



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática
Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas

Propuesta de diseño e implementación de un balanced scorecard para la gestión estratégica en las Mypes del sector comercio. Caso: Mype SBETK integrante de COPRED Gamarra

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero de Sistemas

AUTOR

Laura Amavilia del Rosario JULCA LEÓN

ASESOR

Augusto Parcemon CORTEZ VÁSQUEZ

Lima, Perú

2008



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Julca, L. (2008). *Propuesta de diseño e implementación de un balanced scorecard para la gestión estratégica en las Mypes del sector comercio. Caso: Mype SBETK integrante de COPRED Gamarra*. Tesina para optar el título profesional de Ingeniero de Sistemas. Escuela Académico Profesional de Ingeniería de Sistemas, Facultad de Ingeniería de Sistemas e Informática, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

El presente trabajo está dedicado a mis queridos padres que siempre me han brindado su apoyo incondicional cuando más lo necesitaba y ellos siempre serán mi mayor inspiración en toda etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Augusto Cortez, por su tiempo y dedicación para poder cumplir satisfactoriamente con el presente trabajo.

A mis profesores jurados, Daniel Ortega y Ulises Román, por su gran ayuda para enriquecer la presente investigación.

A mi familia por todo el apoyo que me han brindado en todo este largo proceso de mi titulación.

A una persona especial, Franz, que siempre me ha incentivado para seguir adelante y así culminar la presente tesina.

Al profesor José Piedra Isúsqui por su disposición a siempre colaborar conmigo.

Y muy en especial le doy gracias a Dios por permitirme llegar a cumplir este gran logro en mi carrera.

RESUMEN

PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN BALANCED SCORECARD PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LAS MYPES DEL SECTOR COMERCIO

CASO: MYPE SBETK INTEGRANTE DE COPRED GAMARRA

Conociendo el difícil mundo competitivo que les toca afrontar a muchas de las mypes peruanas orientadas al sector comercio y sus grandes ganas de salir adelante, proponer el presente estudio tiene como objetivo diseñar un Balanced Scorecard (BSC) para mejorar la gestión estratégica en las mypes de este sector como es el caso de la empresa SBETK integrante de la corporación de propietarios y empresarios del damero de Gamarra.

El propósito de conocer la metodología y uso adecuado del Balanced Scorecard ayudará a transmitir un cambio en la administración y gestión de estas mypes conduciendo la estrategia de su organización a términos operativos. Además, ayudará a fijar más claramente cuáles son los principales objetivos a los cuáles la organización se está proyectando para así cumplir las metas y objetivos organizacionales de corto, mediano o largo plazo, identificando y tomando en cuenta valores o indicadores no financieros que son importantes para el uso del Balanced Scorecard.

Esta propuesta de diseño de una buena gestión estratégica a través del Balanced Scorecard (BSC) se inicia con la definición de la misión, visión y la estrategia de la organización, se continua estableciendo los factores críticos de éxito, el mapa estratégico, los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión comercial los cuáles ayudarán a mejorar el control integral de cada área de la empresa y ayudarán a

alcanzar las metas establecidas por cada objetivo de acuerdo a los programas y proyectos cumplidos, brindando una mayor productividad y rentabilidad en la organización.

Palabras claves:

Balanced Scorecard (BSC), Gestión Estratégica, Mype (Micro Y Pequeña Empresa), Sector Comercio, Mapa Estratégico, Objetivos, Indicadores, Iniciativas, Metas.

ABSTRACT

DESIGNING AND IMPLEMENTATION PROPOSAL OF A BALANCED SCORECARD FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT ON MSEs OF THE COMMERCE SECTOR

CASE: SBETK MSE MEMBER OF COPRED GAMARRA

Knowing the hard competitive world that many peruvian micro and small enterprises, focus to the commerce sector, have to face and their desires to go forward, propose the present study has as objective to design a Balanced Scorecard (BSC) in order to improve the strategic management in the MSEs of this sector as is the case of the SBETK company member of the owners and employers' corporation of the Gamarra damero.

The objective of knowing the methodology and proper use of the Balanced Scorecard will help to transmit a change in the administration and management of these MSEs leading the strategy of its organization in operating terms. It also will help to focus more clearly which are the main objectives that the company is projecting and then comply the goals and organizational objectives of short, medium or long term, identifying and taking into account values or non-financial indicators which are important for the use of the Balanced Scorecard.

This design proposal of a good strategic management through the Balanced Scorecard (BSC) begins with the definition of the mission, vision and the organization strategy, it continues establishing the critical success factors, the strategic map, the strategic objectives and the business management indicators which will help to improve the integral control of each company area and will help to reach the established goals for

each objective according to programs and projects completed, providing more productivity and profitability in the company.

Keywords:

Balanced Scorecard (BSC), Strategic Management, MSE (Micro and Small Enterprise), Commerce Sector, Strategic Map, Objectives, Indicators, Initiatives, Goals.

ÍNDICE

Lista de Figuras	xi
Lista de Tablas	xiii
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Fundamentación del problema	4
1.2 Descripción de la realidad	12
1.3 Antecedentes del problema	15
1.4 Definición del problema	16
1.5 Formulación del problema	18
1.5.1 Objetivo general	19
1.5.2 Objetivos específicos	19
1.5.3 Limitaciones	19
1.5.4 Propuesta al problema	20
1.6 Finalidad e importancia de la investigación	20
1.6.1 Finalidad	20
1.6.2 Importancia	21
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	23
2.1 Antecedentes de la investigación	23
2.1.1 Empresa Sears Roebuck & Co	23
2.1.2 Empresa Rockwater	26
2.1.3 Empresa Mobil	27
2.1.4 Empresa Wells Fargo & Co y UPS	28
2.1.5 Empresas del Grupo Nueva	29
2.2 Bases teóricas del Balanced Scorecard	29
2.2.1 Balanced Scorecard	29
2.2.2 Las cinco perspectivas actuales del Balanced Scorecard	34
2.2.3 Los activos intangibles y la creación del valor	48
2.2.4 Mapa estratégico	51
2.3 Definición de términos elementales para la investigación	54
2.4 Beneficios del Balanced Scorecard	59
CAPÍTULO 3: ESTADO DEL ARTE	62

3.1	Tipo de investigación.....	62
3.2	Tipos de modelos para el diseño de un Balanced Scorecard.....	62
3.2.1	Modelo generado por Kaplan y Norton.....	62
3.2.2	Modelo generado por Ricardo Rodríguez Ulloa.....	65
3.2.3	Modelo generado por Mario Vogel.....	67
3.2.4	Modelo generado por Mario Apaza Meza.....	68
3.3	Principales diferencias entre los tipos de modelos.....	69
3.4	Modelo a utilizar en la investigación.....	70
CAPÍTULO 4: CASO MYPE COPRED GAMARRA.....		72
4.1	Diagnóstico situacional.....	72
4.1.1	Descripción de la empresa.....	72
4.1.2	Organización de la empresa.....	72
4.1.3	Productos.....	74
4.1.4	Proceso de producción.....	78
4.1.5	Capacidad instalada.....	79
4.1.6	Mercado.....	80
4.1.7	Competencia.....	80
CAPÍTULO 5: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD DEL CASO.....		83
5.1	Análisis estratégico de la organización.....	83
5.1.1	Misión.....	83
5.1.2	Visión.....	87
5.1.3	Valores.....	87
5.1.4	Factores críticos de éxito.....	88
5.1.5	Análisis externo.....	89
5.1.6	Análisis interno.....	104
5.1.7	Matriz FODA.....	120
5.1.8	Matriz del perfil competitivo.....	122
5.2	Determinación del mapa estratégico.....	124
5.3	Determinación de los indicadores de gestión comercial.....	130
5.4	Implementación del BSC en la empresa SBETK E.I.R.L.....	145
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS.....		155
6.1	Conclusiones.....	155
6.2	Trabajos futuros.....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		157

Índice de figuras

Figura 1: Porcentaje de Mype formal e informal en el Perú [Fuente INEI, 2002].....	4
Figura 2: Gráfico porcentual del ciclo de vida en años de las mypes de Gamarra [Fuente MTPE, 2008].....	5
Figura 3: Porcentaje de créditos a microempresas [Fuente INEI, 2005].....	6
Figura 4: Porcentaje de Mypes formales e informales a nivel nacional [Fuente INEI, 2004].....	7
Figura 5: Porcentaje de PEA ocupada según estructura de mercado [Fuente INEI, 2002].....	8
Figura 6: Nivel educativo de empresarios conductores de Mypes informales [Fuente INEI, 2002].....	9
Figura 7: Gráfico de preferencias para recibir Capacitación [Fuente MTPE, 2008].....	10
Figura 8: Empresarios conductores de Mypes informales según grupo de edades [Fuente INEI, 2002].....	11
Figura 9: Porcentaje de empresarios y trabajadores que han recibido capacitación [Fuente MTPE, 2008].....	13
Figura 10: Gráfico porcentual de preferencia mejor calificación MYPES de Comercio de Gamarra [Fuente MTPE, 2008].....	13
Figura 11: Formulación del problema en la Gestión de las Mypes de Gamarra. [Fuente MTPE, 2008].....	18
Figura 12: Ciclo que determina la satisfacción del Balanced Scorecard en Sears Roebuck & Co. [Fuente ciberconta.unizar.es, 2002].....	25
Figura 13: Etapas de Balanced Scorecard [Fuente Integra UNAB, 2000].....	30
Figura 14: Enfoque Tradicional del Balanced Scorecard [Fuente Kaplan y Norton, 2005].....	34

Figura 15: Perspectivas- Dimensiones críticas clave de la organización [Fuente Kaplan y Norton, 2005].....	35
Figura 16: Ejemplos de objetivos estratégicos [Fuente Mario Apaza, 2004].....	38
Figura 17. Nuevas consideraciones de la Cadena de Valor [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008].....	42
Figura 18. El entorno empresarial [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]...	45
Figura 19. El Caso Social [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008].....	46
Figura 20. El Caso Ambiental [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008].....	47
Figura 21. El Caso Empresarial [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008].....	47
Figura 22. Arquitectura del BSC con la Perspectiva de Sociedad y Ambiente [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008].....	48
Figura 23: Ejemplo de Mapa estratégico [Fuente Santillana, 2005].....	51
Figura 24: Desenlace del BSC [Fuente Kaplan y Norton, 2005].....	55
Figura 25: Tramo en la elaboración de las estrategias [Fuente Kaplan y Norton, 2005].....	55
Figura 26: Fases para la implantación del Balanced Scorecard. [Fuente Kaplan y Norton, 2005].....	64
Figura 27: Modelo generado por Ricardo Rodríguez Ulloa [Fuente IAS, 2008].....	67

Índice de tablas

Tabla 1: Muestra de prendas y características de la línea Top Juvenil.....	73
Tabla 2: Muestra de prendas y características de la línea Materna.....	74
Tabla 3: Muestra de prendas y características de la línea Señorial.....	75
Tabla 4: Muestra de prendas y características de la línea Casacas.....	76

1. Introducción



CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

Conociendo la problemática actual que vienen atravesando muchas micro y pequeñas empresas (Mypes) peruanas, las cuáles desean crecer y mantenerse en competencia, observamos que la mayoría de ellas no tienen una visión ni perspectiva definida la cuál les indique si están cumpliendo con sus expectativas de desarrollo, como resultado les es muy difícil sobresalir y más aún mantenerse en el mercado sin poseer una buena gestión estratégica.

Por tal motivo, se ha realizado un estudio y diagnóstico de una mype (Empresa SBETK E.I.R.L. integrante de la corporación de propietarios y empresarios del damero de Gamarra) que confecciona prendas basados en tejido de punto enfocado a línea femenina. La propuesta en esta mype, la cual representa a muchas de las mypes del sector comercio, es el diseño de un Sistema de Gestión “Balanced Scorecard” que tendrá como objetivos mejorar su gestión estratégica y determinar los indicadores estándares de gestión que le permita medir el desempeño en cada área de su organización.

El presente estudio nos permitirá destacar los principales aspectos del Balanced Scorecard, partiendo de una misión bien elaborada y destacando cinco perspectivas necesarias para el estudio de la empresa en este sector, esto conllevará a diseñar una estrategia de negocios que beneficie la relación con la empresa y de esta manera tener a la organización alineada con su estrategia.

Nos ayudará a fortalecer los lazos entre los líderes de la organización y los empleados pues comprenderán que deben trabajar en conjunto porque su trabajo impacta en el desempeño y resultados del negocio. Además, ayudará a entender que el trabajo y



mejoramiento de cada empleado es fundamental pues repercute de manera directa a la mejora y buen desenvolvimiento de la empresa.

El presente estudio se divide en 6 capítulos. El Capítulo 1 corresponde a la Introducción, presenta una amplia descripción del problema, la finalidad del estudio y la propuesta para dar una solución al problema encontrado. En el Capítulo 2 que corresponde al Marco conceptual, se expone los antecedentes de la investigación, sus bases teóricas y algunos términos básicos. En el Capítulo 3 Estado del arte, se muestra el tipo de investigación que realizaremos al presente estudio, los tipos de modelos encontrados del Balanced Scorecard para finalmente escoger el modelo a utilizar en la presente investigación. El Capítulo 4 corresponde al Caso Mype COPRED Gamarra, en este capítulo se presenta el diagnóstico situacional de la empresa. El Capítulo 5 corresponde al Diseño del Balanced Scorecard del caso, constituye la parte medular del estudio, presentando el análisis estratégico de la organización, la determinación del mapa estratégico y la determinación de los indicadores de gestión comercial. Finalmente en el Capítulo 6 Conclusiones y trabajos futuros, mostramos las conclusiones que el trabajo nos brinda y los trabajos futuros que se podrían iniciar partiendo de la presente investigación.



1.1 Fundamentación del problema

En la actualidad si hablamos de las mypes (micro y pequeñas empresas) en el Perú sabemos que el término informalidad está muy ligado a ellas y esto se observa en todos los sectores económicos en general. Más aún si mencionamos el sector comercio del país podemos deducir que la informalidad forma parte de muchas de estas mypes, pues no se ha generado aún algún cambio significativo que mejore la situación en este sector. A continuación mostramos el porcentaje de la informalidad en nuestro país, según fuente de INEI del 2002:

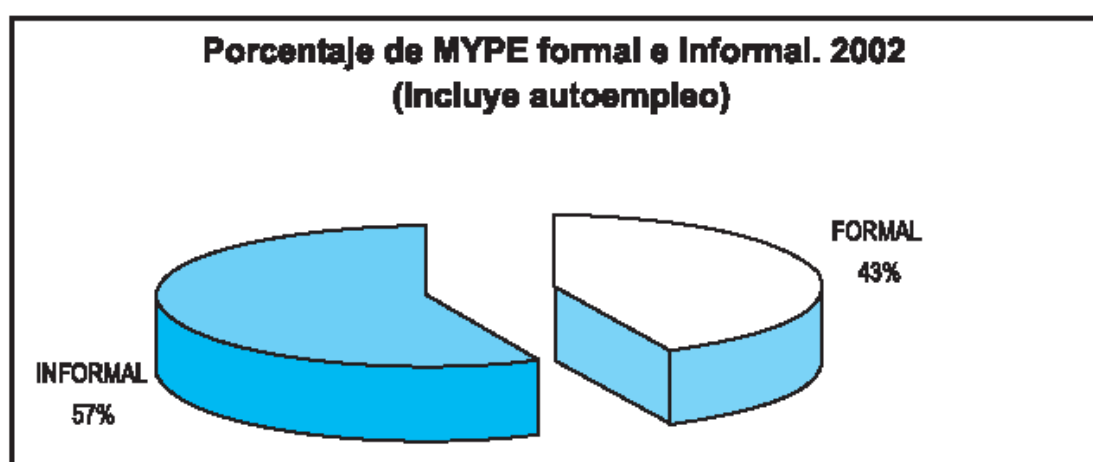


Figura 1: Porcentaje de Mype formal e informal en el Perú [Fuente INEI, 2002]

De la figura 1, podemos observar que existe mucha informalidad por parte de muchas mypes en nuestro país y esto se acentúa cada vez más en nuestra realidad. Más aún si nos referimos a la gran mayoría de mypes que se localizan en todo el sector de Gamarra, conformada en su gran mayoría por microempresas, la palabra informalidad está muy identificada con ellas; por consecuencia, la mortalidad empresarial es un común denominador para muchas de estas mypes.

Aunque para muchos empresarios de estas mypes les queda claro que parte importante de este problema de informalidad se debe a la falta de una buena gestión estratégica para enfrentar el mercado competitivo que se vive hoy en día.

A continuación, mostramos algunas estadísticas de actividad en el mercado:



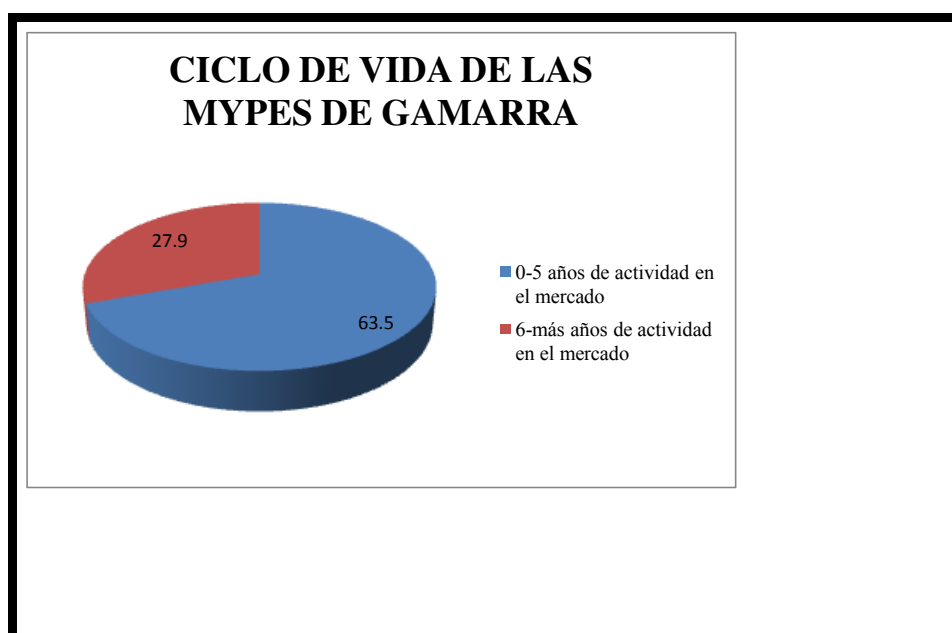


Figura 2: Gráfico porcentual del ciclo de vida en años de las mypes de Gamarra [Fuente MTPE, 2008]

En la figura 2 extraída del Ministerio de Transporte y Promoción del Empleo (MTPE) se observa que la mortalidad empresarial es alta en las mypes de Gamarra; ya que, menos de un tercio (27,9%) tiene 6 años a más en el mercado.

Según la Socióloga Russela Zapata aún hay una ausencia significativa de todo tipo de capacitación en las empresas de Gamarra.

Informalidad

De acuerdo con Lagos¹ (1995), en los ochenta, y en América Latina en particular, informalidad e ilegalidad fueron tomadas como sinónimos. Informalidad se utilizó para referirse al grupo de actividades que eran ilegales en el sentido de que no cumplían con las regulaciones económicas, tales como aquéllas referidas a los aspectos fiscales, de condiciones de empleo, salubridad, etc.

Desde este punto de vista, la emergencia del sector informal fue vista como causada por trabas en la ley, la regulación y el sistema tributario.

¹Lagos (1995): "Formalizing de informal sector: barriers and costs", Development and Change, 26 (1), 111-131



Por otro lado, la empresa informal está fuertemente expuesta a la vulnerabilidad, es decir, se encuentra desprotegida y sin amparo legal. La empresa informal depende exclusivamente de la fuerza de trabajo de sus miembros, no puede acudir al amparo de las instituciones judiciales en el caso de hacer cumplir un contrato, no pertenece a una red de seguridad social que la cubra en caso de alguna contingencia, y enfrenta límites para acceder a financiamiento formal en la medida de que quién contrae el préstamo es un individuo y no una empresa.

