una lista de todos los insumos con sus respectivas cantidades y tiempo de duración: 25%
- Determinar los días a realizar las compras: 25%
- Determinación del stock de seguridad con el que deberá contar el almacén: 25%
- Coordinación con las áreas que realizan los requerimientos para determinar los días de solicitud de materiales: 25%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

l. Porcentaje de avance en la elaboración de la base de datos completa de los proveedores: Estará representado por labores a realizar en un tiempo determinado, las cuales representarán un porcentaje de avance en el cumplimiento de la meta de la iniciativa (base de datos completa en un periodo).

Las labores a realizar y sus respectivos porcentajes son:

- Diseño de la base de datos: 20%
- Ingreso de información: 80%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

El ingreso de información que representa el 80% del avance podrá ser dividido para el mejor control entre el volumen de información a ingresar, de tal manera que cada tipo de información (nombre del proveedor, dirección, teléfono, calidad del material, cotización, etc) represente un porcentaje del 80%.

m. Porcentaje de avance en la implementación de sección de control de calidad en todos los procesos: El porcentaje de avance en esta implementación dependerá del desarrollo de actividades que representarán un porcentaje en un periodo determinado. Las actividades y sus respectivos porcentajes son:

- Implementación de sección de control de calidad en el área de corte: 25%
- Implementación de sección de control de calidad en el área de desbaste: 25%
- Implementación de sección de control de calidad en el área de armado y aparado: 25%
- Implementación de sección de control de calidad en el área de acabado: 25%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

del evaluador.

n. Porcentaje de avance en la formación del área de post-venta: Estará basado en el desarrollo de actividades en un periodo determinado, las cuales representan un porcentaje de avance en la formación del área de post-venta. Las actividades y sus respectivos porcentajes son:

- Diseño de la constitución del área y descripción de las labores a realizar: 33%
- Definir perfiles del personal que laborará en el área: 33%
- Selección del personal que se desempeñará en el puesto: 34%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

o. Porcentaje de avance en la implementación del servicio de reclamos: Este porcentaje estará basado en el desarrollo de determinadas actividades en un lapso de tiempo determinado, las cuales representarán un porcentaje en la implementación de este servicio. Estas actividades y sus porcentajes son:

- Capacitación del personal en el área de producción: 25%
- Capacitación del personal en el área de ventas: 25%
- Elaboración de la plantilla en la cual. ingresará información: 50%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

p. Porcentaje de avance en la implementación del servicio de seguimiento de clientes: Estará basado en el desarrollo de determinadas actividades a las cuales se les ha asignado un porcentaje en el avance de la implementación de este servicio. Estas actividades y sus respectivos porcentajes son:

- Clasificar los clientes: 20%
- Seleccionar los clientes: 20%
- Revisar los datos que se tienen de los clientes seleccionados: 20%
- Plan de acción de seguimiento de clientes: 20%
- Realizar el plan de acción: 20%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

q. Porcentaje de avance en la elaboración de encuestas: No se especifica el tipo de encuesta que se evaluará ya que existen tres como iniciativas y la forma de realizar el control de avance será la misma. Para realizar la evaluación del avance de las iniciativas se cuenta con actividades que representan un porcentaje en este avance; estas son:

- Diseño de la encuesta: 25%
- Prueba piloto y corrección: 25%
- Realizar la encuesta: 25%
- Tabulación de la información obtenida: 25%

Si alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

r. Porcentaje de avance en la elaboración de plantillas (ventas y almacén): No se especifica el tipo de plantilla que se evaluará ya que existen dos como iniciativas y la forma de realizar el control de avance será la misma. Para realizar la evaluación del avance de las iniciativas se cuenta con actividades que representan un porcentaje en este avance; estas son:

- Diseño de la base de datos: 20%
- Ingreso de información: 80%

Si alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

El ingreso de información que representa el 80% del avance podrá ser dividido para el mejor control entre los años que se necesita la información ingresada, de tal manera que cada uno de estos represente un porcentaje del 80%.

s. Porcentaje de avance en el desarrollo de un programa de capacitaciones: Este porcentaje estará basado en el desarrollo de determinadas actividades en un lapso de tiempo determinado, las cuales representarán un porcentaje en el desarrollo de este programa. Las actividades y sus porcentajes son:

- Definir capacitaciones a realizar: 25%
- Definir los capacitadores: 25%
- Programación de los días a realizar las capacitaciones: 25%
- Llevar a cabo las capacitaciones: 25%

En caso alguna de estas actividades no se encuentre desarrollada completamente al momento de realizar el control del avance, el porcentaje a asignar dependerá del criterio del evaluador.

t. Porcentaje de avance en la implementación de un programa de dirección por objetivos: Se evaluará el avance en función al desarrollo de actividades las cuales tienen asignadas un porcentaje que representa el avance en la iniciativa. Estas actividades y sus porcentajes son:

- Formar un comité encargado de la recolección y control de los objetivos: 25%

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

- Determinación de las competencias necesarias para el cumplimiento de los objetivos: 25%
- Establecimiento de objetivos personales alineados con el BSC: 25%
- Realizar la valoración del cumplimiento. o incumplimiento de los objetivos: 25%

u. Porcentaje de avance en el desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias: Se evaluará el avance en función al desarrollo de actividades las cuales tienen asignadas un porcentaje que representa el avance en la iniciativa. Estas actividades y sus porcentajes son:

- Charla informativa a los empleados: 33%
- Elaboración del buzón y formatos para escribir sugerencias: 33%
- Establecer los días y personas que debatirán las sugerencias: 34%

v. Número de sorteos realizados: Resulta de contabilizar la cantidad de sorteos realizados en un periodo determinado.

4.8. Determinación de las metas de indicadores de Iniciativas

De la misma manera que a los indicadores de objetivos a estos indicadores se les asignarán metas las cuales deberán ser cumplidas en un periodo determinado, para ello éstas serán responsabilizadas al personal de la empresa quienes tendrán la labor de cumplirlas. Las metas están asignadas por trimestre y la periodicidad del control a realizar dependerá del personal de la empresa y del tiempo asignado a cumplirlas.

Cabe resaltar que las metas fueron asignadas en coordinación con la gerencia y jefaturas de las áreas, los cuales con su experiencia dieron aportes importantes para el establecimiento de éstas.

A continuación se muestra en un cuadro las iniciativas con sus indicadores y respectivas metas.

CUADRO DE INICIATIVAS, INDICADORES Y METAS

INICIATIVAS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
- Optimizar el consumo de cuero	-% de ahorro de consumo	-5 % I TRIM.
		-10 % II TRIM.
- Aumento de ventas de carteras	-% de aumento de ventas	-10 % IV TRIM.
- Aumento de venta de billeteras	-% de aumento de ventas	-10 % IV TRIM.
- Aumento de venta de correas	-% de aumento de ventas	-10 % IV TRIM.
- Aumento de venta de monederos	-% de aumento de ventas	-10 % IV TRIM.
- Aumento de venta de bolsos	-% de aumento de ventas	-10 % IV TRIM.
- Diseño de nuevos productos	-Num. Prod. Elaborados con nuevos diseños	-9 II TRIM,15 III TRIM 18 (7 Carteras,4 billeteras, 1correa, 3 monederos, 3 bolsos) VI TRIM.
- Realizar promociones	-%incremento de Prod. vendidos	-20% I TRIM, 20 % III TRIM
- Realizar ofertas	- Num. Prod vendidos con oferta	-200 II TRIM, 200 IV TRIM..
- Sistema de pago a través de tarjetas bancarias	-% avance en la implementación	-100 I TRIM
- Realizar promociones	-%incremento de Prod. vendidos	-20% I TRIM, 20 % IV TRIM
- Realizar ofertas	- Num. Prod vendidos con oferta	-200 II TRIM, 200 IV TRIM.
- Participación en misiones comerciales, ferias o show rooms	- Num. de eventos acudidos	-3 II TRIM., 5 III TRIM., 7 IV TRIM.
- Participar en exhibiciones	-Num. Exhibiciones participadas	-4 II TRIM, 6 III TRIM, 8 IV TRIM.
- Desarrollo de folletos	- Num. de folletos realizados	-2 II TRIM, 4 IV TRIM.
- Comercial por radio	- Num. de campañas lanzadas	-1 I TRIM, 2 IV TRIM.
- Planeamiento de la programación de compras	-% de avance en el planeamiento	-100% I TRIM.
- Base de datos completa de los proveedores	-% de avance en la elaboración	-100% I TRIM.
- Implementación de sección de control de calidad en todos los procesos	-% de avance en la implementación	100% II TRIM.

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

INICIATIVAS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS
- Formación del área de post-venta	- % de avance en la formación	100 % II TRIM.
- Implementación del servicio de reclamos	- % de avance en la implementación	100 % II TRIM.
- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes	- % de avance en la implementación	100 % II TRIM.
- Encuesta en zonas comerciales y empresariales	-% de avance en la elaboración	100% I TRIM.
- Elaborar plantilla con información de ventas	- % de avance en la elaboración	100 % II TRIM.
- Elaborar plantilla con información de almacén (kardex)	- % de avance en la elaboración	100 % II TRIM.
-Encuestas para conocer preferencias de los clientes	- % de avance en la elaboración	-100% I TRIM.
-Encuestas para identificar el mercado potencial	- % de avance en la elaboración	-100% I TRIM.
-Desarrollo de un programa de capacitaciones	- % de avance en el desarrollo	-100% I TRIM.
- Implementación de un programa de dirección por objetivos	- % de avance en la implementación	-100% I TRIM (mediados).
- Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias	- % de avance en el desarrollo	-100% I TRIM.
- Sorteos de electrodomésticos	-Num. de sorteos realizados	-2 al I TRIM, 4 al III TRIM.