A continuación mostramos estadísticas de créditos otorgados a microempresas:

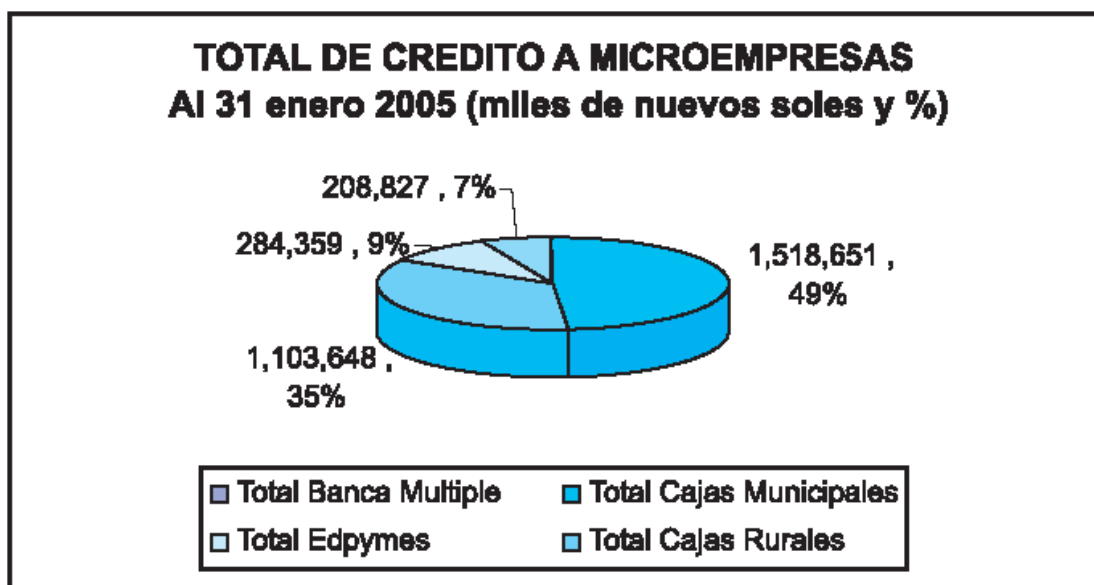


Figura 3: Porcentaje de créditos a microempresas [Fuente INEI, 2005]

Del gráfico anterior, podemos observar que existen muchas microempresas formales las cuáles reciben apoyo de muchas empresas del sistema financiero y esto se tiene que tomar de ejemplo para el caso de muchas mypes que desean surgir y progresar en el mercado laboral actual.

Para saber el estado de formalidad e informalidad existente en las mypes del Perú mostramos las siguientes estadísticas:



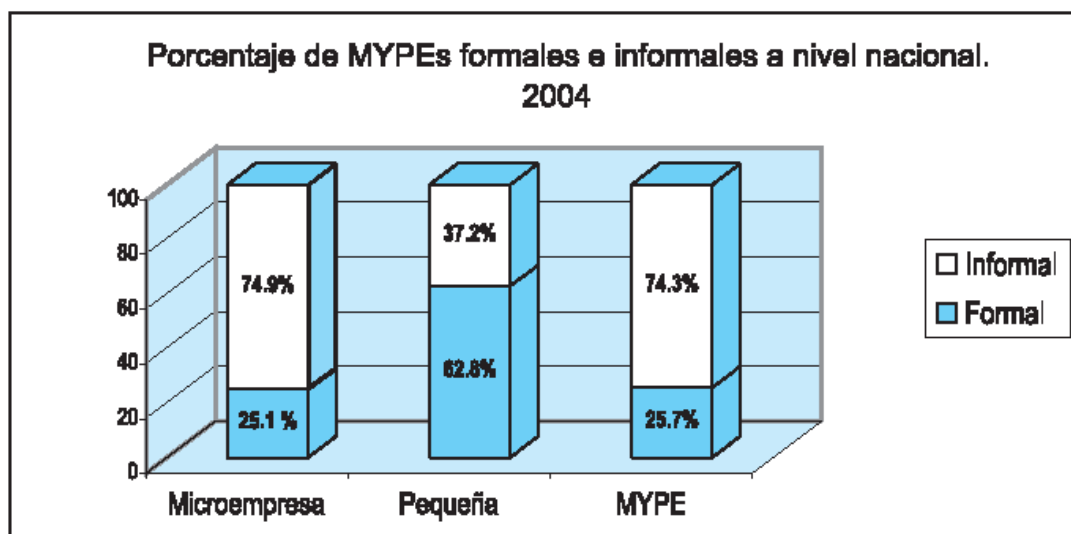


Figura 4: Porcentaje de Mypes formales e informales a nivel nacional

[Fuente INEI, 2004]

Según la figura 4, la informalidad de las mypes a nivel nacional es muy alta y eso no ha disminuido en la actualidad.

Causas

Las principales causas que hemos encontrado en el problema de la informalidad en el sector comercio son:

- La alta inestabilidad ocupacional que generan algunas actividades promovidas por la modalidad de desarrollo y se reflejan principalmente en sus problemas de gestión.
- La falta de cultura, especialmente tributaria y la resistencia al cambio, la cultura peruana se caracteriza por tener una concepción particular de lo culto y lo inculto, donde este último es considerado autóctono y el primero occidental.
- La marcada tendencia de valoración a lo foráneo y una negación a lo nuestro, una falta de identidad nacional, lo cual nos impida consolidarnos como país.
- La existencia de espacios económicos no cubiertos por la modernización, donde se dan condiciones favorables para desarrollar actividades por cuenta propia, incluso superiores a las de muchos de los trabajos asalariados.
- Los procedimientos para formalizar una empresa informal son largos y costosos.



Esta alta inestabilidad ocupacional existente a nivel nacional, hace que la mayoría de personas incurriere a trabajar en microempresas o pequeñas empresas como podemos observar a continuación:

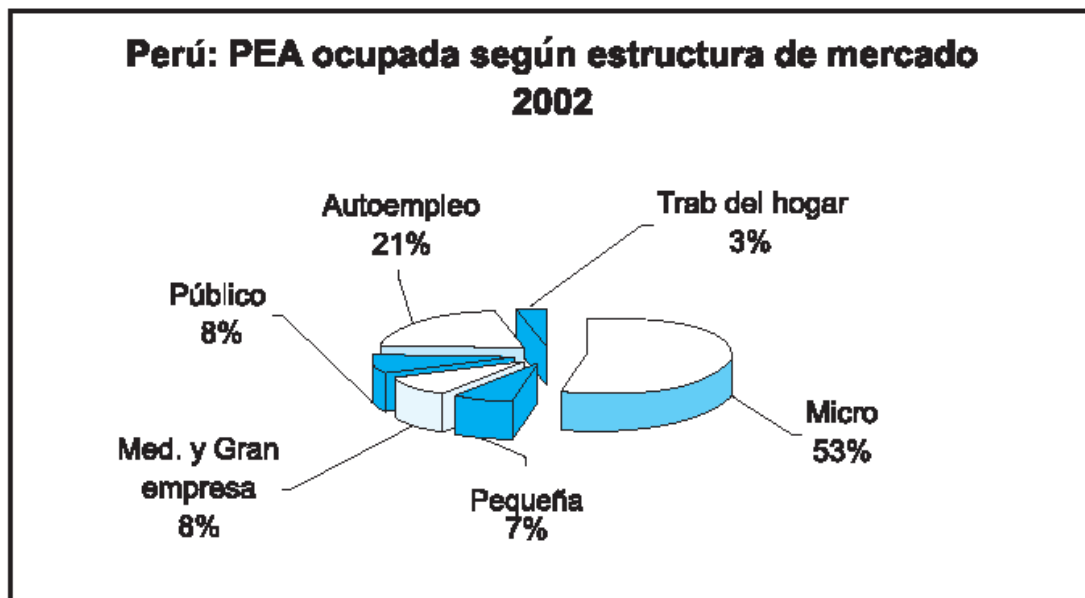


Figura 5: Porcentaje de PEA ocupada según estructura de mercado
[Fuente INEI, 2002]

En el gráfico anterior observamos que las mypes son la fuente de trabajo de muchas personas en todo el país y eso se sigue mostrando en la actualidad, por lo cual, merece darle más importancia a los problemas que puedan generar la extinción de estas mypes, como los problemas de gestión que afrontan muchas de ellas.

Problemas de gestión

Los principales problemas de gestión que se han podido identificar en las mypes que operan en Gamarra son:

- Las bajas ventas (No saben utilizar una buena estrategia de ventas; por consecuencia, no generan la utilidad esperada).
- La falta de conocimiento de cómo enfrentar a la competencia (Hay una tendencia a no respetar las normas a la hora de competir entre los pequeños y mediano empresarios debido a la falta de información y conocimiento en muchos de los empresarios directores).



- La escasa información de mercado (Desconocen la importancia que estas variables de mercado pueden beneficiar en el desarrollo de su negocio).
- El personal no calificado (La mayoría de empresarios no invierten en la capacitación de sus trabajadores pues no comprenden el beneficio a mediano o largo plazo que esta inversión les proporcionará).
- La evasión de impuestos (Las mypes deben reconocer la importancia en la formalización y regularización de sus actividades para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias pues ese es el camino hacia la formalidad y reconocimiento de su empresa).

Un aspecto relevante que ha sido mencionado y que influye en los problemas de gestión es la falta de conocimiento generado por el bajo nivel educativo que afrontan la mayoría de empresarios conductores de mypes cómo podemos observar en el siguiente gráfico:

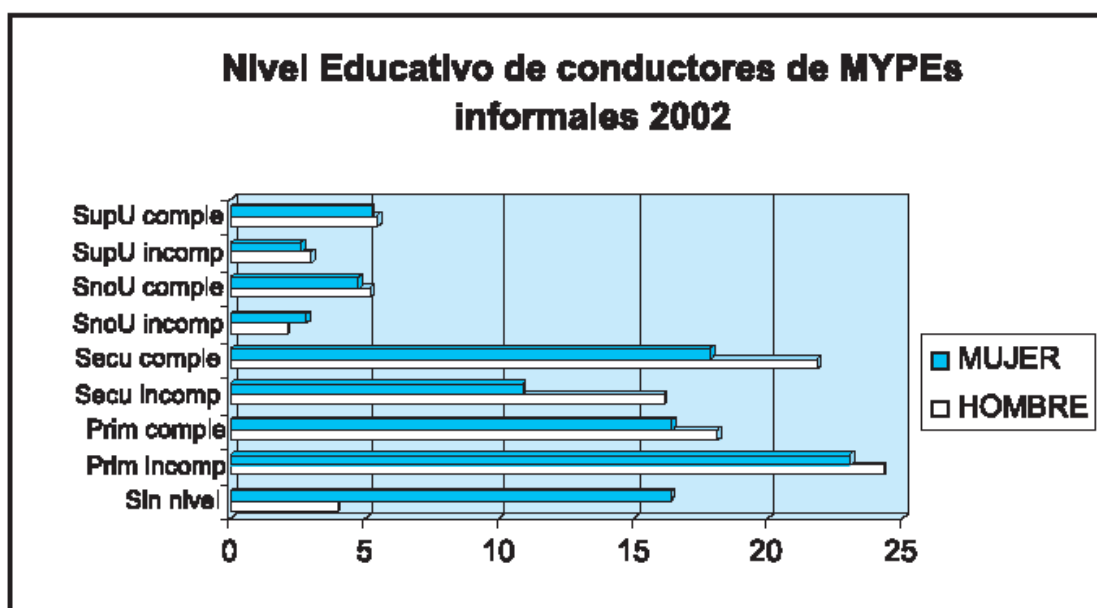


Figura 6: Nivel educativo de empresarios conductores de Mypes informales

[Fuente INEI, 2002]

Cómo podemos observar de la figura 6, los empresarios de las mypes informales, en su mayoría, no cuentan con estudios superiores y eso se refleja en la actualidad en muchos empresarios de Gamarra; por lo cual, hace que no consideren importante ciertos



aspectos que benefician su negocio cómo es la capacitación en su empresa, aunque ya algunos de ellos están empezando a considerarlo necesario, como se muestra en la figura siguiente:

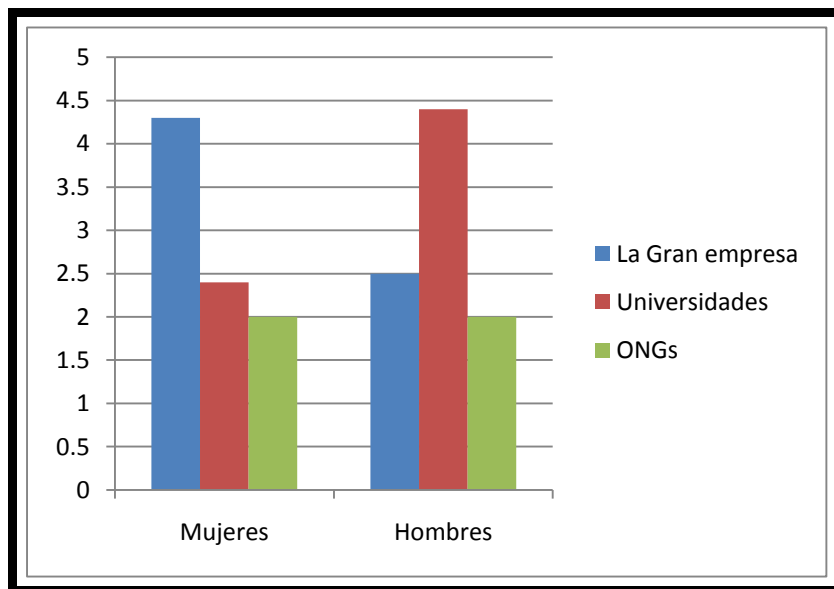


Figura 7: Gráfico de preferencias para recibir Capacitación
[Fuente MTPE, 2008]

En la figura 7 se observa que sobre una muestra de 391 empresarios y/o trabajadores de confecciones y comerciantes de Gamarra tomados del Ministerio de Transporte y Promoción del Empleo (MTPE), se obtiene que las mujeres prefieran la capacitación para la mejoría de su negocio en primer lugar por parte de la gran empresa, seguida de las Universidades y ONGs. Mientras que los varones prefieren a las Universidades, dejando en segundo lugar a la empresa y en tercero a las ONGs.

Este grupo de empresarios conductores de muchas mypes informales son personas jóvenes en su mayoría, con muchas ganas de salir adelante como podemos notar en el siguiente gráfico:



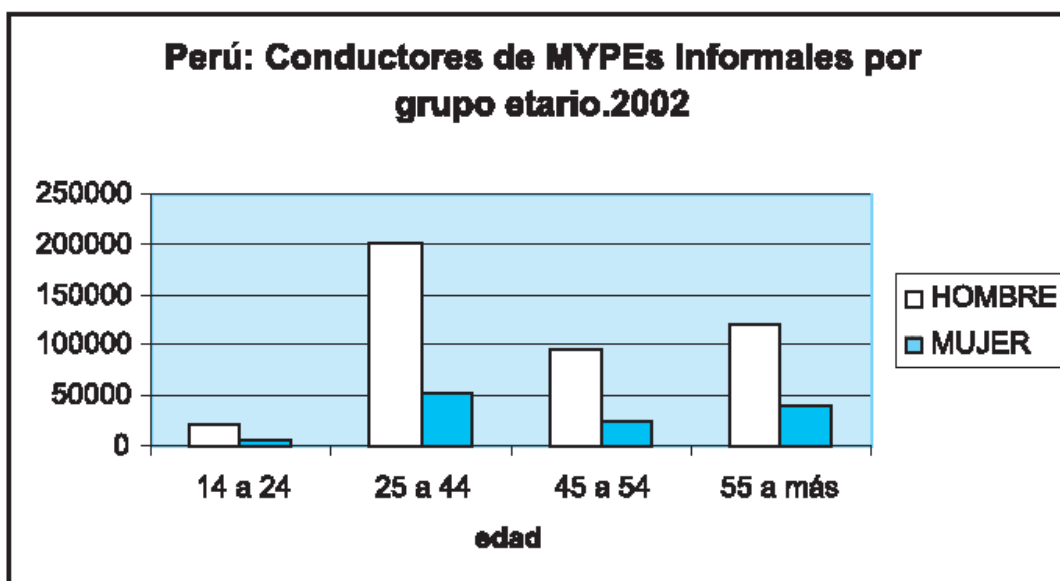


Figura 8: Empresarios conductores de Mypes informales según grupo de edades
[Fuente INEI, 2002]

De acuerdo a los gráficos 7 y 8 podemos concluir, que tanto las mujeres y varones empresarios de Gamarra, hoy en día constituidos por personas muy jóvenes y positivas, comprenden la importancia de recibir capacitación en su negocio para así conocer nuevas herramientas de gestión que les permita mejorar el desarrollo de su empresa.

Para que las mypes puedan afrontar estos problemas de gestión, problema principal encontrado en la mayoría de mypes, deberán planear una estrategia para mejorar el rendimiento de su empresa, deberán plantear números o utilizar a estos como herramienta de gestión para tomar decisiones. Por lo tanto, estamos hablando de diseñar una metodología que reúna y solucione todas estas necesidades; la más indicada es el Balanced Scorecard (BSC) pues está destinado a mejorar el rendimiento de las empresas, promoviendo su crecimiento; ya que, se enfoca en la estrategia a corto, mediano o largo plazo y no sólo en la operación de rutina; dando un seguimiento al desempeño individual y colectivo y alineándose con las metas y clarificando los recursos necesarios de la empresa para alcanzarlas. Este es un concepto que van a tener



que adquirir, sin excepción, aquellas organizaciones micro y pequeñas que quieran dejar de serlo, es el camino para la profesionalización de las mypes y para todo país que quiera desarrollarse.

1.2 Descripción de la realidad

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y Estados Unidos es una gran oportunidad de desarrollo para los empresarios peruanos, pero también se constituye en un reto que deberán afrontar ante las exigencias del mercado competitivo actual. Sin embargo, la apertura comercial implica algo más que una producción a gran escala. Competir con grandes empresas y ganar mercados significa inversión y, especialmente, capacitación y modificación de la cultura de las organizaciones que encuentran problemas de todo tipo y una fuerte resistencia al cambio, principales problemas que afectan a este conglomerado de Gamarra.

Podemos concluir que la nueva generación de empresarios tiene claro que su principal reto por afrontar es la falta de conocimiento en los aspectos de gestión y administración en sus empresas; por lo cual, estas mypes tienen que establecer varios sistemas de gestión para realizar su actividad y cumplir con los requerimientos del cliente, del estado y de la sociedad en general, por lo que resulta indispensable gestionar con la mayor eficacia y al menor costo; esta es la clave fundamental del éxito de una empresa. A continuación mostramos estadísticas de la poca participación en el tema de capacitación por parte de los empresarios y trabajadores de Gamarra:



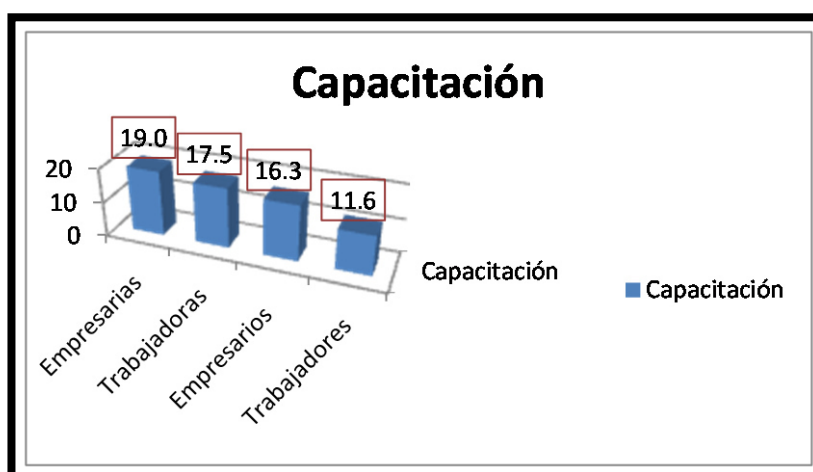


Figura 9: Porcentaje de empresarios y trabajadores que han recibido capacitación [Fuente MTPE, 2008]

De acuerdo al gráfico 9 podemos observar que el porcentaje de capacitación para empresarios y trabajadores mujeres y varones es muy bajo. La capacitación es uno de los obstáculos que deben superar los empresarios de Gamarra para afrontar las exigencias del TLC.

A continuación mostramos otras estadísticas sobre las preferencias de calificación que presentan las mypes de Gamarra:

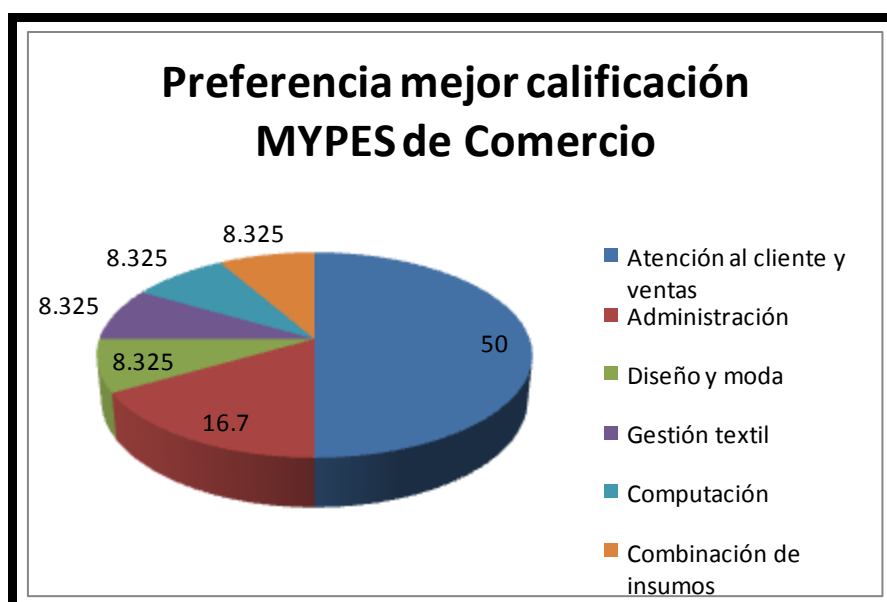


Figura 10: Gráfico porcentual de preferencia mejor calificación MYPES de Comercio de Gamarra [Fuente MTPE, 2008]



Observamos en el gráfico 10 que las mypes de comercio inclinaron sus preferencias por obtener una mejor calificación en primer lugar en Atención al cliente y ventas, pues para ellos de ahí depende el éxito en su negocio, también observamos que le dan muy poco interés a la Administración de su negocio y dejando en últimas preferencias se encuentra la gestión textil, diseño y moda, computación y combinación de insumos. Esto se debe a que aún las mypes no tienen en claro la importancia que merecen tener todos los aspectos que engloba su negocio y esto finalmente afectará en la mejora de la gestión de su empresa.

Pero todas estas estadísticas sólo sirven para informarnos la crítica situación de las mypes en nuestro país y sabiendo que ellas representan el 80% de la economía nacional no se hace nada hasta ahora para que estas empresas no desaparezcan. Ese porcentaje representa miles de millones de puestos de trabajo para una nación, entonces, es tiempo que se trabaje más en este sector de la economía, a través de una asistencia práctica, directa, en técnicas modernas de gestión empresarial.

En este contexto, el Modelo de gestión de Balanced Scorecard y su aplicación en el sector comercio contribuirá a mejorar la gestión estratégica en las mypes, aplicando la teoría administrativa moderna que propone que las organizaciones se orienten a convertir sus estrategias en una realidad para la acción y sean un vehículo para alcanzar la visión o los objetivos organizacionales de corto, mediano o largo plazo.

Con la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) con su metodología de los indicadores de gestión propuesto por David Norton y Robert Kaplan, que es algo más que un sistema de medición, las empresas y entidades del sector comercio deberán utilizar esta metodología como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos.



1.3 Antecedentes del problema

Hoy Gamarra es uno de los principales emporios comerciales de Lima y el Perú. Ubicado en el populoso distrito limeño de La Victoria, comenzó a generarse una labor marginal que después fue cambiando hasta crearse una mixtura entre el Perú formal y el informal.

Los primeros empresarios de Gamarra fueron unos héroes; pero en el transcurso de los años han pasado muchísimos empresarios que hoy no están en el mercado, que se equivocaron, que no supieron llevar su negocio y algunos no supieron honrar sus deudas; y no por ganas de querer hacerlo, sino sobre todo por falta de manejo gerencial; y a veces también, por no poder resistir a su éxito. La globalización también ha hecho que quienes hace unos años hayan sido talentosos hombres de negocio, hoy estén probablemente en camino a ser desplazados.

El proceso de globalización e hipercompetitividad hace que los países desarrollados modernicen continuamente a sus mypes, porque en esos países encontramos asociaciones con gran poder asociativo, no sólo para conquistar el mercado local, sino el mercado mundial. Muchos lo conocemos como la asociatividad empresarial, cadenas productivas, clusters, grupos empresariales.

Lo que observamos acá en el Perú es que existe un absoluto atraso en aspectos gerenciales. Sin embargo, esa realidad es revertible como una constante de muchos empresarios en diferentes partes del mundo hasta que llega a la era del conocimiento, de la información. Parece que en nuestro país aún nos hemos quedado en lo que es la profesionalización de nuestras empresas y la reingeniería necesaria. Hay empresarios exitosos que nacieron en Gamarra y comienzan a diversificarse sin tener aún ordenada sus empresas matrices.



Por eso lo que debe hacerse es tratar que estas mypes tengan una visión empresarial diferenciada de los demás o, mejor dicho, quieran ser empresarios de éxito. Entonces, la primera recomendación a seguir es la mejora de sus sistemas de gestión empresarial. Para ello se deberá seguir una capacitación para obtener como resultado: un producto o servicio de calidad y un cliente fidelizado.

Para que la mayoría de empresarios entienda la verdadera importancia en modificar esta cultura organizativa y ver los futuros cambios a un corto, mediano o largo plazo, se deberá mostrar los resultados positivos obtenidos por organizaciones que aplicaron el Balanced Scorecard así ellos comprenderán los resultados que obtendrían al diseñar esta metodología los cuáles se verán reflejados en la mejora del rendimiento de su empresa, alcanzando sus objetivos y metas fundamentales.

1.4 Definición del problema

En el giro de cualquier negocio, son constantes los retos que las empresas enfrentan, donde se ven obligadas a ofrecer un producto o servicio de valor o calidad para mantenerse en el gusto del cliente. Desde hace algunos años, la globalización ha generado la incursión de empresas internacionales al país que se han estado posicionando en nuestro mercado generando uno de los principales retos a afrontar por parte de muchas mypes del sector comercio que recién están en proceso de desarrollo y se ven motivadas a ofrecer más al cliente, entonces el negocio por consecuencia se rodea de competencia fuerte a la cual se le debe enfrentar.

A pesar de que muchas de estas mypes están dirigidas por empresarios emprendedores y con deseos de superación, esto se ve frustrado al no contar con los conocimientos necesarios para la administración adecuada de una empresa, por ende el empresario no identifica cuáles son los factores importantes para el buen rendimiento de su empresa



como: tener una adecuada organización y un análisis estratégico de su organización (aplicación del Balanced Scorecard) para así mejorar el desempeño en su empresa.

Como consecuencia, el problema que se identifica en las mypes del sector comercio, las cuáles muchas de ellas se encuentran en vías de extinción, es la falta de una buena gestión estratégica, pues muchas de ellas no fijan claramente sus prioridades de negocio, sus objetivos, estrategias, misión, visión y metas que su empresa necesita determinado a través de la estrategia de su organización, este es el problema materia de estudio de la presente investigación en el cuál aplicaremos la metodología del Balanced Scorecard a una mype del sector comercio a fin de obtener el éxito en su empresa y la estabilidad empresarial que tanto necesitan.



1.5 Formulación del problema



Figura 11: Formulación del problema en la Gestión de las Mypes de Gamarra.

[Fuente MTPE, 2008]

En el gráfico ilustrativo anterior se observa que el problema central del presente trabajo es el problema de gestión que afrontan actualmente muchas mypes del sector comercio de Gamarra y estos problemas acentúan más la informalidad en este sector. Este problema se puede revertir aplicando una solución que permita dar una mayor solidez a muchas de estas mypes que están desapareciendo pues no cambian su estrategia en la gestión de su negocio. Esta solución será la aplicación de la metodología Balanced



Scorecard y la estudiaremos y aplicaremos para el caso de una mype integrante de la Corporación de Propietarios y Empresarios del Damero de Gamarra (COPRED Gamarra) la cual representa a muchas de estas mypes que desean un cambio en el manejo de su gestión y buscan soluciones para así mejorar la productividad y competitividad.

1.5.1 Objetivo general

Diseñar un Balanced Scorecard para mejorar la gestión estratégica en las mypes del sector comercio.

1.5.2 Objetivos específicos

- Mejorar el desempeño de las mypes del sector comercio a través del análisis estratégico de la organización, realizando una buena definición de la misión, visión, valores y análisis FODA.
- Determinar los indicadores estándares de gestión para mejorar el control de cada área de la empresa en estudio tomando en cuenta las cinco perspectivas propuestas en el presente trabajo.
- Determinar un mapa estratégico estándar aplicable a cualquier mype del sector comercio que pretenda utilizarlo en su organización.

1.5.3 Limitaciones

El presente estudio está limitado solamente a todas aquellas mypes del sector comercio que desean pasar a la formalidad de su negocio y establecer esa solidez empresarial que todo negocio busca a través del Balanced Scorecard pues esta metodología puede aplicarse en cualquier mype del sector comercio sin restricción alguna. Aunque la mype posea escasos recursos y todo dependa de muy pocas personas, se debe destacar que esas mismas personas son las que tienen que



cambiar y, a la vez, generar cambios para llegar a un resultado positivo en la empresa.

1.5.4 Propuesta al problema

La propuesta es el diseño de un Balanced Scorecard para mejorar el rendimiento de la empresa en las mypes del Sector Comercio, a través de la alineación de sus procesos, buscando implantar la estrategia de la empresa, enlazando efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo.

1.6 Finalidad e importancia de la investigación

1.6.1 Finalidad

El presente trabajo tiene por finalidad:

- Inculcar nuevos conocimientos, conceptos y metodologías a aquellas mypes del sector comercio que desean mejorar su rendimiento como empresa y así poder sobrevivir a la feroz competencia que existe en el mercado local e internacional.
- Brindar las herramientas necesarias que se necesitan para poder diseñar el Balanced Scorecard en cualquier mype del sector comercio, tomando como referencia el caso de una mype integrante de la Corporación de Propietarios y Empresarios del Damero de Gamarra (COPRED Gamarra), quienes tratan de ser competitivos agrupándose con otros de su mismo lugar de origen, al cual los une su cultura de identidad, la cual practican no sólo en su creatividad empresarial sino también en la gestión y administración de sus pequeñas empresas.



1.6.2 Importancia

El trabajo es importante porque contribuirá a mejorar la posición de las mypes en nuestro país, pasando de la informalidad a la formalidad de su negocio; estableciendo una cultura organizativa y estabilidad empresarial propia de un país con oportunidades de desarrollo en este sector de la economía nacional, alcanzando nuevos y mayores objetivos de productividad, rentabilidad y competitividad; imprescindible hoy en día para competir en nuestro mundo globalizado.



2. Marco Teórico Conceptual



CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

El presente capítulo trata acerca de la descripción de los antecedentes de la presente investigación mostrando los casos de aquellas organizaciones que lo implantaron y resaltaremos los resultados que obtuvieron.

En este capítulo, además, mostraremos las bases teóricas que presenta esta metodología del Balanced Scorecard a través de sus autores cómo son las 4 perspectivas del Balanced Scorecard mencionando la inclusión de una nueva perspectiva, los activos intangibles y el mapa estratégico. Para finalmente definir algunos términos básicos imprescindibles para el presente estudio y mostraremos los beneficios que esta metodología de gestión nos brinda para conseguir el éxito en cualquier mype del sector comercio.

2.1 Antecedentes de la investigación

Dentro de la metodología de gestión del Balanced Scorecard, se han realizado diferentes estudios a nivel mundial que pretenden mostrar diferentes alternativas para mejorar la gestión estratégica en sus organizaciones; a continuación mostraremos algunas organizaciones en las cuáles ha sido un éxito la implantación de un Balanced Scorecard:

2.1.1 Empresa Sears Roebuck & Co

SEARS ROEBUCK & CO (Empresa orientada al sector comercio), era un imperio que abarcaba actividades como venta al detal, bienes raíces, tarjetas de crédito, servicios de cómputo en línea y seguros. En 1992, el negocio de ventas de US \$30 billones que era el corazón de SEARS registró una pérdida de US \$2,9 billones, y había quienes predecían un eminente derrumbe. La gerencia se preocupaba por los negocios secundarios (no núcleo), la infraestructura de la compañía se estaba deteriorando, y ningún centro comercial quería a SEARS por temor a que pudiera espantar sus ventas, según información extraída del libro Caso de Estudio:



Iniciando una revolución cultural en Sears Roebuck cuyo autor es Ricardo Martínez Rivadeneira.

La compañía no identificaba su mercado objetivo ni a su competencia. Sears no sabía si quería ser un almacén de departamentos, de descuentos o especializado, aunque luego, una pequeña investigación a sus clientes básicos le sirvió comprobar que el 70% de sus compras eran hechas por mujeres.

Los cambios que se produjeron en la compañía fueron: eliminar 50,000 trabajos, cerrar más de 100 almacenes y concentrarse más en sus negocios núcleo: ropa, hogar y venta de partes para automóviles.

Sears además empezó a llevar un gran nombre de marca, surtiendo ropa de alta costura frente a su tradicional imagen sencilla y aceptando tarjetas de crédito diferentes a las suyas. Invertió \$4 billones para renovar los almacenes.

La compañía, además, revitalizó su esfuerzo de mercadeo y se dio cuenta que la suma de las partes de lo que fue Sears Roebuck es considerablemente mayor de lo que fue el conjunto.

El uso del Balanced Scorecard ayudo al éxito de la compañía creando lo que es esencialmente una reacción en cadena: empleados satisfechos sirven mejor a los clientes, clientes satisfechos empiezan a ser clientes repetitivos, clientes repetitivos ayudan a crear mayores utilidades, mayores utilidades crean inversionistas felices.

Los gerentes entendieron que el éxito a largo plazo en su empresa está basado en la lealtad de los empleados y clientes, la compañía cambió su sistema de compensación, sólo el 50% del bono anual de cada gerente estará basado en el



desempeño financiero. Las mejoras en la satisfacción del cliente y del empleado se determinarán cada uno con el 25% del bono.



Figura 12: Ciclo que determina la satisfacción del Balanced Scorecard en Sears Roebuck & Co. [Fuente ciberconta.unizar.es, 2002]

De esta manera, como podemos observar del gráfico de la figura 12, el Balanced Scorecard guió a la empresa a entender que el éxito de su negocio se basaba en valorar de la misma manera al empleado y al cliente.

La compañía empezó a cambiar la forma como se comunicaba con sus empleados, incluía una revista trimestral con artículos reforzando la estrategia de la compañía al lado de los perfiles de los empleados y un boletín de noticias semanal. Además, buscaba involucrar a los empleados, solicitando sus ideas, facultándolos para experimentar.

Resultados

- La empresa se enfocó en los negocios núcleo, donde obtuvo un mayor crecimiento y ganancia.
- SEARS se posicionó como el lugar más convincente para ir de compras.



- La empresa empezó a enfocarse más localmente en términos de mezcla de producto y servicio ofrecido a los clientes objetivo o potenciales.
- Aceleró las mejoras de costo y productividad en toda la compañía.
- Creó una nueva cultura corporativa y un conjunto de valores para conducir a SEARS al futuro.
- Se incrementaron los ingresos de las empresas integrantes de Sears cómo Allstate proyectándose aumentar ingresos mayores a US \$35 billones, viéndose utilidades de US \$1,8 billones nunca antes vista.
- Se estableció la Universidad Sears, ofreciendo una selección integrada de programas educativos y opciones de auto-estudio diseñados para ayudar a los gerentes de todos los niveles a desarrollar sus habilidades y “llegar a ser agentes de cambio”, motivando a los ejecutivos a entender los negocios desde la perspectiva del cliente.

La sensación de la compañía luego de este notable proceso es que se logró desatar la energía que las personas de esa compañía siempre habían tenido, pasando del temor a darle la bienvenida al cambio.

2.1.2 Empresa Rockwater

Rockwater es una compañía especialista en la construcción bajo el agua (Rockwater), la cual fue producto de la fusión de varias compañías. En éste específico caso el desarrollo del Balanced Scorecard se utilizó con el objetivo de clarificar la estrategia de la nueva organización. Durante la fase de Diseño, Rockwater descubrió que cada una de sus organizaciones predecesoras había tenido distintas visiones; por ejemplo en el caso de la propuesta de valor hacia sus respectivos clientes. Mientras una competía por precio la otra lo hacía considerando el valor agregado de sus relaciones comerciales.



Rockwater, bajo el contexto del BSC, fue capaz de desarrollar una única visión, partiendo de un modelo de estrategias diferenciadas de comercialización.

Resultados

- La utilización del BSC le permitió capitalizar el liderazgo en crecimiento y ganancias.
- Rockwater desarrolló una consensuada propuesta de valor hacia sus clientes generando una clara estrategia de trabajo hacia el futuro.
- Luego de 3 años de implementar el Balanced Scorecard, Rockwater se convirtió en la empresa No 1 en crecimiento y rentabilidad.

Los ejecutivos de Rockwater se dieron cuenta que sin el ejercicio del Balanced Scorecard, éstas diferentes visiones respecto del cliente, basadas en las culturas de dos organizaciones diferentes, habrían permanecido escondidas, conduciendo sólo a un conflicto entre las partes y generando confusión, en lugar de resultar en una fuente de diferenciación y cambio.

2.1.3 Empresa Mobil

En el caso de Mobil, la propuesta de valor fue cambiando desde un modelo de competencia basado en el precio para la venta de sus naftas, para convertirse luego en un socio estratégico respecto de sus minoristas y distribuidores. Esto generó un círculo virtuoso en el negocio de los combustibles. Para la fase de diseño, Mobil era una organización de 7,000 empleados con un total de 18 unidades de negocio y 14 unidades de soporte creando un nuevo foco y marco de discusión estratégica.

Resultados

- De ser considerada la empresa No 7 en rentabilidad logró convertirse en la empresa No 1, luego de 3 años de haber implementado el BSC.



2.1.4 Empresas Wells Fargo & Co y UPS

Wells Fargo & Co es una empresa de servicios financieros diversificados en los Estados Unidos con operaciones en todo el mundo y United Parcel Service, Inc. (UPS) es una de las grandes empresas de paquetería del mundo.

Para el caso de Wells Fargo y UPS, la utilización de nuevas tecnologías por parte de sus competidores amenazaba seriamente sus liderazgos proporcionándole a los mismos un acceso de competitividad respecto de los líderes tradicionales de la industria. Fue entonces que cada organización, a través de la utilización de distintos drivers y alertas, desarrolló una visión estratégica dando un verdadero giro a su anterior posicionamiento.

Esta reorientación estratégica consolidó fundamentalmente un cambio en la propuesta de valor hacia los clientes.

Resultados

- Utilizar el Balanced Scorecard como medio de comunicación constituyó una gran ayuda a los efectos de lograr eficacia en los resultados.
- El eje de mayor impacto en estas organizaciones lo constituyó el hecho de visualizar la estrategia desde la perspectiva del cliente y no sólo desde las finanzas, esto constituyó un rol más que importante en los cambios de los procesos de cada organización.
- La estrategia motivó la integración y funciones compartidas, lo opuesto a lo observado mediante las prácticas tradicionales del tipo estructura funcional o departamental.



2.1.5 Empresas del Grupo Nueva

En Latinoamérica, las empresas del Grupo Nueva, con operaciones en varios países del hemisferio han ejercido destacadas acciones en el sentido de fortalecer la perspectiva de sociedad y ambiente. Estas empresas son consideradas como casos de éxito por los creadores de la metodología del BSC (Kaplan y Norton, 2004) y galardonados en múltiples oportunidades por su acción en los aspectos social y ambiental.

También han destacado por enfoques similares, a nivel global, empresas como Nova Chemicals (Canadá) y Volkswagen (Europa).

2.2 Bases teóricas del Balanced Scorecard

2.2.1 Balanced Scorecard

Según Kaplan y Norton describen el Balanced Scorecard como un modelo de planificación y gestión que permite alinear a la organización con su estrategia, traducir 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.

Este sistema de gestión responde a las preguntas más importantes que se deben hacer ante la responsabilidad de sacar adelante un negocio, preguntas acerca de nuestros clientes, las mejoras de nuestros procesos internos, crear valor en la empresa y la situación ante los accionistas.

Etapas del Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) ha pasado por tres etapas después de su creación en 1987. Analog Devices (empresa del sector semiconductores perteneciente a Kaplan y Norton) diseñó un sistema de seguimiento a la estrategia al cuál denominaron Scorecard. Posteriormente, Robert Kaplan² de la Universidad de Harvard así como



el Consultor David Norton³, notaron como en todas las organizaciones se daba un mayor énfasis en los indicadores financieros, estableciendo que parte del valor de una empresa está en función de otros aspectos que no tienen que ver con lo financiero.

De esta manera se creó el término Balanced Scorecard, pues identificaron otras áreas diferentes a la financiera para medir el desempeño de una organización. El BSC ha pasado por tres etapas claramente diferenciadas. El primer BSC se centró en la medición y reporte (1992), posteriormente el concepto se amplió para Utilizar la herramienta para la alineación y comunicación de la estrategia (1996), mientras que a partir del 2000, la herramienta se utiliza para gestionar la estrategia corporativa.