Fuente: *Elaboración propia*

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

5. Responsables de los objetivos e iniciativas

Después de la definición de objetivos e iniciativas con sus respectivos indicadores y metas se debe responsabilizar a los trabajadores por éstas dejando de esta manera el sistema listo para su puesta en marcha.

Al asignar responsables se debe tomar en cuenta el desempeño de las personas y la capacidad para enfrentar retos. Es muy importante la motivación constante de estos responsables ya que de ellos dependerá el buen desarrollo del sistema.

A continuación se muestran dos cuadros, el primero con los responsables de los objetivos y el segundo con los responsables de las iniciativas.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	RESPONSABLES
FINANCIERA	Aumentar Margen	Gerente General
	Aumentar Ventas	Jefe de Ventas / Gerente General
	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	Jefe de Ventas / Jefe de Producción
CLIENTE	Ampliar base de clientes	Jefe de Ventas
	Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	Jefe de Ventas / Gerente General
	Mejorar la Gestión de compras	Jefe de Logística
INTERNA	Mejorar calidad del producto	Jefe de Producción
	Implementación de servicio de post-venta	Coordinador de Ventas / Jefe de Ventas
	Desarrollo de nuevos canales de distribución	Coordinador de Ventas / Gerente General
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	Jefe de Logística / Coordinador de Ventas
	Estudio de mercado	Jefe de Ventas / Coordinador de Ventas / Gerente General
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	Gerente General

Fuente: *Elaboración propia*

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
FINANCIERA	- Optimizar el consumo de cuero	Jefe de Producción
	- Aumento de ventas de carteras	Jefe de Ventas
	- Aumento de venta de billeteras	Jefe de Ventas
	- Aumento de venta de correas	Jefe de Ventas
	- Aumento de venta de monederos	Jefe de Ventas
	- Aumento de venta de bolsos	Jefe de Venta
CLIENTE	- Diseño de nuevos productos	Jefe de producción
	- Realizar promociones	Jefe de Ventas
	- Realizar ofertas	Coordinador de Ventas
	- Sistema de pago a través de tarjetas bancarias	Gerente General
	- Realizar promociones	Jefe de Ventas
	- Realizar ofertas	Coordinador de Ventas
	- Participación en misiones comerciales, ferias o show rooms	Jefe de Ventas
	- Participar en exhibiciones	Administrador Comercial
	- Desarrollo de folletos	Coordinador de Ventas / Gerente General
	- Comercial por radio	Jefe de Ventas / Gerente General
INTERNA	- Planeamiento de la programación de compras	Jefe de Logística
	- Base de datos completa de los proveedores	Jefe de Logística
	- Implementación de sección de control de calidad en todos los procesos	Jefe de Producción
	- Formación del área de post-venta	Gerente General
	- Implementación del servicio de reclamos	Coordinador de Ventas
	- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes	Coordinador de Ventas
	- Encuesta en zonas comerciales y empresariales	Jefe de Ventas
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	- Elaborar plantilla con información de ventas	Coordinador de Ventas
	- Elaborar plantilla con información de almacén (kardex)	Jefe de Logística
	- Encuestas para conocer preferencias de los clientes	Administrador Comercial
	- Encuestas para identificar el	Jefe de Ventas / Gerente

PERSPECTIVAS	INICIATIVAS	RESPONSABLES
	mercado potencial	General
	- Desarrollo de un programa de capacitaciones	Gerente General
	- Implementación de un programa de dirección por objetivos	
	- Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias	

Fuente: *Elaboración propia*

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

6. Plan de seguimiento y control del Balanced Scorecard

Una de las fases más importante del Balanced Scorecard es el seguimiento y control que se debe realizar a los indicadores de objetivos e iniciativas para asegurar que estos se desarrollarán en el tiempo determinado. No se puede asumir que los responsables de los objetivos e iniciativas se encuentran avanzando y por ello sólo se realizará el control al término del tiempo establecido para cumplir la meta, ya que en caso la meta no sea cumplida no se podrá tomar acciones para remediar el problema. Por el contrario si se realiza un seguimiento anticipado a que se cumpla el tiempo límite de la meta se puede conocer si se está avanzando en el desarrollo de las actividades para cumplirla y tomar acciones en caso el avance no sea suficiente para cumplir la meta asignada.