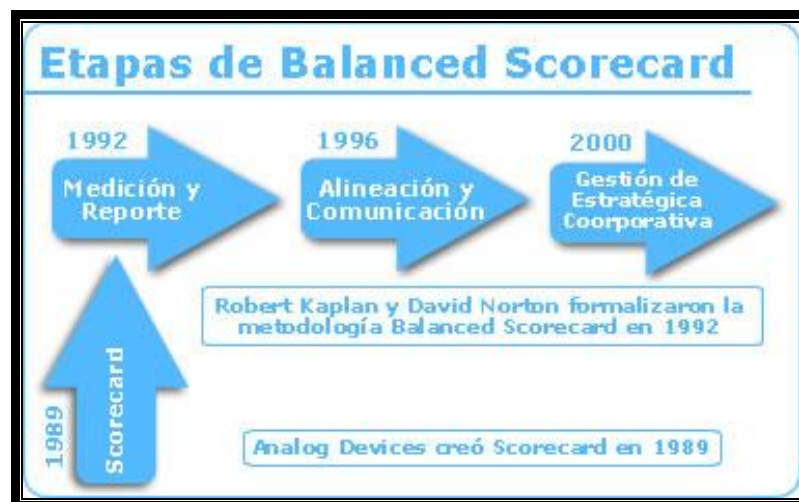


Figura 13: Etapas de Balanced Scorecard [Fuente Integra UNAB, 2000]

Aspectos importantes del Balanced Scorecard

Según los autores Kaplan y Norton, el BSC persigue cinco propósitos fundamentales:

²**Robert Kaplan** es Profesor de Desarrollo de liderazgo en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y Presidente de Balanced Scorecard Collaborative.

³**David Norton** es fundador y Presidente de Balanced Scorecard Collaborative.



- 1) Traducir la estrategia a términos operativos.
- 2) Alinear la organización con la estrategia.
- 3) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.
- 4) Hacer de la estrategia un proceso continuo.
- 5) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.

Todos estos propósitos implican la existencia de una estrategia empresarial específica, cuya ejecución será inducida y monitoreada a través de la metodología y los indicadores del BSC.

En realidad, la definición de una estrategia empresarial no ocurre de manera abstracta en la mente de los directivos y gerentes, sino que al mismo tiempo se van estableciendo las acciones concretas para implementarla. De hecho, el BSC ha demostrado ser una poderosa herramienta de gestión para encontrar el vínculo entre la estrategia empresarial y tales actividades tácticas, por lo que en la práctica el proceso se realiza simultáneamente, es decir, se define la estrategia y al mismo tiempo se define el cuadro de indicadores y los mapas estratégicos propios del BSC, armándose una estrategia coherente con la situación de la empresa y con el mercado en el cual éstas se desenvuelven.

Existen 5 aspectos claves que toda organización debe cumplir en el uso del Balanced Scorecard:

- 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. Por eso es necesario estudiar con mucho cuidado los cambios que se quieren implementar y las consecuencias en el flujo de caja en el caso de las mypes, que suele ser muy deficitario. El cambio debe depender 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. En el caso de una mype, el plazo para cumplir los objetivos estratégicos normalmente es de un año a lo sumo, mientras que en una gran empresa puede hablarse sin problema de tres a cinco años. Los cambios promovidos por el BSC pueden ser a más de un año, pero eventualmente pueden deteriorar la posición financiera de una Mype en el corto plazo. Por ejemplo, un objetivo comercial como duplicar las ventas en un plazo de tres años, puede implicar grandes gastos de marketing que pueden no ser cubiertos adecuadamente por la empresa.

El Balanced Scorecard parte de la misión, visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. 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) para el caso de una posterior implementación, 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.

La ventaja primordial de la metodología es que no se circunscribe solamente a una perspectiva, sino que las considera todas simultáneamente, identificando las relaciones entre ellas. De esta forma es posible establecer una cadena Causa – Efecto que permita tomar las iniciativas necesarias a cada nivel.

El enlace de las 4 perspectivas o medidas de desempeño que constituye lo que se llama la arquitectura del Balanced Scorecard ha sido modificado en la actualidad con la inclusión de una nueva perspectiva, a continuación mostramos las 5 perspectivas que usaremos para la organización de Gamarra que serán vitales para un mejor enfoque de toda la organización:

- Perspectiva financiera (resultados financieros).
- Perspectiva del cliente (satisfacción de clientes internos y externos).
- Perspectiva del proceso interno (Operación interna, procesos).
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento (creatividad, innovación, satisfacción y desarrollo de competencias de los empleados).
- Perspectiva sociedad y ambiente (medio ambiente, salud y seguridad, empleo y comunidad).



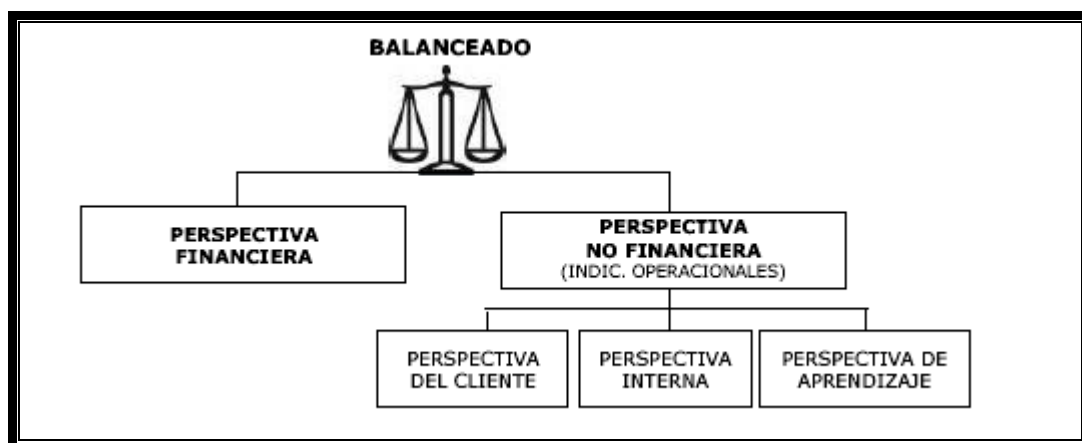


Figura 14: Enfoque Tradicional del Balanced Scorecard

[Fuente Kaplan y Norton, 2005]

2.2.2 Las cinco perspectivas actuales del Balanced Scorecard

Kaplan y Norton no definen explícitamente lo que significa una perspectiva, pero enumeran las cuatro perspectivas principales que una organización (con o sin fines de lucro) debe tener:

- Perspectiva financiera: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Implica:
 - El proceso de gestión de las operaciones
 - El proceso de gestión de clientes
 - El proceso de innovación
 - El proceso social y regulatorio
- Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Esto implica el desarrollo de los capitales humano, de la información y organizacional.



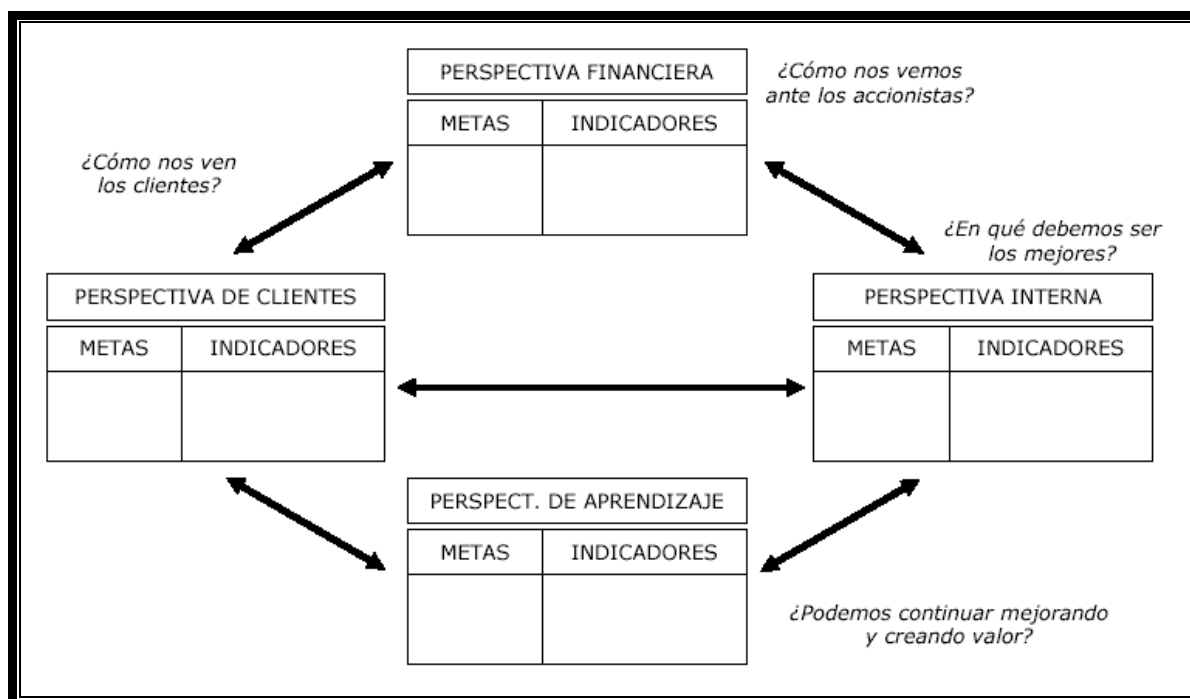


Figura 15: Perspectivas- Dimensiones críticas clave de la organización

[Fuente Kaplan y Norton, 2005]

En nuestro trabajo, además de estas cuatro perspectivas tradicionales, se ha incluido una nueva perspectiva de sociedad y ambiente debido a los problemas de impacto ambiental que repercuten a la sociedad y al compromiso de abordar o abandonar determinadas actividades porque estas afectan el ambiente. Por tal motivo consideramos fundamental abordar el estudio de estas cinco perspectivas en nuestra organización del sector comercio.

A continuación detallamos cada una de estas cinco perspectivas:

1) **La Perspectiva Financiera:** La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad,



crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son:

- Valor Económico Agregado (EVA).
- Retorno sobre Capital Empleado (ROCE).
- Margen de Operación.
- Ingresos, Rotación de Activos.

2) **La Perspectiva de Clientes:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: Precio, Calidad, Tiempo, Función, Imagen y Relación. Kaplan y Norton nos presentan cuatro clases amplias de propuestas de valor:

- Mejor compra o Menor costo total: Precios económicos, calidad confiable, servicio rápido.
- Liderazgo de producto e innovación: Los últimos productos de los líderes de la industria.
- Llave en mano: Soluciones a medida para las necesidades y preferencias específicas de cada cliente.
- Cautiverio: El concepto de cliente cautivo fue introducido por Michael Porter, economista influyente y teórico de negocios. La organización intenta conseguir a una gran cantidad de compradores en una posición donde los deja sin posibilidad de continuar sus compras con otro proveedor. Por ejemplo, venden a muy bajo precio ciertos productos que no son compatibles con los de los competidores. La estrategia de cliente cautivo aprovecha los altos costos de la



conmutación para los clientes, que los hacen dependientes de la organización. El cautiverio está relacionado al concepto de monopolio coactivo.

Diferentes propuestas de valor encajan con diferentes mercados objetivos. La propuesta de valor de una organización puede ser una mezcla de los componentes mencionados.

La perspectiva del cliente tiene que ver con:

- Selección del cliente.
- Adquisición del cliente.
- Retención del cliente.
- Desarrollo del cliente.

Los indicadores típicos de esta perspectiva incluyen:

- Satisfacción de Clientes.
- Desviaciones en Acuerdos de Servicio.
- Reclamos resueltos del total de reclamos.
- Incorporación y retención de clientes.

3) **La Perspectiva de Procesos Internos:** En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

A continuación mostramos algunos ejemplos de objetivos estratégicos, elementos que forman parte de esta perspectiva de procesos internos, definidos por Mario Apaza:



PERSPECTIVA FINANCIERA
• Aumentar el valor de la unidad • Crecimiento de ventas en segmentos claves • Mantener la rentabilidad fijada por la central
PERSPECTIVA DEL CLIENTE
• Fidelizar clientes rentables • Mejorar la densidad de productos por cliente • Penetrar en nuevos canales • Aumentar ventas de nuevos productos • Mejorar la satisfacción de clientes • Ser considerado líder por los distribuidores
PERSPECTIVA INTERNA
• Identificar nuevos clientes • Aumentar la intensidad de la relación con clientes • Mejorar la calidad del servicio • Gestionar los recursos de forma eficiente • Convertirse en una e-company
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
• Mejorar la capacidad de personas clave • Mejorar la comunicación interna • Potenciar las alianzas clave • Adaptar la tecnología a las necesidades • Conseguir fuentes de financiación • Cambiar a una gestión por procesos

Figura 16: Ejemplos de objetivos estratégicos [Fuente Mario Apaza, 2004]

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite



establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

Un hecho crucial señalado por Kaplan y Norton es que la naturaleza de la propuesta de valor determina el tipo de proceso interno en el que hay que enfocarse.

La correspondencia aproximada entre la propuesta de valor primaria y la perspectiva primaria del proceso interno es la siguiente:

- La mejor compra corresponde a la perspectiva de gestión de las operaciones.
- Las soluciones llave en mano corresponden a la perspectiva de gestión del cliente.
- Liderazgo de producto e innovación corresponde al proceso de innovación.

Proceso de gestión de las operaciones

Hay cuatro clases principales de procesos:

- Desarrollar y sostener las relaciones con los proveedores.
- Producir los productos y los servicios.
- Distribuir y entregar los productos y los servicios a los clientes.
- Administrar los riesgos.

El esfuerzo se debe hacer para reducir el tiempo de entrega que percibe el cliente, desde que ingresa el pedido y hasta la entrega en su puerta, y no solamente reducir el tiempo de fabricación.

Proceso de gestión de clientes

Como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión de clientes tiene los siguientes cuatro componentes:



- Selección del cliente: Determinación del segmento objetivo de clientes.
- Adquisición del cliente.
- Retención del cliente.
- Desarrollo del cliente.

Idealmente, una compañía querría clasificar a clientes basados en la naturaleza de las relaciones que buscan con la compañía.

La clasificación se puede basar en los parámetros siguientes:

- Intensidad del uso.
- Ventajas buscadas.
- Lealtad.
- Actitud.

En la práctica, cuando los clientes están dispersos en un gran mercado de consumidores, se emplean los indicadores siguientes:

- Factores demográficos.
- Factores geográficos.
- Factores de forma de vida.

Basados en esta clasificación, la compañía puede decidir sobre los segmentos objetivos y sobre segmentos que no desea cultivar.

La retención del cliente es importante porque la retención de un cliente tiene un retorno de inversión mayor que adquirir un cliente nuevo.

El desarrollo del cliente implica la participación del cliente, ayudando a crear un sentimiento de pertenencia.

Proceso de Innovación

Hay cuatro procesos importantes:



- Identificar las oportunidades para nuevos productos y servicios.
- Manejar un portafolio de investigación y desarrollo.
- Diseñar y desarrollar nuevos productos y servicios.
- Colocar los nuevos productos y servicios en el mercado.

El diseño y desarrollo de nuevos proyectos consta de las etapas siguientes:

- Desarrollo conceptual.
- Planeamiento del producto.
- Producto detallado e ingeniería de proceso.

El proceso del desarrollo de producto ha sido comparado por muchos autores a un embudo. En las etapas iniciales, el proyecto tiene la máxima flexibilidad. Mientras se desarrolla, se vuelve más y más estrecho a medida que se descartan alternativas.

Proceso social y regulatorio

En la era de la conciencia del medio ambiente, las compañías intentan entender las externalidades de sus actividades y esto se ve reflejado en cierta medida en este proceso pero todo lo relacionado a este proceso requiere de un estudio más detallado a lo que hemos visto necesario incluirlo en una nueva perspectiva llamada perspectiva de sociedad y ambiente. Esto es importante en dos sentidos:

- Las compañías necesitan cumplir leyes y regulaciones.
- Las compañías prefieren una buena reputación de amigo del medio ambiente y amigo de la gente que capta el favor de los clientes.

Hay cuatro dimensiones en los procesos sociales y Regulatorios incluidos en la nueva cadena de valor:



- Medio ambiente: Temas tales como consumo de energía y recursos, y emisiones al aire, agua y suelo.
- Seguridad y salud: Peligros de seguridad a los empleados.
- Prácticas de empleo: Diversidad de empleados.
- Inversión en la comunidad.

Muchas grandes corporaciones han establecido sus cimientos por los cuáles el dinero es dirigido sistemáticamente hacia organizaciones establecidas en la comunidad.

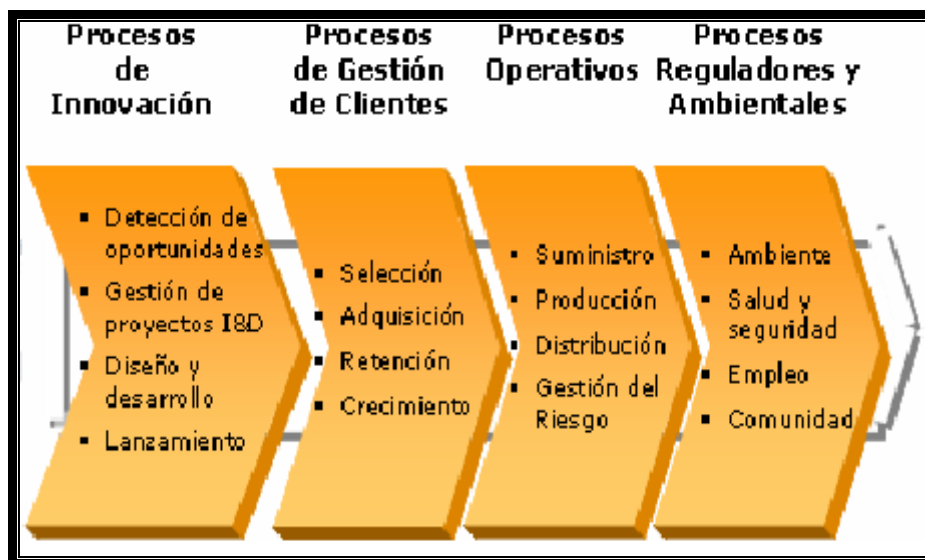


Figura 17. Nuevas consideraciones de la Cadena de Valor

[Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]

Presentamos algunos indicadores de carácter genérico asociados a esta perspectiva de procesos internos:

- Tiempo de ciclo del proceso (cycle time).
- Costo Unitario por Actividad.
- Niveles de Producción.
- Costos de Falla.
- Costos de retrabajo, desperdicio.



4) **La Perspectiva de Aprendizaje Organizacional:** La cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio comenzando con las necesidades de las perspectivas más altas y trabajar hacia abajo para determinar lo que se requiere a nivel humano, de información y finalmente de organización.

Capital humano

Kaplan y Norton perfilan la siguiente estrategia “multipaso” para mejorar el capital humano:

- Identificar las familias de trabajo estratégico.
- Desarrollar el perfil de competencia.
- Determinar la preparación del capital humano.
- Formular un plan para mejorar el capital humano.
- Establecer un proceso de formación y crecimiento organizacional.

Capital de la información

Hay tres áreas:

- Aplicaciones de procesamiento de transacciones: Esto implica las tareas cotidianas, repetitivas.
- Aplicaciones analíticas: Esto implica el análisis estadístico usado para entender y para mejorar.



- Aplicaciones de transformación: Esto implica el cambio en la naturaleza de la organización.

Capital organizacional

Tiene los cuatro elementos siguientes:

- Cultura: Esto describe la percepción a través de la compañía de sus metas, misión y políticas.
- Liderazgo y responsabilidad.
- Alineamiento: Vinculando recompensas a la performance.
- Trabajo en equipo: Un sistema global de gestión del conocimiento.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva del aprendizaje y crecimiento incluyen:

- Brecha de Competencias Clave (personal).
- Desarrollo de Competencias clave.
- Retención de personal clave.
- Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado.
- Ciclo de Toma de Decisiones Clave.
- Disponibilidad y Uso de Información Estratégica.
- Progreso en Sistemas de Información Estratégica.
- Satisfacción del Personal.
- Modelaje de Valores, Confianza en el Liderazgo.

5) **La Perspectiva de sociedad y ambiente:** esta nueva perspectiva se basa en un nuevo enfoque y visibilidad de los programas y estrategias de responsabilidad social empresarial y de desarrollo sostenible, por tal motivo esta perspectiva busca vincular los tres esquemas de valor: el caso social, ambiental y empresarial para la creación de riqueza por la vía del “triple resultado”: económico-social-ambiental.



Esta nueva perspectiva tiene mucha importancia para ser considerada pues interviene en apalancar a los procesos de negocio cómo lo vimos incluida en la perspectiva de procesos internos social y regulatorio e implica directamente sobre el diseño de los procesos en relación a su impacto en sociedad y ambiente.



Figura 18. El entorno empresarial

[Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]

Del gráfico anterior podemos decir que el conjunto de stakeholders o interesados del negocio en la actualidad exigen la manifestación del compromiso con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social empresarial, de esta manera podemos entender que esta perspectiva busca asegurar la capacidad de cubrir las exigencias de las generaciones presentes, sin comprometer la oportunidad de las generaciones futuras de tener una mejor calidad de vida. Esto se reflejará en acciones concretas en las empresas, a través de sus programas de responsabilidad social y ambiental, como un proceso continuo de estrategia y gestión, que busca el equilibrio entre objetivos financieros, sociales y ambientales para generar valor a sus stakeholders.

A continuación veamos esquemáticamente los esquemas de percepción de valor:



El Caso Social: la percepción del caso social identifica los elementos de sostenibilidad que impulsan el bienestar humano. Dos componentes influyen en esta percepción: la búsqueda de la equidad económica dónde los factores económicos propician el bienestar humano, y por otra parte, la equidad ambiental, dónde los elementos ambientales apalancan el bienestar humano. La protección ambiental, en este caso, está dirigida a proteger el elemento humano en el largo plazo, como una fuente de bienestar.

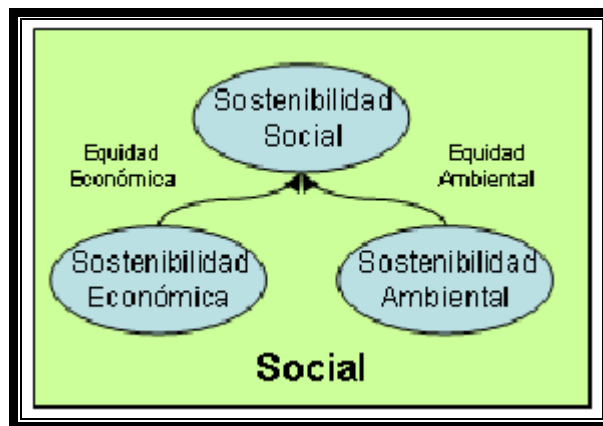


Figura 19. El Caso Social [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]

El Caso Ambiental: la percepción del caso ambiental busca reflejar como la sostenibilidad sirve al ambiente. Implica la toma de decisiones de individuos y empresas de abordar o abandonar determinadas actividades, porque estas afectan el ambiente. Las implicaciones para las empresas, puede significar el abandono de proyectos debido a su alto impacto ambiental, o al descartar productos que afecten recursos no renovables. Para la sociedad, esto implica decisiones de patrones de consumo o uso de recursos, que pueden ser destructivas para la naturaleza.



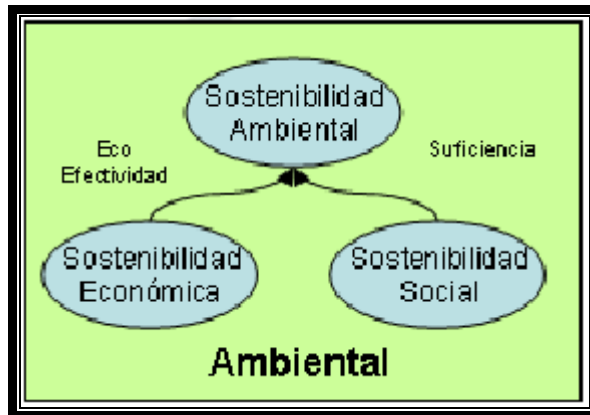


Figura 20. El Caso Ambiental [Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]

El Caso Empresarial: esta percepción es la comúnmente usada por las empresas u organizaciones empresariales. Sostiene que las acciones sociales y ambientales de los negocios, deben redituarse financieramente, al menos en el largo plazo. Se apalancan en la “productividad social” y en la eco eficiencia.

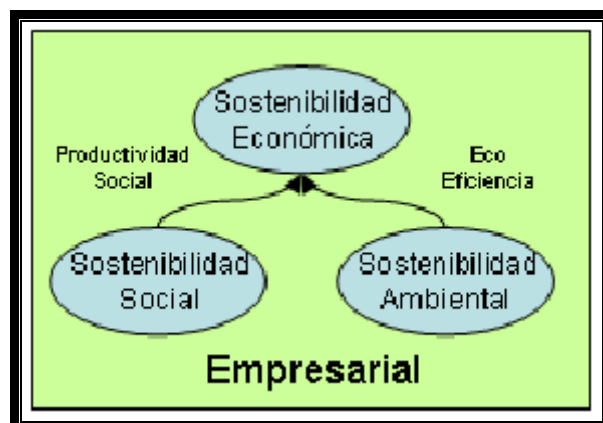


**Figura 21. El Caso Empresarial
[Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]**

Como podemos notar esta perspectiva ha surgido debido a la poca referencia de los factores sociales y ambientales notados por empresas de diversa índole en todo el mundo y estas mismas empresas han impulsado una evolución significativa, para enfatizar en gran medida estos aspectos.



La arquitectura básica más completa y que se refleja más al enfoque de desarrollo sustentable es el denominado de “triple resultado”. Este enfoque tiene variantes importantes respecto al modelo clásico de las cuatro perspectivas pues incluye la perspectiva de sociedad y ambiente apalancando a procesos.

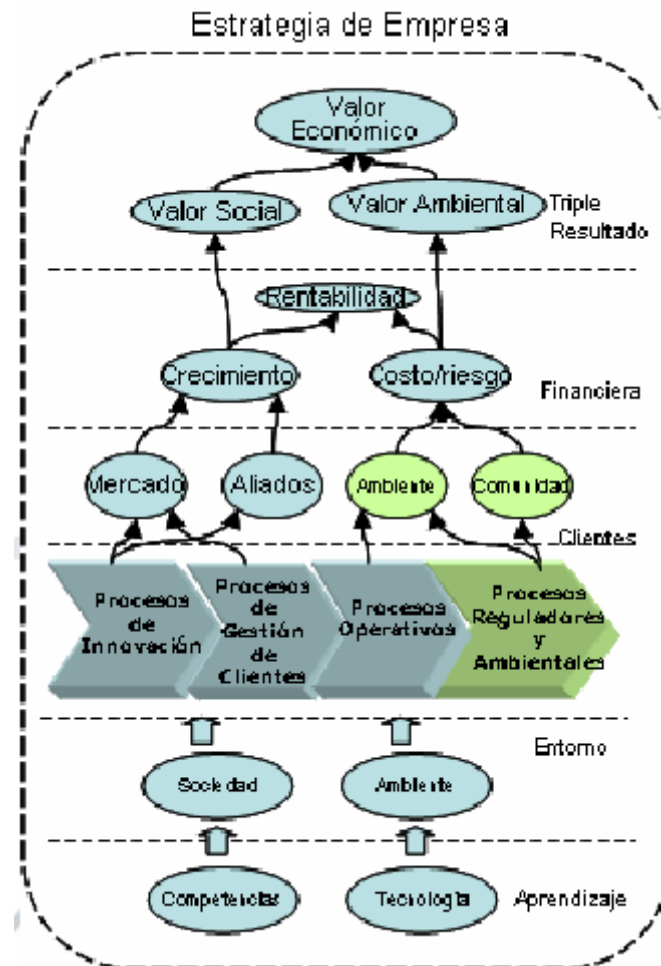


Figura 22. Arquitectura del BSC con la Perspectiva de Sociedad y Ambiente
[Fuente Fundación Gerencia Estratégica, 2008]

2.2.3 Los activos intangibles y la creación del valor

Ya hace bastante tiempo se viene hablando de la importancia del Recurso Humano como el activo más valioso de toda empresa. Y efectivamente así es, no obstante, no siempre este activo intangible se valora de esa forma. Al ser considerado el Recurso Humano como activo, no se le deben aplicar conceptos propios de los



activos físicos y financieros, tales como sujeto a depreciación, obsolescencia, deterioro y reemplazo. El Recurso Humano es uno de los varios activos intangibles con que cuenta toda empresa, al igual que su cartera de clientes, el conocimiento, la cultura organizacional, las bases de datos, etc., los cuales sólo tienen sentido en cuanto incrementan el valor de la empresa.

Más allá del problema de la medición de los activos intangibles, lo importante es conocer como los activos intangibles impactan en los estados financieros, lo cual hasta hoy es prácticamente imposible. No hay forma de contabilizar el valor de las habilidades de los empleados, la capacidad de los programas informáticos, la cultura organizacional, de la misma forma en que muchas compañías miden sus activos tangibles. Según Kaplan, a diferencia de los activos financieros y físicos, los activos intangibles son difíciles de imitar por los competidores, lo cual los convierte en una poderosa fuente sostenible de ventaja competitiva.

Si la gerencia pudiera encontrar una forma de estimar el valor de sus activos intangibles y la forma en cómo ellos contribuyen a lograr esa diferenciación valiosa para sus clientes, podrían medir y administrar más fácil y acertadamente, la posición competitiva de sus empresas.

A diferencia de los activos financieros, los activos intangibles significan cosas totalmente diferentes para distintas personas. Una fuerza laboral con un fuerte sentido de servicio y satisfacción al cliente es más crítica para una empresa comercializadora que para una empresa de manufactura. Kaplan y Norton afirman que tanto los activos tangibles como los intangibles no crean valor por sí mismos, necesitan ser combinados con otros activos.

La inversión en tecnología, por ejemplo, tiene poco valor a menos que sea complementado con el entrenamiento del recurso humano y un programa de incentivos. Y en sentido contrario, muchos programas de entrenamiento al personal



tienen poco valor, a menos que sean complementados con moderna tecnología. Si la capacitación que se brinda no contribuye al logro de la estrategia, difícilmente la empresa mejorará su posición competitiva.

Hacer más de lo mismo, no llevará la empresa a ninguna parte. Algunas veces se ha dicho, con sorpresa de quienes lo escuchan que “la capacitación es un desperdicio”, lo cual ahora cobra sentido con lo planteado en este capítulo. Kaplan recomienda: “hay que comprender cuáles son los activos intangibles que afectan directamente el desempeño financiero. El problema es que actúan indirectamente por medio de complejas cadenas de relación causa efecto”. El recurso humano, como el principal activo intangible es una fuente de creación de valor, pero el gran reto es identificar qué cambios en el sistema de recursos humanos creará ese valor en cada organización en particular. Un sistema de recursos humanos debe proveer una base para desarrollar un método para gestionar el recurso humano como un activo estratégico así como para medir su impacto en el desempeño de la empresa pues el valor de los activos intangibles depende en gran medida del contexto de la estrategia que la empresa está buscando, pero dadas sus características se hace difícil valorar como éstos agregan valor a la empresa.

En conclusión, la única forma de medir el valor de los activos intangibles es definiendo la relación que estos tengan con la estrategia de la empresa. “Si la empresa tiene una buena estrategia y si los activos intangibles están alineados con esa estrategia, entonces los activos crean valor para la organización”.

Esto se logra en la definición de la hipótesis estratégica y en el planteamiento del mapa estratégico. Si los activos no están alineados con la estrategia o si la estrategia es débil, los activos intangibles crearan poco valor. Este punto es vital, a la hora de definir los indicadores para este tipo de activo, por ejemplo que tanto podrá aportar a la estrategia medir la cantidad de horas de capacitación brindada o



bien el número de empleados capacitados, si la capacitación que se brinda no tiene relación con la estrategia, su valor es prácticamente cero. Y todavía más, es necesario medir cuál es el aporte de la capacitación al logro de la estrategia, similar a lo que se conoce como medir la efectividad de la capacitación, en cuanto permite alcanzar los resultados planificados.

2.2.4 Mapa estratégico

Según Kaplan y Norton, El mapa de estrategia de la compañía es el eslabón que vincula la estrategia fundamental de la misma (visión, misión y objetivos) con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo una organización crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa/efecto explícitas y se utiliza para integrar las cuatro perspectivas de un balanced scorecard: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva interna, y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

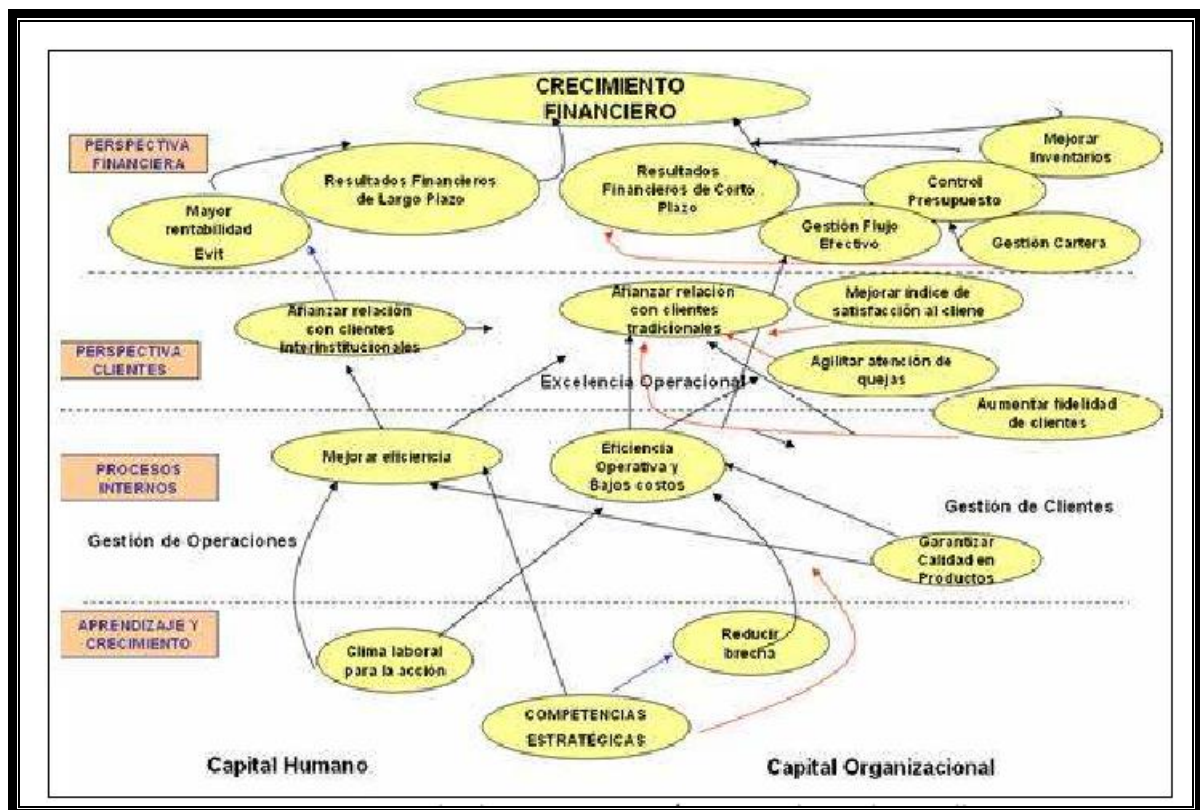


Figura 23: Ejemplo de Mapa estratégico [Fuente Santillana, 2005]



Función del Mapa Estratégico

El mapa clarifica el panorama para que la estrategia fundamental y los resultados estén en consonancia.

Los cinco principios de los mapas estratégicos

- 1) La estrategia balancea fuerzas contradictorias: Por ejemplo: tensiones entre el largo y corto plazo.
- 2) La estrategia se basa en una proposición diferenciada de valor para clientes: La estrategia requiere una clara articulación de los segmentos de clientes y la proposición de valor requerida para satisfacerlos.
- 3) El valor se crea a través de procesos internos del negocio: La perspectiva interna y financiera en los mapas de estrategia describen los resultados, esto es, lo que la organización espera lograr.
- 4) La estrategia consiste en temas simultáneos y complementarios: Es necesario mejorar los diferentes procesos en términos de cumplimiento de planes previstos y de los indicadores de calidad asociados a ellos. Por ejemplo: proceso operacional (suministro, producción, distribución, gestión del riesgo), de relaciones con los clientes (selección, adquisición, retención, crecimiento) de innovación (diseño, desarrollo, lanzamiento), regulatorios y sociales (entorno, seguridad y salud, empleo, comunidad).
- 5) La alineación estratégica determina el valor de los activos intangibles: Los activos intangibles pueden ser clasificados en tres categorías: capital humano (habilidades de los empleados, talento y conocimiento), capital informacional (bases de datos, sistemas de información, redes, infraestructura tecnológica) y capital organizacional (cultura, liderazgo, alineamiento de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento) en equipo.



Las siete características de los mapas estratégicos

- 1) Toda la información está contenida en una sola página para facilitar la comunicación estratégica.
- 2) Se presentan cuatro perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de los clientes, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.
- 3) La perspectiva financiera se focaliza en la creación de valor de largo plazo para el accionista y utiliza la estrategia de productividad para mejorar la estructura de costos, la utilización de activos y una estrategia de crecimiento para expandir oportunidades y favorecer el valor del cliente.
- 4) Estos cuatro últimos elementos del mejoramiento estratégico son apoyados por precio, calidad, disponibilidad, selección, funcionalidad, servicio, asociaciones y branding.
- 5) Desde una perspectiva interna los procesos operativos y de gestión de clientes ayudan a crear los atributos de productos y servicios; y la innovación y los procesos de regulación y sociales colaboran en las relaciones y la imagen.
- 6) Todos los procesos están apoyados por la asignación de capital humano, capital informacional y capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la compañía, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo.
- 7) Las flechas conectoras describen relaciones de causa/efecto.

Beneficios que ofrece el uso de los mapas estratégicos

- 1) Refina las estrategias organizacionales y permite comunicarlas con claridad a todos los empleados.
- 2) Permite identificar los procesos internos clave que llevan al éxito estratégico.
- 3) Permite alinear las inversiones en personas, tecnología y el capital organizacional para lograr mayor impacto diario y estructurar el trabajo con el conocimiento.



- 4) Permite exhibir las deficiencias en las estrategias y realizar acciones correctivas tempranas.

2.3 Definición de términos elementales para la investigación

Alineamiento estratégico

El alineamiento estratégico es comúnmente utilizado en los procesos de planeación estratégica para determinar que las estrategias del área estén en línea (alineadas) con las estrategias globales de la compañía.

En la planeación estratégica, este alineamiento se valida mediante el uso del modelo de empresa, donde se identifican cuales son los procesos y las entidades de datos con mayor impacto en las estrategias del negocio, y bajo este criterio de impacto se clasifican los proyectos a desarrollar, garantizando así el alineamiento estratégico.

Balanced Scorecard

Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente, de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe “contar la historia de sus estrategias”, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

Con ello se quiere destacar que el BSC es más que una lista de indicadores de cualquier índole.



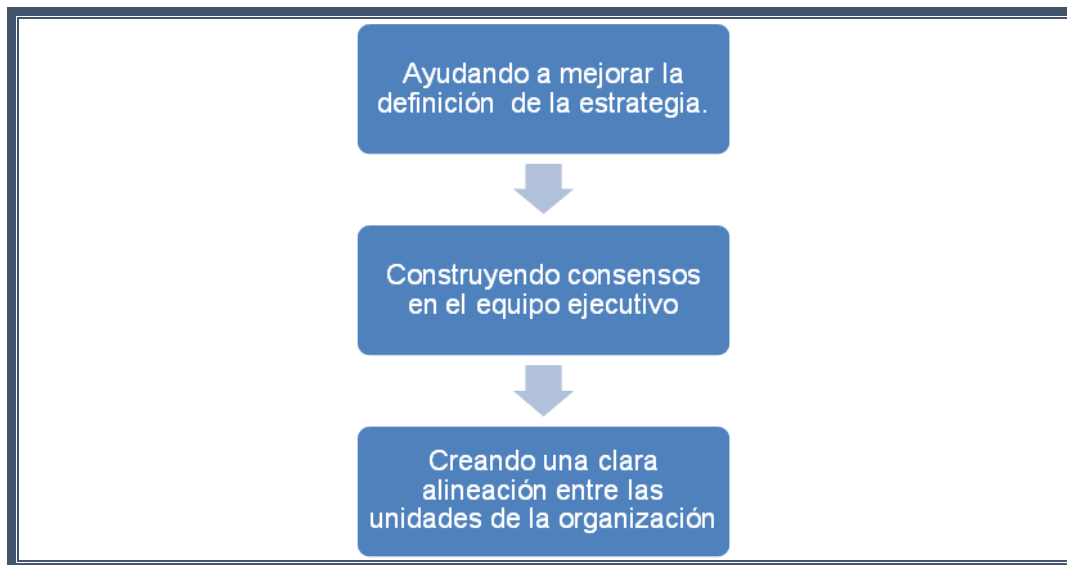


Figura 24: Desenlace del BSC [Fuente Kaplan y Norton, 2005]

Estrategia

Según Robert Kaplan y David Norton, una estrategia organizacional describe cómo una organización puede crear valor sostenido para sus accionistas, sus clientes y sus comunidades.