Para un mejor control del objetivos e iniciativas, mediante los indicadores, se deberá formar un comité encargado de realizar esta labor periódicamente (antes que se termine el tiempo para cumplir la meta), el cual emitirá un resultado ante la gerencia y jefaturas para que tomen las medidas del caso e informen a su personal la situación en la que se encuentra su labor para cumplir sus iniciativas asignadas.

Para que el comité realice este control se plantea el siguiente cronograma de control:

Control	Periodo	Concepto
1	Mediados I Trimestre	Indicadores de Objetivos e iniciativas del I y II Trimestre
2	Finales I Trimestre	Indicadores de Objetivos e iniciativas
3	Finales II Trimestre	Indicadores de Objetivos e iniciativas del II, III y IV Trimestre
4	Finales III Trimestre	Indicadores de Objetivos e iniciativas del III y IV Trimestre
5	Finales IV Trimestre	Indicadores de Objetivos e iniciativas del IV Trimestre

Se debe tener en cuenta que en caso el valor del indicador del objetivo o iniciativa en un determinado periodo se encuentre muy alejado de lo que debería ser su valor se puede variar el cronograma y realizar controles adicionales.

Para realizar el seguimiento y control del Balanced Scorecard se ha diseñado formatos en excel, las cuales utilizan a su vez formatos condicionales y macros, que brindará facilidad al personal encargado de realizar esta labor.

Estos formatos son cuadros que incluyen los objetivos e iniciativas con sus respectivos indicadores y metas, el diseño es válido para realizar el control al término del tiempo establecido para cumplir la meta; así como, en períodos anteriores debiendo realizar cálculos para obtener una nueva meta en este período. Para ver los formatos mencionados ir al anexo 13

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

- Al desarrollar el BSC en una pyme es muy importante que al plantear los objetivos se tenga en cuenta las limitaciones que se puedan presentar al desarrollarlos como: manejo de información, tecnología, organigrama bien estructurado, y personal capacitado y motivado.
- La concientización del personal acerca del impacto que tiene el buen o mal desempeño de su labor en la gestión de la empresa es de suma importancia, para que por iniciativa propia realicen una buena labor y así cumplir con los objetivos e iniciativas del Balanced Scorecard.
- En la actualidad las pymes tiene un enfoque limitado de lo que significa la capacitación del personal, por lo que el aporte de estos en el crecimiento de la empresa no es significativo.
- Actualmente las pymes manejan una visión de corto plazo por lo que no son conscientes de los beneficios que pueden obtener de una visión de largo plazo.
- El control de calidad de los productos en todos procesos es un tema un tanto olvidado en las pymes, ya que en su mayoría a lo sumo cuentan con un control al término de la

producción, debido a ello cuando se encuentran los defectos generalmente es muy tarde para remediarlos por lo que sólo tienen dos opciones: rematarlos o desecharlos, y ambas originan pérdida de dinero.

- Como resultado del trabajo realizado se elaboró una metodología para la implementación del Balanced Scorecard, la cual se puede observar en el anexo 14.

Recomendaciones

- La empresa debería seguir utilizando como materia prima el cuero, ya que si utilizara material sintético no podría competir con los productos importados (principalmente asiáticos) que vienen con precios muy bajos.
- Es recomendable realizar un seguimiento del consumo de cuero en los productos ya que constituye la manera más efectiva de reducir los costos al ser el insumo en el cual se incurre en mayores gastos y de mayor facilidad de realizar un control.
- Se debe participar en ferias nacionales e internacionales ya constituye una oportunidad no sólo para obtener nuevos clientes sino de relacionarse con otras empresas y captar características de sus productos como: modelos, acabados y materiales utilizados que pudieran aprovecharse para mejorar la presentación de los productos.
- Se debería realizar un estudio de mercado periódicamente ya que constituye la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado.
- Se recomienda antes de poner en práctica el BSC elaborar un presupuesto para asignar los recursos necesarios y así facilitar el buen desarrollo de los objetivos e iniciativas.
- Tiene un gran impacto en la preferencia de los clientes el entregar un producto (servicio y/o artículo) diferenciado, por ello se recomienda generar productos con valor agregado que se diferencie del resto por características como: mejor servicio, mejores modelos, mejor calidad, mejor presentación y mejor precio(ofertas).

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Bibliografía

Fajardo Osorio Rubén Patricio. (2002). Logística, base de la gestión de negocios. Ed. CIMAGRAF SRL, Perú.

http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc

Kaplan Robert S. y Norton David P. (1997). El Cuadro de Mando Integral (TheBalanced Scorecard). Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Kaplan Robert S. y Norton David P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Prompex, Sector Cuero, Calzado y Complementarios. (1999). Documentos metodológicos. Perú – Lima.

www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf

www.prompex.gob.pe

www.prompyme.gob.pe

"Programa Cybertesis PERÚ - Derechos son del Autor"

Anexos

Consultar formato impreso