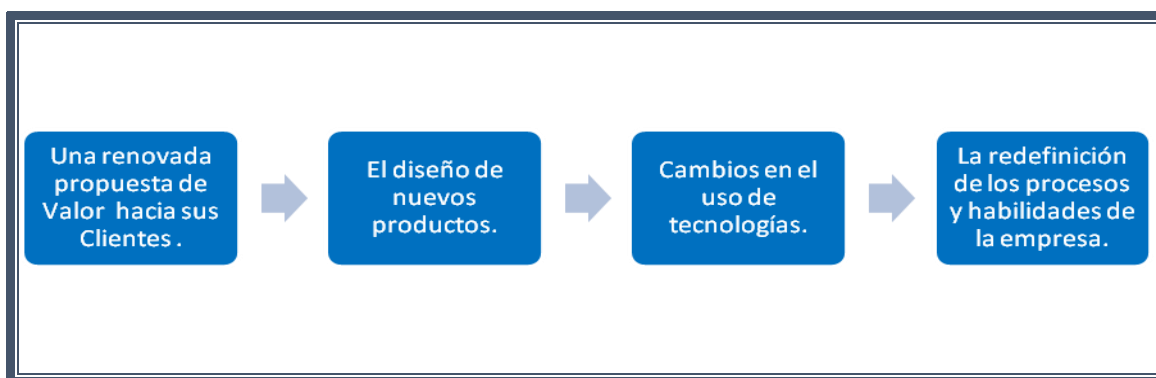


**Figura 25: Tramo en la elaboración de las estrategias
[Fuente Kaplan y Norton, 2005]**

Factores críticos de éxito

De acuerdo a Fragoza (1994), el método de los factores críticos de éxito básicamente permite la creación de un proyecto fuera de la definición del problema. Esto se realiza



mediante la descomposición de una meta claramente definida en una lista de sub-objetivos llamados factores. La función de los factores críticos de éxito es la de guiar y enfocar a los directivos hacia las actividades primordiales de su negocio y a pensar en sus necesidades de información más críticas, para el aprovechamiento de los recursos valiosos de una organización, como lo son los financieros, materiales, humanos y de tiempo.

Gestión estratégica

La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos. Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.

Indicador

Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación del funcionamiento de ésta. Se debe tener como indicadores aquellos que realmente sirven para saber si se avanza en la estrategia.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de Resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto. Ej.: El índice de satisfacción de clientes es un indicador de resultado pues muestran el impacto de las acciones realizadas.



- **Indicadores de Causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores. Ej.: Número de horas de capacitación de un empleado es un indicador de causa. Mide el esfuerzo que realizamos para conseguir mejores capacidades.

Iniciativas estratégicas

Las iniciativas estratégicas son los medios que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado y por ende a la creación de valor en la empresa, además, pueden ser tantos como se requieran.

Las iniciativas más relevantes son fundamentalmente en las perspectivas internas. Cada iniciativa debe tener un seguimiento detrás, el grado de cumplimiento de la misma es vital para la consecución de los objetivos, por lo que resulta importante asignar responsables a las mismas.

Misión

Drucker afirma que plantear la pregunta “¿Cuál es nuestro negocio?” es sinónimo de “¿Cuál es nuestra misión?”. La declaración de la misión, una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿Cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia.

Una declaración de la misión, denominada en ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que “define nuestro negocio” revela lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir. Todas las empresas tienen una razón de ser, aun si los estrategas no han planteado de modo consciente esta razón por escrito.



Algunas empresas elaboran declaraciones de la misión porque consideran que están de moda y no porque representen un compromiso real; sin embargo, las empresas que elaboran y revisan en forma sistémica sus declaraciones de la visión y la misión, las tratan como documentos vivos y las consideran como parte integral de la cultura de la empresa que obtienen grandes beneficios. Por ejemplo, es importante que los gerentes se reúnan con sus empleados de manera regular para revisar, reestructurar y reafirmar la misión y visión de la empresa.

Como indica el modelo de dirección estratégica, se requiere una declaración definida de la misión antes de formular e implantar alternativas de estrategias. El proceso de elaboración de la declaración de la misión debe permitir la participación de tantos gerentes o representante del negocio como sea posible, ya que las personas se comprometen con una empresa a través de la participación.

Es necesario tomar decisiones sobre la mejor forma de comunicar la misión a todos los gerentes, empleados y grupos de interés externos de una empresa cuándo el documento alcanza su forma final y es necesario establecer un vínculo emocional para que el individuo se identifique personalmente con los valores subyacentes y el comportamiento de una empresa, convirtiendo así el acuerdo intelectual y el compromiso con la estrategia en un sentido de misión.

Visión

Según Drucker, la declaración de la visión responde a la pregunta “¿Qué queremos llegar a ser?”. Muchas empresas poseen una declaración tanto de la misión como de la visión y se considera que la visión en una empresa es necesaria para motivar con eficacia al factor humano. Cuando los empleados y gerentes definan la visión en un documento final, este debe reflejar las visiones personales que los gerentes y los empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. La visión



compartida crea una comunidad de intereses que impulsa a los trabajadores fuera de la monotonía del trabajo diario y los coloca en un mundo nuevo de oportunidades y retos.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los que establecen qué se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados. Implica el análisis interno y análisis externo de la organización y la evaluación de las áreas de gestión para definir los objetivos estratégicos.

Estos objetivos estratégicos deben ser realmente estratégicos; es decir, deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones y hacerlas coherente.

Deben formularse para aprovechar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas y superar las debilidades.

Planeamiento estratégico

Según Drucker, la idea que informa el planteamiento estratégico a largo plazo es la pregunta: “¿Qué debería hacer nuestra empresa?” puede y debe resolverse y decidirse por sí misma, al margen de lo que se piense respecto del carácter actual y futuro de la empresa. En el planeamiento estratégico es necesario partir de las tres preguntas: “¿Qué es la empresa? ¿Qué será? ¿Qué debería ser?”. La actitud que necesitamos no es planeamiento a largo plazo. Es decisión estratégica o tal vez planeamiento estratégico.

2.4 Beneficios del Balanced Scorecard

Los beneficios encontrados en las organizaciones que aplicaron el Balanced Scorecard, se puede resumir en los siguientes puntos:

- Contribuye a maximizar la rentabilidad y a la creación de valor en el tiempo.
- El Balanced Scorecard le ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización.



- El Balanced Scorecard ofrece a la gestión una imagen gráfica y clara de las operaciones del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El mismo concepto del balanced scorecard permite ir aprendiendo de la estrategia.
- El Balanced Scorecard le ayuda a reducir la cantidad de información que puede obtener de los sistemas de información, ya que de ellos, el BSC extrae lo esencial.
- Mide el grado de contribución personal con los resultados de la empresa.
- Convierte la estrategia en acción.
- Logra que la estrategia sea el objetivo de todos y de todos los días.
- Genera indicadores de control efectivo.
- Permite tomar decisiones oportunas.
- Aumenta la satisfacción de sus clientes.
- Instaure un proceso continuo de generación y modificación de estrategias.



3. Estado del arte



CAPÍTULO 3: ESTADO DEL ARTE

El presente capítulo muestra el tipo de investigación que vamos a realizar para el presente estudio, detallamos los tipos de modelos que existen para el diseño de un Balanced Scorecard, y explicamos las razones que nos motivaron a escoger el modelo de la presente investigación.

3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es de carácter aplicado pues buscamos la aplicación o utilización de los conocimientos que adquirimos del tema de la metodología del Balanced Scorecard en el caso de estudio.

3.2 Tipos de modelos para el diseño de un Balanced Scorecard

3.2.1 Modelo generado por Kaplan y Norton

Los componentes básicos de un Balanced Scorecard según Kaplan y Norton, autores de esta metodología, son:

- Cadena de Relaciones de Causa Efecto: Que expresen el conjunto de hipótesis de la estrategia a través de objetivos estratégicos y su logro mediante indicadores de desempeño.
- Enlace a los Resultados Financieros: Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistémica de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, y Aprendizaje y Crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.
- Balance de Indicadores de Resultados e Indicadores Guías: Fuera de los indicadores que reflejan el desempeño final del negocio, se requiere un conjunto



de indicadores que muestren las cosas que se necesita “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio.

- **Mediciones que Generen e Impulsen el Cambio:** La medición motiva determinados comportamientos, asociados tanto al logro como a la comunicación de los resultados organizacionales, de equipo e individuales. De allí que un componente fundamental es el de definir indicadores que generen los comportamientos esperados, particularmente aquellos que orienten a la organización a la adaptabilidad ante un entorno en permanente y acelerado cambio.
- **Alineación de Iniciativas o Proyectos con la Estrategia a través de los Objetivos Estratégicos:** Cada proyecto que exista en la empresa debe relacionarse directamente con el apalancamiento de los logros esperados para los diversos objetivos expresado a través de sus indicadores.
- **Consenso del Equipo Directivo de la Empresa u Organización:** El BSC, es el resultado del diálogo entre los miembros del equipo directivo, para lograr reflejar la estrategia del negocio, y de un acuerdo sobre cómo medir y respaldar lo que es importante para el logro de dicha estrategia.

El modelo de implantación del BSC generado por Kaplan y Norton es el modelo de las 4 fases:

Fase 1: Concepto Estratégico: Incluye misión, visión, desafíos, oportunidades, orientación estratégica, cadena del valor, plan del proyecto.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: Incluye objetivos estratégicos, modelo causa-efecto preliminar, indicadores estratégicos, vectores estratégicos y palancas de valor.



Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: Incluye objetivos estratégicos detallados, modelo causa-efecto con vectores y palancas, indicadores estratégicos, metas por indicador, iniciativas estratégicas.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: Incluye divulgación, automatización, agenda gerencial con BSC, planes de acción para detalles, plan de alineación de iniciativas y objetivos estratégicos, plan de despliegue a toda la empresa.

A continuación, mostramos una gráfica de este modelo:



Figura 26: Fases para la implantación del Balanced Scorecard.

[Fuente Kaplan y Norton, 2005]

Lo que tratan de transmitir Kaplan y Norton a través del BSC va más allá de la perspectiva financiera de una organización y puede tener sus variantes dependiendo de las características propias de la organización, de su dinámica organizacional y del diálogo y aprendizaje estratégico que se produzca como resultado de la aplicación de la misma. Esta metodología no es simplemente un tablero de comando pues es un poderoso vehículo para comunicar a todos los niveles de la organización, la misión, la visión, la estrategia, las metas y los



objetivos encadenándolos unos con otros y amalgamando prioridades de corto plazo, con otras de largo alcance vitales para la adaptación y supervivencia de la organización.

Así una vez diseñada esta causalidad entre objetivos financieros y no financieros, se debe empezar a formular indicadores.

No se puede gestionar lo que no se puede medir es uno de los mensajes principales del BSC. Se promueve la generación de indicadores, debiendo ser la meta de todo gerente maximizar la generación de valor para el accionista, entendiendo cómo es que se genera el valor.

El valor no sólo se genera con el capital tangible (indicadores financieros y/o relacionados al manejo de stock) sino cada vez con mayor peso a través del capital intangible, el mismo que se mide a través de los llamados indicadores blandos (indicadores que miden el talento de las personas, la solidez de la cultura organizacional, la relación con los proveedores, con nuestros empleados, etc.). Además, debemos resaltar que la intervención del gerente de la empresa puede acelerar el proceso de integración de algunas de las actividades que se ejecutan en cada una de las fases, tareas y tableros que forman parte del proceso de implantación del BSC.

3.2.2 Modelo generado por Ricardo Rodríguez Ulloa

Este modelo fue desarrollado por el Instituto Andino de Sistemas, al cual pertenece Ulloa, entre los años 1998 al 2001 a través de un proyecto de investigación para crear una metodología para la implantación y mantenimiento del Balanced Scorecard. Luego de desarrollarse pilotos y consultorías se dio como resultado el establecimiento de una metodología que tiene como objetivo brindar un instrumento moderno para la gestión estratégica a través de una metodología



sistémica resultado de la combinación del planteamiento de Kaplan y Norton con el pensamiento sistémico. Esta metodología consta de 11 etapas:

Etapas 1: Realizar un Diagnóstico Sistémico de la organización y su entorno, establecer un análisis FODA.

Etapas 2: Establecer la Misión, Visión y Estrategias genéricas culturalmente factibles y sistemáticamente deseables.

Etapas 3: Establecer Objetivos, Metas e Iniciativas Estratégicas culturalmente factibles y sistemáticamente deseables.

Etapas 4: Establecer los Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad para el cumplimiento de Metas e Iniciativas Estratégicas culturalmente factibles y sistemáticamente deseables.

Etapas 5: Alinear horizontalmente el BSC.

Etapas 6: Construir el Mapa Causal del BSC, mediante el empleo de diagramas causales.

Etapas 7: Alinear verticalmente el BSC.

Etapas 8: Implementar el diagrama obtenido en la etapa 7 utilizando un software ad-hoc de dinámica de sistemas como Stella/Ithink, haciendo todos los ajustes y calibramientos necesarios para que el modelo de BSC desarrollado sea uno validado.

Etapas 9: Desarrollar un Plan de Acción a partir del desarrollo de escenarios desarrollados con el empleo del BSC desarrollado para ser implementado en un período determinado por responsables establecidos.



Etapa 10: Realizar los Puntos de Aprendizaje que permitan iterar la metodología con mejoras en la gestión de la organización.

Etapa 11: Supervisar y Controlar cada una de las Actividades anteriores a fin de que se realicen eficaz y eficientemente.

A continuación mostramos gráficamente la secuencia de cada una de las etapas:

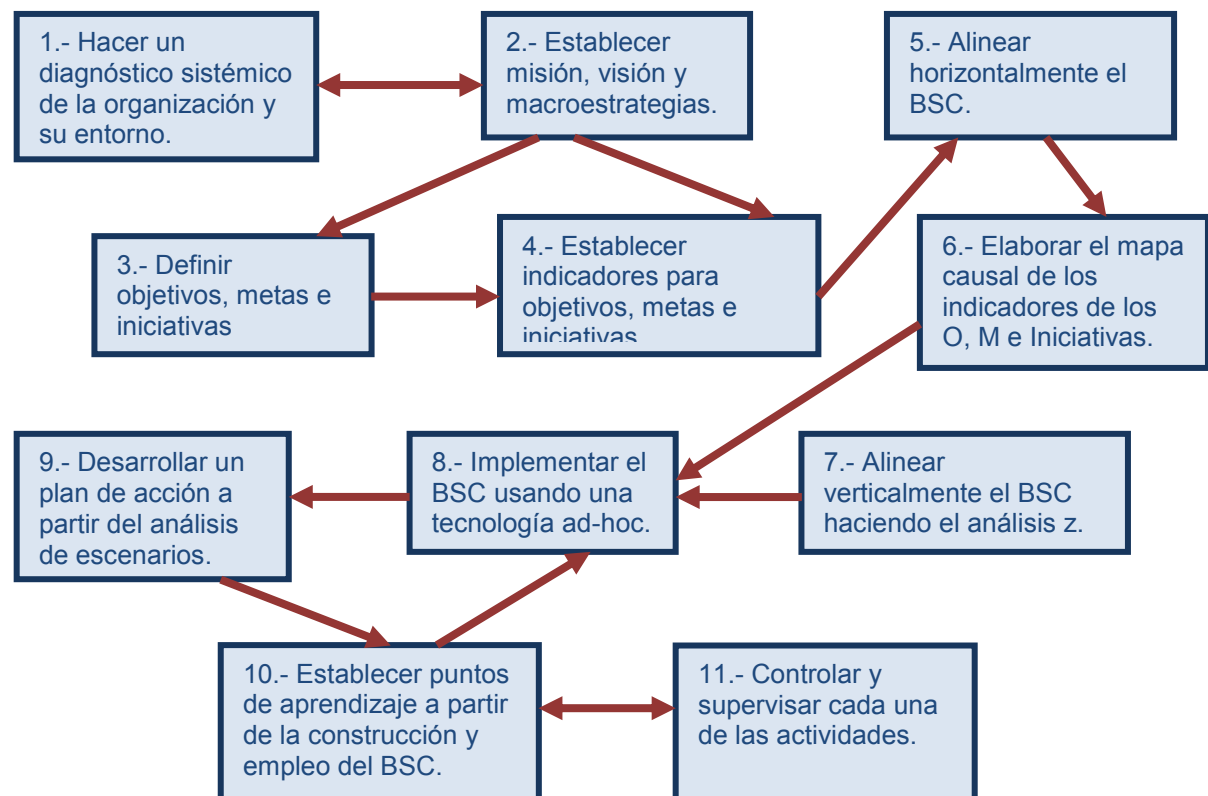


Figura 27: Modelo generado por Ricardo Rodríguez Ulloa

[Fuente IAS, 2008]

3.2.3 Modelo generado por Mario Vogel

El modelo generado por Mario Vogel a través de su tablero de comando, es un modelo que utiliza muchos de los elementos del Balanced Scorecard pero con un énfasis mayor en los indicadores y no en la estrategia como lo plantean Kaplan y Norton.



Mario Vogel plantea su modelo de implantación del BSC en cuatro pasos y son:

Paso 1: Misión, Visión y Objetivos.

Paso 2: El mapa estratégico dónde están definidas las perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos y sus relaciones causa-efecto.

Paso 3: Construcción matriz de indicadores, muestra los objetivos estratégicos con sus indicadores inductores e iniciativas correspondientes.

Paso 4: Implementación del BSC a través del software elegido: el software permite acceder a la información en tiempo real.

Este modelo más simplificado que el de Kaplan y Norton ayuda a una implementación más rápida del BSC.

3.2.4 Modelo generado por Mario Apaza Meza

El modelo generado por Mario Apaza Meza es un sistema de ayuda a la planificación y gestión que facilita la comunicación y proporciona mejor información en todos los niveles, centrado en el contenido y considera que el software es un medio no un fin en sí mismo. Se centra en los objetivos estratégicos y las iniciativas prioritarias. Los cambios en la evaluación y la compensación son una consecuencia y no la razón de ser del modelo.

Mario Apaza plantea su modelo de implantación del BSC en 11 pasos:

Paso 1: Definir el sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa.

Paso 2: Establecer/confirmar la visión de la empresa.

Paso 3: Establecer las perspectivas.



Paso 4: Desglosar la visión según cada una de las perspectivas y formular metas estratégicas generales.

Paso 5: Identificar los factores críticos para tener éxito.

Paso 6: Desarrollar indicadores, identificar causas y efectos y establecer un equilibrio.

Paso 7: Establecer el cuadro de mando global.

Paso 8: Desglose del cuadro de mando e indicadores por unidad organizativa.

Paso 9: Formular metas.

Paso 10: Desarrollar un plan de acción.

Paso 11: Implementación del cuadro de mando.

3.3 Principales diferencias entre los tipos de modelos

Con el modelo de Kaplan y Norton se hace un estudio más detallado de la empresa, así, tener un mejor conocimiento del negocio nos permite llevar de manera correcta el desarrollo del BSC.

El modelo de Ulloa se basa en 11 etapas para iniciar el desarrollo del BSC, es parecido al modelo de Kaplan y Norton.

El modelo de Vogel se centra en la elaboración de indicadores para BSC a partir del mapa estratégico de la empresa.

El modelo de Apaza se basa en 11 pasos para la implantación del BSC en el cual incluye la creación del mapa estratégico dentro del paso 6 y considera fundamental partir de la definición del sector, descripción del desarrollo y papel de la empresa.



3.4 Modelo a utilizar en la investigación

El modelo escogido para la presente investigación es la de Kaplan y Norton debido a su gran experiencia y los estudios realizados en los diversos sectores cómo es el caso de organizaciones del sector comercio. Además, nos permitirá hacer un análisis más detallado de la empresa y tener mejor entendimiento de ella. Las fases que vamos a seguir para la utilización de este modelo es el siguiente:

Fase 1: Concepto Estratégico: en esta fase se realizará un análisis estratégico de la organización partiendo de un buen análisis de la misión, visión, valores y análisis FODA.

Fase 2: Objetivos, Vectores y Medidas Estratégicas: en esta fase se determinará los objetivos estratégicos, indicadores y el mapa estratégico, causa-efecto entre objetivos estratégicos).

Fase 3: Vectores, Metas e Iniciativas: en esta fase se determinarán los programas y proyectos estratégicos los cuáles ayudarán a lograr las metas establecidas para cada indicador de gestión comercial.

Fase 4: Comunicación, Implantación y Sistematización: en esta fase se incluye la implementación del BSC para validar el modelo Balanced Scorecard planteado para una empresa del sector comercio. En nuestro caso utilizamos el programa Excel para realizar el seguimiento de los indicadores de gestión comercial y así poder observar la variación existente entre los dos últimos años de gestión de la empresa y conocer en qué situación se encuentra para mejorar su situación si es mala o mantener su situación si es buena a través de los programas y proyectos propuestos para finalmente poder cumplir las metas que se despliegan a toda la empresa en un mediano plazo.



4. Caso Mype COPRED Gamarra



CAPÍTULO 4: CASO MYPE COPRED GAMARRA

En el presente capítulo mostraremos el diagnóstico situacional de la mype caso de estudio llamada SBETK E.I.R.L., empresa perteneciente a la corporación de propietarios y empresarios del damero de Gamarra.

Detallaremos información importante acerca de esta empresa que ayudará a la elaboración y tratamiento del presente estudio.

4.1 Diagnóstico situacional

4.1.1 Descripción de la empresa

SBETK E.I.R.L es una empresa individual de responsabilidad limitada, integrante de COPRED Gamarra, que se dedica a las confecciones de punto de algodón, dirigido al público femenino, los cuáles son un producto de consumo selectivo que está sujeto a modas, gustos, preferencias y estacionalidades en el año. Sus productos son diseños únicos y exclusivos sacados de la moda actual para que el producto sea diferenciado al de la competencia, por la variedad de sus estampados, acabado, presentación y precio. Su dirección legal se encuentra en Jr. Los Acianos Nro. 526 Dpto. 301 Urb. Las Flores de Lima en el distrito de San Juan de Lurigancho, cuenta con su RUC: 20515769855 y opera con una eficiencia del 80%. Además cuenta con 2 galerías ubicadas en el Damero A de Gamarra en el Distrito de la Victoria en las cuáles ofrece sus prendas de vestir.

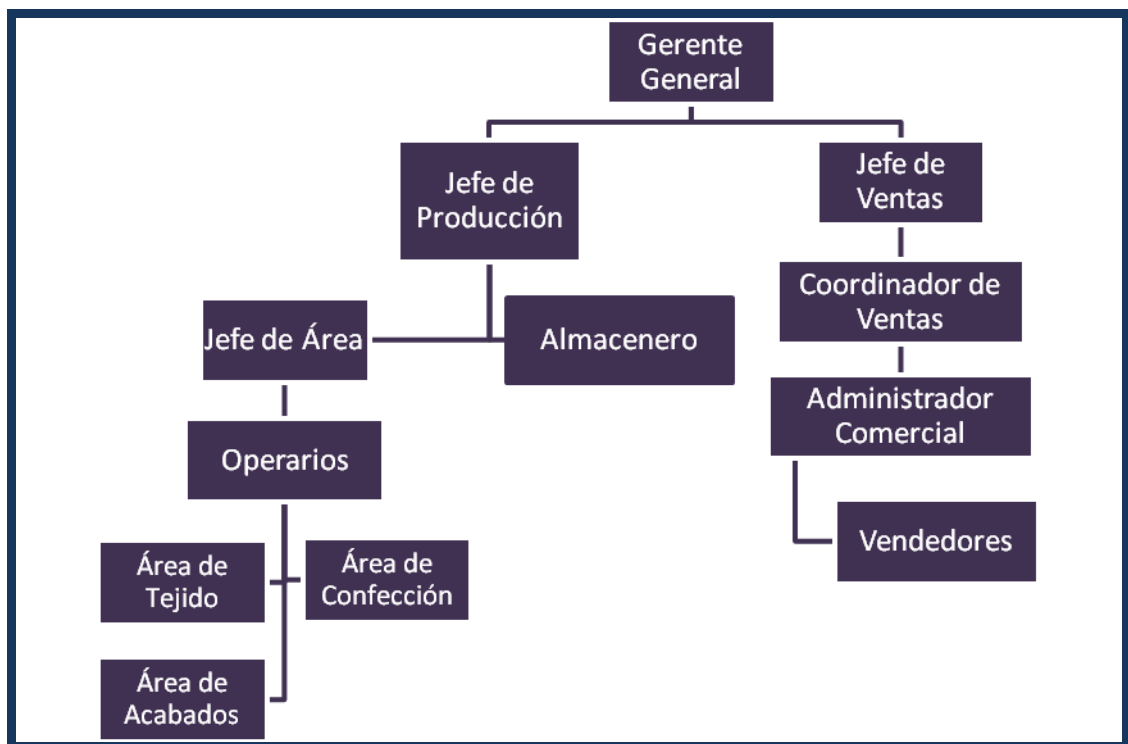
4.1.2 Organización de la empresa

La empresa cuenta con 35 trabajadores de los cuáles 3 son personal administrativo, 6 son personal de ventas y 26 son personal de producción. La mayoría de sus trabajadores son jóvenes provincianos procedentes de distintos lugares alejados de la capital que se encuentran trabajando en aras de superarse. Por ser una pequeña



empresa sólo cuenta con las áreas indispensables para el correcto desempeño de su personal de producción, las cuáles son: el área de tejido, el área de confección y el área de acabados.

A pesar que esta empresa no cuenta con muchos años en el mercado pues son recién 2 años (Fecha de inicio de actividades: 17 de Abril del 2007) que vienen intentando posicionarse en un interesante lugar dentro del mercado, son conscientes que tienen muchas cosas por aprender y dentro de ellas es su interés por adaptarse a los cambios tecnológicos que el mundo actual le demande. Tienen en claro que su empresa no sólo depende de sus clientes pues sus empleados también son una pieza fundamental para conseguir las metas que se han propuesto y saben que todo este proceso puede ser a un largo plazo. La empresa SBETK E.I.R.L es dirigido por su Gerente General: Omar Giovanni Mávila Reyes y cuenta con el siguiente organigrama:



Organigrama de la empresa SBETK E.I.R.L



4.1.3 Productos

La empresa presenta cuatro líneas de producción: Top juvenil, Materna, Señorial y Casacas.

Línea Top Juvenil	Características
	TOP BBD DAMAS Características de la prenda: BBD CON DETALLES DE GEMAS Y PERLITAS TRABAJADAS A MANO. Tela: RIP LICRADO. DISPONIBILIDAD DE TELAS: RIP LICRADO, VISCOSA, FULL LICRA, HIDROSEDAL. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: XS, S, M, L. Modalidad de entrega: A TRATAR. Código: L
	Características de la prenda: MODELO INCAICO CON DETALLES BORDADO DE COLORES EN LAS MANGAS Y PECHO, MANGA ELASTICA. Tela: VISCOSA. DISPONIBILIDAD DE TELAS: RIP LICRADO, VISCOSA, FULL LICRA, HIDROSEDAL. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: S Modalidad de entrega: A TRATAR.
	TOP DAMAS Características de la prenda: COPAS RECOJIDAS CON UN EMBOLSADO, ADEMAS GEMAS PERLITAS Y LENTEJUELAS TRABAJADAS A MANO. Tela: RIP LICRADO DISPONIBILIDAD DE TELAS: RIP LICRADO, VISCOSA, FULL LICRA, HIDROSEDAL. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: XS, S, M, L. Modalidad de entrega: A TRATAR. CODIGO: "I"

Tabla 1: Muestra de prendas y características de la línea Top Juvenil



Línea Materna	Características
	Características de la prenda: MATERA CRISTAL, CUELLO CON BOBOS, PRETINA DE BLONDA ELASTICA, MANGA CORRUGADA, BORDADO DE FLORES CON PIEDRITAS. Tela: GAMUZA PIMA. DISPONIBLE EN TELAS: GAMUZA PIMA Y VISCOSAS. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: S. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: MATERA CO ESTAMPADO FOIL. DETALLES EN GEMAS, LENTEJUELAS Y PIEDRITAS. Tela: GAMUSA PIMA. DISPONIBLE EN TELAS: GAMUZA PIMA Y VISCOSAS. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: S. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: MATERNO, PRETINA ELASTICADA CON PECHERA CRUZADA DETALLES DE BOBOS Y PIEDRITAS LUMINOSAS. Tela: GAMUZA PIMA. DISPOIBLE EN TELAS: GAMUZA PIMA Y VISCOSAS. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: S. Modalidad de entrega: A TRATAR.

Tabla 2: Muestra de prendas y características de la línea Materna



Línea Señorial	Características
	Características de la prenda: PRENDA SEÑORIAL, CUELLO CAMISERO, VENTS LATERALES, VENAS EN LA PECHERA, BORDADOS EN LA PARTE DELANTERA, CON PIEDRITAS. TELA DEL MODELO: GAMUSA PIMA. DISPONIBLE EN TELAS: GAMUSA PIMA Y VISCOSAS Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: M, L. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: PRENDA SEÑORIAL, CUELLO V, VENT'S, MANGA LECHUGA CON ELASTICO VERGAMO, CON BORDADO DELATERO Y PIEDRITAS. Tela: GAMUZA PIMA DISPONIBLE EN TELAS: GAMUZA PIMA Y VISCOSAS. Disponible en colores: PASTELES. Disponibilidad de tallas: M, L. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: PRENDA SEÑORIAL, CUELLO V, VENT'S, MANGAS CON ELASTICO, VERGAMO. CON BORDADO DELATERO Y PIEDRITAS. Tela: GAMUZA PIMA. DISPONIBLE EN TELAS: GAMUZA PIMA Y VISCOSAS. Disponible en colores: PASTELES. Disponibilidad de tallas: M, L. Modalidad de entrega: A TRATAR.

Tabla 3: Muestra de prendas y características de la línea Señorial



Línea Casacas	Características
	Características de la prenda: CASACA PARA DAMA, CON CAPUCHA, BORDE CELESTES, CON LINEAS, CIERRE , PUÑOS Y PRETINA, MANGA LARGA, BOLSILLOS Y PIEDRITAS. Disponibilidad de Tela: RIP LICRADO, FRANELA, FRECH TERRY. Colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: S, M Y L. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: CASACA PARA NIÑO MODELO URBANO CON ESTAPADO Y ACABADO DE PIEDRERIA Tela: FRANELA. DISPONIBLILIDAD DE TELAS: FRANELA, FRENCH TERRY. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: 6, 8, 10, 12, 14, Y 16. Modalidad de entrega: A TRATAR.
	Características de la prenda: CASACA PARA NIÑA CON CAPUCHA, CIERRE, PUÑOS Y PRETINA, MANGA LARGA, BOLSILLOS. Tela: RIP LICRADO. DISPONIBLILIDAD DE TELAS: RIP LICRADO, FRANELA, FRECH TERRY. Disponible en colores: TODOS. Disponibilidad de tallas: 8, 10, 12,14 Y 16. Modalidad de entrega: A TRATAR.

Tabla 4: Muestra de prendas y características de la línea Casacas



4.1.4 Proceso de Producción

El proceso de producción de la empresa está constituido por las áreas de tejido, confección, y acabado.

Área de Tejido: Cuenta con instalaciones propias, en esta parte se ubican las máquinas tejedoras, las cortadoras, las remalladoras, las ojaladoras. Así mismo, por este espacio se descargan las materias primas y materiales auxiliares para llevar a cabo el proceso de terminado de las prendas, para luego determinar la aprobación o rechazo de las prendas que de aceptarse se les pega la etiqueta que contiene datos de la empresa y características como la talla para pasar finalmente por un control de calidad o supervisión, de esta manera obtiene la capacidad de mantener un continuo stock y responder a los requerimientos de sus clientes. Garantizando la calidad y la puntualidad de sus trabajos.



Área de tejido de la empresa SBETK E.I.R.L

Área de Confección: En esta área, dónde se distribuyen las maquinas de coser y las mesas de trabajo, es donde se corta y se unen las piezas de la ropa de tejido de punto. Se detallan las piezas y cuenta con personal calificado, tanto en diseño, confección y acabado pues aquí se determinan los distintos materiales auxiliares que puede incluir cada prenda y de ahí trasladarlos al área de tejido. La empresa piensa en la satisfacción del Mayorista, tanto como la del consumidor final.





Área de confección de la empresa SBETK E.I.R.L

Área de acabados: Todas sus prendas son meticulosamente revisadas supervisándose el buen acabado y la ausencia de defectos. La calidad y la satisfacción son su obligación. Una vez terminadas las piezas luego de plancharlas, estas se guardan en bolsas y de ahí se llevan al área reservada para los vehículos con los cuales se llevan los pedidos a los distribuidores de sus tiendas comerciales y otros proveedores.



Área de acabados de la empresa SBETK E.I.R.L

4.1.5 Capacidad Instalada

La empresa actualmente cuenta con 30 máquinas, de las cuales 26 se encuentran operativas. Estas máquinas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 12



máquinas de coser, 6 máquinas de tejido, 3 máquinas remalladoras, 3 máquinas cortadoras y 2 máquinas ojaladoras.

4.1.6 Mercado

El mercado objetivo de la empresa está compuesto principalmente de mujeres jóvenes y señoras pertenecientes a la clase media que les gusta utilizar modelos únicos, exclusivos, joviales y a un accesible precio.

Sus ventas son principalmente a clientes a nivel nacional que asisten a sus dos tiendas ubicadas en el Damero A de Gamarra en La Victoria y quiénes asisten directamente a la empresa o vía Web para realizar sus pedidos. Los pedidos que son de mayor cantidad se realizan mediante cotizaciones, notas de pedido y un adelanto del 50% del pedido, la cancelación es a la entrega de la mercadería y los precios incluyen el transporte.

Su nueva página Web creada por portal Gamarra es un canal más de distribución que acaba de implementar esta empresa y están a la espera de incrementar nuevos clientes pero para abarcar completamente su mercado objetivo necesitan contar con promotores de venta encargados exclusivamente de esta labor.

4.1.7 Competencia

Los competidores potenciales de la empresa son todas aquellas empresas ya sea grandes, medianas o pequeñas que se dediquen al rubro de la confección y comercialización de prendas Top Juvenil, Materna, Señorial y Casacas para mujeres; o sea todas aquellas empresas que cubran la necesidad de vestimenta con esas prendas para sexo femenino.

Entre esos competidores se encuentran los provenientes de países asiáticos, los cuáles ofrecen sus prendas al mercado con una menor calidad pero atraen clientes por tener un precio más bajo.



Los otros competidores son las mypes que se encuentran en el mismo proceso de desarrollo que esta empresa pero SBETK espera convertirse en un futuro competencia de empresas nacionales reconocidas y para llegar a serlo necesita de mucho esfuerzo y dedicación cómo viene trabajando hasta la actualidad.



5. Diseño del Balanced Scorecard del caso



CAPÍTULO 5: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD DEL CASO

En el presente capítulo presentamos el desarrollo del caso de la mype SBETK E.I.R.L. siguiendo las fases del modelo elegido. Se ha considerado los siguientes procesos: **5.1** Análisis estratégico de la organización, **5.2** Determinación del mapa estratégico, **5.3** Determinación de los indicadores de gestión comercial.

5.1 Análisis estratégico de la organización

5.1.1 Misión

Para poder definir la misión en esta empresa, hemos tenido que seguir los nueve criterios enunciados según Fred David. De acuerdo a estos nueve criterios se realiza una votación con representantes ligados a la organización, para nuestro caso hemos trabajado con 12 representantes, identificando las funciones sustantivas de la organización que derivan finalmente en el enunciado de la misión de la empresa.

Entre los 12 representantes elegidos, que se encuentran dentro del grupo de interés interno y externo de la organización, se encuentran el gerente general (R1), el presidente de COPRED Gamarra (R2), el vice-presidente de COPRED Gamarra (R3), el jefe de producción (R4), el jefe de área (R5), el almacenero (R6), un operario (R7), el jefe de ventas (R8), el coordinador de ventas (R9), un vendedor (R10), un cliente potencial (R11) y un proveedor (R12).

Los nueve criterios para declarar la misión son:

- Cliente: se enfoca a identificar a los clientes de la empresa.
- Productos o Servicios: se enfoca a determinar los principales productos o servicios de la empresa.
- Mercados: se enfoca a determinar donde compete la empresa.



- Tecnología: se pregunta si la tecnología es un interés primordial de la empresa.
- Interés por la supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad: se pregunta si la empresa trata de alcanzar los objetivos económicos.
- Filosofía: determina las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas de la empresa.
- Concepto de Sí Misma: se determina cual es la principal ventaja competitiva de la empresa.
- Interés por la Imagen Pública: se pregunta si la empresa se preocupa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales.
- Interés por los empleados: se pregunta si la empresa considera a los empleados un activo valioso de la empresa.

De acuerdo a estos nueve criterios hemos encontrado siete funciones importantes en esta organización, las cuáles de acuerdo a las votaciones realizadas por los 12 representantes darán como resultado la determinación de las funciones sustantivas, estos resultados han sido obtenidos restringiendo a los votantes a escoger como máximo 4 funciones que ellos constituyan las más relevantes y los resultados son:

Función	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Total	Enunciado de la misión
De confeccionar	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si				Si	Si	9->#1	Confeccionar prendas de tejido de punto
De integración		Si	Si		Si		Si		Si				5	Fomentar la integración entre todos los empleados de la empresa
De innovación	Si	Si		Si	Si		Si	Si	Si		Si	Si	9->#1	Estar en la vanguardia en temas de innovación de diseños
De brindar Calidad	Si		Si	Si	Si		Si		Si	Si	Si	Si	9->#1	Brindar productos de calidad a un precio accesible



Función	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Total	Enunciado de la misión
De satisfacer al público femenino		Si	Si	Si		Si		Si	Si	Si			7->#2	Satisfacer al público femenino con prendas ajustadas a sus necesidades
De poder de ventas	Si					Si		Si		Si			4	Vender productos a un precio competitivo
De negociación						Si		Si		Si	Si	Si	5	Negociar con los clientes potenciales para futuras ventas
Total	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	

Del cuadro anterior observamos que existe un empate en tres funciones que han obtenido el máximo puntaje por lo cual se lleva a una segunda votación solamente con estas tres funciones para elegir el orden que conllevara a la siguiente votación de las funciones sustantivas, en esta votación cada representante puede elegir como máximo 2 funciones. Los resultados de la segunda votación son:

Función	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Total	Enunciado de la misión
De confeccionar	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si				Si	Si	9->#1	Confeccionar prendas de tejido de punto
De innovación		Si		Si			Si	Si	Si	Si	Si		7->#3	Estar en la vanguardia en temas de innovación de diseños
De brindar Calidad	Si		Si		Si	Si		Si	Si	Si		Si	8->#2	Brindar productos de calidad a un precio accesible
Total	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	

Del cuadro anterior obtuvimos el orden de las cuatro funciones sustantivas elegidas. A continuación, se muestra un cuadro con el resultado de las votaciones de los 12 representantes quienes van a determinar el orden de las funciones sustantivas de acuerdo a la que posea la mayor cantidad de los nueve criterios



mencionados, estas votaciones se realizaron tomando en cuenta la relación directa de cada función con cada uno de estos nueve criterios, los cuales serán importantes para la declaración de la misión:

Función	Peso	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	Total	Peso
De confeccionar	4	x				x	x	x		x	5x4=20	36%
De brindar Calidad	3		x		x	x	x	x			5x3=15	27%
De innovación	2	x	x	x	x		x	x	x	x	8x2=16	29%
De satisfacer al público femenino	1	x	x	x		x			x		5x1=5	8%
Total	10	3	3	2	2	3	3	3	2	2	56	100%

Del cuadro anterior podemos concluir que los representantes deciden enumerar las funciones sustantivas que formaran parte de la declaración de la misión en el siguiente orden de prioridad según los nueve criterios:

1. Función de confeccionar.
2. Función de innovación.
3. Función de brindar calidad.
4. Función de satisfacer al público femenino.

De acuerdo a estas funciones sustantivas elegidas se declara la misión. Por lo tanto, la misión definida para la empresa SBETK E.I.R.L. es:

“Confeccionar prendas de vestir de tejido de punto de moda con las mejores técnicas innovadoras de diseño, brindando productos de calidad caracterizado por prendas de tipo exclusivo y moderno, manteniendo el compromiso de satisfacer a



nuestras clientes femeninas de todas las edades en otorgar productos ajustado a sus necesidades”.

5.1.2 Visión

La visión de la empresa se ha definido estableciendo la meta de la organización en un mediano a largo plazo a futuro, expresando cómo desea ser identificada dentro de unos años en el mercado local. Por lo tanto, la visión definida para la empresa SBETK E.I.R.L. tomando en cuenta la participación de los principales representantes de la empresa es:

“Ser una empresa líder en el mercado nacional, con proyección a estar ubicada entre las diez primeras empresas con mayor exportación de prendas de vestir de tejido de punto, manteniendo nuestro estilo exclusivo y ser referentes en brindar productos de muy buena calidad”.

5.1.3 Valores

El valor central encontrado en la empresa está identificado con su compromiso con calidad vinculado con cada integrante de la organización, además, existen otros valores los cuáles vamos a detallar a continuación:

- Actitud de servicio: siendo amables, oportunos y eficaces en la prestación de sus servicios.
- Actitud positiva: todos en la organización disfrutan lo que hacen y están en la búsqueda de superarse.
- Compromiso con calidad: la empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes brindando productos de calidad transmitiendo su compromiso hacia ellos.
- Compromiso con el país: la empresa desarrolla con responsabilidad sus actividades con el fin de generar beneficios a la economía nacional.



- Integridad: la empresa cuenta con personas honestas y confiables que han demostrado tener un compromiso con la empresa.
- Identificación institucional: las personas de la empresa han demostrado estar plenamente identificados pues cada uno de ellos tratan de dar lo mejor en sus labores para el bienestar de la empresa.
- Rechazo a la discriminación: la empresa en su mayoría está compuesta por personas de provincias que buscan surgir en la capital, por consecuencia, la empresa rechaza todo tipo de discriminación.
- Rechazo a la violencia: la empresa busca mantener la armonía en su personal evitando cualquier tipo de violencia, por lo tanto, incentiva a su personal a través de actividades de integración que se realizan con regularidad.
- Trabajo en equipo: la empresa valora y fomenta el aporte de sus empleados para el logro de los objetivos comunes.

5.1.4 Factores críticos de éxito

Los factores críticos o claves de éxito encontrados en la empresa están enfocados a las actividades primordiales del negocio. Estos factores resultan pensando en las necesidades de información más críticas que presenta el negocio para así aprovechar los recursos valiosos que posee la empresa. Estos factores críticos son:

- Participación en el mercado.
- Costos competitivos.
- Posición financiera.
- Recursos disponibles.
- Relación con proveedores de insumo.
- Servicio al cliente.
- Innovación en los diseños.
- Calidad de los productos.



- Amplia información interna bien estructurada.
- Desarrollo de los empleados.

5.1.5 Análisis externo

El análisis externo se basa en las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentar a la empresa. Este análisis lo hemos realizado estableciendo los principales hechos del ambiente que pueden tener alguna relación con la organización y determinando cuáles de estos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos.

Para identificar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis externo de la organización hemos planteado 12 factores los cuales consideramos importantes para este análisis. A continuación, mostramos los 12 factores considerados:

- Económicos
- Ambientales
- Sociales
- Culturales
- Competitivos
- Demográficos
- Políticos
- Salud
- Tecnología
- Geopolítica
- Geográficos
- Religiosos

De la misma manera que observamos la elección de las funciones sustantivas en la misión, realizamos una votación con los mismos 12 representantes ligados a la



organización para escoger los 6 principales factores que nos conllevara a determinar las variables de cada factor, estos resultados han sido obtenidos restringiendo a los votantes a escoger como máximo 6 factores que ellos constituyan los más relevantes para ser tomados en cuenta. A continuación, se muestra los resultados de la votación para elegir los 6 factores:

Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Económicos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	11	2
Ambientales						x							1	6
Sociales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	12	1
Culturales		x	x	x				x		x	x		6	4
Competitivos	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	11	2
Demográficos	x		x		x	x			x				5	5
Políticos		x	x					x	x		x		5	5
Salud				x								x	2	6
Tecnología	x			x	x		x			x		x	6	4
Geopolítica	x	x	x				x		x	x	x	x	8	3
Geográficos					x	x	x	x			x		5	5
Religiosos													0	7
Total	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	

Como observamos hay un empate para el segundo, tercer lugar, quinto y sexto lugar. Por tal motivo se hace una nueva votación con estos cuatro factores para determinar el orden de importancia, en este caso restringimos la votación para elegir solamente 2 factores:



Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Económicos	x	x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	11	2
Competitivos	x				x	x		x	x	x		x	7	3
Culturales		x	x										2	6
Tecnología				x			x	x			x		4	5
Total	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	

De los cuadros anteriores podemos concluir que los 6 factores de mayor importancia elegidos por los representantes de la organización según orden de importancia son:

1. Factores Sociales.
2. Factores Económicos.
3. Factores Competitivos.
4. Factores Geopolíticos.
5. Factores Tecnológicos.
6. Factores Culturales.

Luego de elegir los 6 factores más importantes para el análisis externo de la organización procedemos a determinar las variables que resultan de cada factor, este procedimiento para escoger las variables lo realizamos a través de la metodología Brainstorming o lluvia de ideas. Las variables que hemos podido identificar son:



Variables Factores Sociales	Variables Factores Económicos	Variables Factores Competitivos	Variables Factores Geopolíticos	Variables Factores Tecnológicos	Variables Factores Culturales
Cantidad de mypes informales	Ingreso promedio disponible	Aumento de productos sustitutos	Tasa de concentración de clientes	Actitud ante nuevas tendencias tecnológicas	Elecciones representantes COPRED Gamarra
Tasa de mortalidad empresarial	Actitud ante el ahorro	Canales de distribución de los productos	Ubicación de negocios similares	Adaptación tecnológica futura	Eventos para mostrar productos
Entorno del centro de la organización	Actitud ante la inversión	Actitud ante la calidad del producto	Estilos de vida	Actitud de adquirir nuevos conocimientos	Cantidad de Exhibiciones
Programas de seguridad social	Nivel de margen	Actitudes ante los negocios	Reglamento de importaciones/exportaciones	Relación con otros países de mayor nivel tecnológico	Cantidad de ferias
Congestión de tránsito	Cambio del mercado hacia el sector	Actitud ante innovadoras técnicas para el sector	Leyes locales sobre el comercio	Seminarios de nuevas tendencias tecnológicas	Impacto ante promociones del producto
Programas sociales	Nivel económico de los clientes potenciales	Actitud ante el servicio al cliente	Leyes sobre igualdad en empleo	Disposición de comprar modernas maquinarias	Cantidad de personas que asisten a Gamarra
Cantidad de grupo de interés especiales	Tasa de morosidad	Diferenciación de productos	Cantidad de patentes		
Cantidad de mujeres y trabajadores de minoría	Proceso de compras	Actitud ante la capacitación	Tratado de Libre Comercio		



Variables Factores Sociales	Variables Factores Económicos	Variables Factores Competitivos	Variables Factores Geopolíticos	Variables Factores Tecnológicos	Variables Factores Culturales
Cantidad de empresarios sin estudios universitarios	Nivel de precio del producto				

De todas las variables encontradas por cada factor establecido, se procederá a elegir solamente seis variables, las más importantes de cada factor. A continuación, mostramos las seis variables escogidas por cada factor:

Variables Factores Sociales

- Cantidad de mypes informales.
- Tasa de mortalidad empresarial.
- Entorno del centro de la organización.
- Programas sociales.
- Cantidad de grupo de intereses especiales.
- Cantidad de empresarios sin estudios universitarios.

Variables Factores Económicos

- Ingreso promedio disponible.
- Actitud ante la inversión.
- Nivel de margen.
- Cambio del mercado hacia el sector.
- Nivel económico de los clientes potenciales.
- Proceso de compras.



Variables Factores Competitivos

- Aumento de productos sustitutos.
- Canales de distribución de los productos.
- Actitud ante la calidad del producto.
- Actitud ante innovadoras técnicas para el sector.
- Actitud ante el servicio al cliente.
- Diferenciación de productos.

Variables Factores Geopolíticos

- Tasa de concentración de clientes.
- Ubicación de negocios similares.
- Reglamento de importaciones/exportaciones.
- Leyes locales sobre el comercio.
- Leyes sobre la igualdad en el empleo.
- Tratado de Libre Comercio.

Variables Factores Tecnológicos

- Actitud ante nuevas tendencias tecnológicas.
- Adaptación tecnológica futura.
- Actitud de adquirir nuevos conocimientos.
- Relación con otros países de mayor nivel tecnológico.
- Seminarios de nuevas tendencias tecnológicas.
- Disposición de comprar modernas maquinarias.

Variables Factores Culturales

- Elecciones representantes COPRED Gamarra.
- Eventos para mostrar productos.



- Cantidad de Exhibiciones.
- Cantidad de ferias.
- Impacto ante promociones del producto.
- Cantidad de personas que asisten a Gamarra.

Luego de determinar las seis variables que corresponden a cada uno de los factores elegidos se procede a calificarlos si se consideran una amenaza u oportunidad de acuerdo al siguiente cuadro, en esta votación intervienen los mismos 12 representantes de la organización y los resultados se escogen por mayoría, a continuación mostramos los resultados indicando el número de votos considerados para cada variable:

	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Sociales	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Cantidad de mypes informales		X(3)	X(5)	X(3)	X(1)						
Tasa de mortalidad empresarial	X(11)	X(1)									
Entorno del centro de organización		X(2)	X(6)	X(4)							
Programas sociales								X(5)	X(6)	X(1)	
Cantidad de grupo de interés especiales								X(3)	X(3)	X(6)	
Cantidad de empresarios sin estudios universitarios					X(8)		X(4)				



	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Económicos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Ingreso promedio disponible									X(5)	X(5)	X(2)
Actitud ante la inversión								X(5)			X(7)
Nivel de margen							X(8)	X(4)			
Cambio del mercado hacia el sector									X(8)	X(4)	
Nivel económico de los clientes potenciales								X(6)	X(3)	X(3)	
Proceso de compras		X(2)	X(6)	X(4)							



	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Competitivos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Aumento de productos sustitutos		X(8)	X(2)	X(2)							
Canales de distribución de los productos										X(3)	X(9)
Actitud ante la calidad del producto										X(3)	X(9)
Actitud ante innovadoras técnicas para el sector									X(8)	X(4)	
Actitud ante el servicio al cliente							X(6)	X(3)	X(3)		
Diferenciación de productos								X(8)	X(4)		



	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Geopolíticos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Tasa de concentración de clientes								X(6)	X(4)	X(2)	
Ubicación de negocios similares		X(7)	X(3)	X(2)							
Reglamento de importaciones/ exportaciones								X(7)	X(5)		
Leyes locales sobre el comercio							X(5)	X(3)	X(3)	X(1)	
Leyes sobre la igualdad en el empleo							X(5)	X(5)	X(2)		
Tratado de Libre Comercio								X(9)	X(3)		



	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Tecnológicos	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Actitud ante nuevas tendencias tecnológicas								X(6)	X(4)	X(2)	
Adaptación tecnológica futura			X(5)	X(7)							
Actitud de adquirir nuevos conocimientos								X(6)	X(3)	X(3)	
Relación con otros países de mayor nivel tecnológico								X(4)	X(7)	X(1)	
Seminarios de nuevas tendencias tecnológicas								X(6)	X(2)	X(4)	
Disposición de comprar modernas maquinarias						X(4)	X(7)	X(1)			



	Amenaza				Normal			Oportunidad			
Variables Factores Culturales	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Elecciones representantes COPRED Gamarra						X(4)	X(6)	X(2)			
Eventos para mostrar productos									X(7)	X(5)	
Cantidad de Exhibiciones									X(7)	X(3)	X(2)
Cantidad de ferias								X(5)	X(7)		
Impacto ante promociones del producto								X(7)	X(3)	X(2)	
Cantidad de personas que asisten a Gamarra									X(5)		X(7)

De acuerdo a los cuadros anteriores se han definido las oportunidades y amenazas las cuales tienen que ser reducidas finalmente a seis oportunidades y seis amenazas, esta elección se realiza tomando en cuenta los mayores votos de los responsables por cada variable, lo que nos da como resultado las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades

- Cambio del mercado hacia el sector: el negocio del sector comercio está creciendo por lo que resulta favorable el incremento de nuevos clientes.
- Canales de distribución de los productos: la empresa posee un canal de distribución vía Web que necesita implementarse para poder brindar un mejor servicio.



- Actitud ante la calidad del producto: nuestra clientela femenina está muy satisfecha con los productos de calidad que se les brinda ajustado a sus necesidades.
- Actitud ante innovadoras técnicas para el sector: toda la organización está comprometida en aprovechar nuevas técnicas que innoven el servicio que brinda la empresa.
- Diferenciación de productos: los productos que se ofrecen son exclusivos por lo que beneficia atrayendo nueva clientela femenina.
- Tratado de Libre Comercio: el Tratado de Libre Comercio (TLC) permite una posibilidad de ingreso al mercado norteamericano y también es positivo el ingreso al mercado sudamericano pues existen buenas referencias de los productos peruanos.

Amenazas

- Tasa de mortalidad empresarial: existe un aumento en la desaparición de empresas en este sector debido a un mal manejo de gestión de la empresa.
- Entorno del centro de la organización: aparecen cada día muchas empresas que cuentan con la misma infraestructura y ganas de salir adelante, lo que constituyen una gran competencia.
- Proceso de compras: no se tiene una planeación adecuada del proceso de compras lo que en algunos casos puede ocasionar el retraso en la producción.
- Aumento de productos sustitutos: existe mucha demanda en adquirir prendas similares que son copias de nuestros modelos debido a que los venden a un precio más bajo y aun sabiendo que no son de muy buena calidad.



- Ubicación de negocios similares: la ubicación de los locales de venta que se encuentran en los alrededores del negocio y que son del mismo tipo afectan el flujo de clientes.
- Adaptación tecnológica futura: el personal aun no tiene mucho conocimiento de nuevas tecnologías que existen en el mercado por lo que puede resultar difícil que se adapten a estas nuevas tendencias.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz estratégica de los factores externos:



Oportunidades SBETK E.I.R.L.	Peso	Calificación	Valor ponderado
1. Cambio del mercado hacia el sector.	0.06	4	0.24
2. Canales de distribución de los productos.	0.07	4	0.28
3. Actitud ante la calidad del producto.	0.07	4	0.28
4. Actitud ante innovadoras técnicas para el sector.	0.06	3	0.18
5. Diferenciación de productos.	0.07	3	0.21
6. Tratado de Libre Comercio.	0.07	4	0.28
Amenazas SBETK E.I.R.L.			
1. Tasa de mortalidad empresarial.	0.15	1	0.15
2. Entorno del centro de la organización.	0.09	2	0.18
3. Proceso de compras.	0.08	2	0.16
4. Aumento de productos sustitutos.	0.12	1	0.12
5. Ubicación de negocios similares.	0.08	2	0.16
6. Adaptación tecnológica futura.	0.08	2	0.16
Totales	1.00		2.40

Calificación:

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 1. Amenaza mayor | 3. Oportunidad menor |
| 2. Amenaza menor | 4. Oportunidad mayor |



Se observa del cuadro anterior, que el valor ponderado de la matriz de los factores externos de la empresa en estudio es **2.40** menor a **2.50**, lo cual nos indica que la organización no está aprovechando de manera correcta sus oportunidades para mejorar su posicionamiento externo.

5.1.6 Análisis interno

El análisis interno se basa en las fortalezas y debilidades que tiene la organización respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros. Este análisis nos permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que se cuenta e identificar que atributos nos permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de los competidores.

Para identificar las fortalezas y debilidades encontradas en el análisis interno de la organización hemos planteado 12 factores los cuales consideramos importantes para este análisis. A continuación, mostramos los 12 factores considerados:

- Capacidad del grupo humano
- Capacidad de la organización
- Capacidad competitiva
- Infraestructura
- Capacidad financiera
- Clientes
- Capacidad tecnológica
- Capacidad formativa
- Capacidad directiva
- Capacidad de investigación
- Capacidad de innovación



- Capacidad de adaptación al cambio

De la misma manera que observamos la elección de los factores en el análisis externo de la organización, realizamos una votación con los mismos 12 representantes ligados a la organización para escoger los 6 principales factores y así determinar las variables de cada factor, se restringe de la misma manera a los votantes a escoger como máximo 6 factores que ellos constituyan los más importantes. A continuación, se muestra los resultados de la votación:

Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Capacidad del grupo humano	x	x			x	x		x	x	x	x		8	2
Capacidad de la organización	x			x		x	x	x	x	x	x	x	9	1
Capacidad competitiva	x		x		x	x	x	x		x	x	x	9	1
Infraestructura		x	x	x	x	x	x				x	x	8	2
Capacidad financiera	x	x	x					x	x			x	6	3
Clientes	x	x						x	x	x	x		6	3
Capacidad tecnológica			x	x	x	x	x					x	6	3
Capacidad formativa													0	6
Capacidad directiva		x		x		x			x				4	4
Capacidad de investigación			x						x		x		3	5
Capacidad de innovación	x	x	x	x	x		x	x		x		x	9	1
Capacidad de adaptación al cambio				x	x		x			x			4	4
Total	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	72	



Como observamos hay un empate para el primer, segundo, tercer lugar, cuarto, quinto y sexto lugar. Por tal motivo se hace una nueva votación con los factores empatados para determinar el orden de importancia, en este caso restringimos la votación a escoger solamente 2 factores para elegir el primer, segundo y tercer lugar:

Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Capacidad de la organización	x	x		x	x	x		x	x	x	x	x	10	1
Capacidad competitiva	x		x	x		x	x	x	x		x	x	9	2
Capacidad de innovación		x	x		x		x			x			5	3
Total	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	

Para elegir el cuarto y quinto lugar de orden de los factores se restringe la votación a escoger un solo factor, el resultado obtenido es:

Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Capacidad del grupo humano	x	x		x	x				x	x	x		7	4
Infraestructura			x			x	x	x				x	5	5
Total	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	

Para elegir el sexto lugar de los factores elegidos se restringe la votación a elegir solamente 2 factores:



Factores	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	Puntaje Votación	Orden de importancia
Capacidad financiera	x	x		x	x	x	x	x			x	x	9	6
Clientes	x		x	x		x	x		x	x	x		8	7
Capacidad tecnológica		x	x		x			x	x	x		x	7	8
Total	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	16	

De los cuadros anteriores podemos concluir que los 6 factores de mayor importancia elegidos por los representantes de la organización según orden de importancia son:

1. Capacidad de la organización.
2. Capacidad competitiva.
3. Capacidad de innovación.
4. Capacidad del grupo humano.
5. Infraestructura.
6. Capacidad financiera.

Luego de elegir los 6 factores más importantes para el análisis interno de la organización procedemos a determinar las variables que resultan de cada factor, este procedimiento para escoger las variables lo realizamos a través de la metodología Brainstorming o lluvia de ideas como lo hemos visto en el análisis anterior. Las variables que hemos podido identificar son:



Variables Capacidad de la organización	Variables Capacidad competitiva	Variables Capacidad de innovación	Variables Capacidad del grupo humano	Variables Infraestructura	Variables Capacidad financiera
Capacidad de gestión	Nivel de competitividad	Canales de distribución desarrollados	Eficiencia de los trabajadores	Instalaciones adecuadas	Situación financiera sostenible
Eficiencia en el proceso de producción	Buena imagen ante los clientes	Diseño de productos exclusivos	Rotación baja del personal	Maquinarias adecuadas	Altos costos de la materia prima
Conocimiento de la competencia	Adaptación al cliente	Diversificación de productos	Facilidad de adaptación al cambio	Ambiente laboral agradable	Alto grado de inversión
Distribución apropiada	Atención al cliente apropiada	Especialización en temas de diseño	Motivación del personal	Tamaño de las instalaciones	Costo de producción
Conocimiento del mercado	Eficiente calidad del producto	Estandarización en productos A1	Resistencia al cambio del personal	Aprobación de las normas ISO	Nivel de fuerza de Ventas
Logística de confección y costura	Eficiente calidad del servicio	Tecnología adecuada	Potencial alto	Servicios de agua y luz adecuada	Nivel de rentabilidad
Flexibilidad de información interna	Experiencia en el sector		Conocimiento de sistemas informáticos	Publicidad apropiada en empresa	Retrasos en la entrega del producto
Planificación y control desarrollados	Gran poder de negociación ante los clientes				
Estrategia bien definida	Gran poder de negociación ante los proveedores				



Variables Capacidad de la organización	Variables Capacidad competitiva	Variables Capacidad de innovación	Variables Capacidad del grupo humano	Variables Infraestructura	Variables Capacidad financiera
Proceso de toma de decisiones alto	Precio adecuado				

De todas las variables encontradas por cada factor establecido, se procederá a elegir solamente seis variables, las más importantes de cada factor. A continuación, mostramos las seis variables escogidas por cada factor:

Variables Capacidad de la organización

- Capacidad de gestión.
- Conocimiento de la competencia.
- Distribución apropiada.
- Conocimiento del mercado.
- Logística de confección y costura.
- Flexibilidad de información interna.

Variables Capacidad competitiva

- Nivel de competitividad.
- Buena imagen ante los clientes.
- Adaptación al cliente.
- Eficiente calidad del producto.
- Eficiente calidad del servicio.
- Precio adecuado.



Variables Capacidad de innovación

- Canales de distribución desarrollados.
- Diseño de productos exclusivos.
- Diversificación de productos.
- Especialización en temas de diseño.
- Estandarización en productos A1.
- Tecnología adecuada.

Variables Capacidad del grupo humano

- Eficiencia de los trabajadores.
- Rotación baja del personal.
- Facilidad de adaptación al cambio.
- Motivación del personal.
- Potencial alto.
- Conocimiento de sistemas informáticos.

Variables Infraestructura

- Instalaciones adecuadas.
- Maquinarias adecuadas.
- Ambiente laboral agradable.
- Tamaño de las instalaciones.
- Aprobación de las normas ISO.
- Publicidad apropiada en la empresa.

Variables Capacidad financiera

- Situación financiera sostenible.



- Alto grado de inversión.
- Costo de producción.
- Nivel de fuerza de ventas.
- Nivel de rentabilidad.
- Retrasos en la entrega del producto.

Luego de determinar las seis variables que corresponden a cada uno de los factores elegidos se procede a calificarlos si se consideran una fortaleza o debilidad de acuerdo al siguiente cuadro, en esta votación intervienen los mismos 12 representantes de la organización y los resultados se escogen por mayoría, a continuación mostramos los resultados indicando el número de votos considerados para cada variable:

	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables Capacidad de la organización	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Capacidad de gestión			X(8)	X(4)							
Conocimiento de la competencia		X(7)	X(5)								
Distribución apropiada					X(7)		X(5)				
Conocimiento del mercado			X(3)	X(6)	X(3)						
Logística de confección y costura		X(7)	X(5)								
Flexibilidad de información interna						X(4)	X(8)				



	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables Capacidad competitiva	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Nivel de competitividad									X(9)	X(3)	
Buena imagen ante los clientes										X(3)	X(9)
Adaptación al cliente									X(4)	X(8)	
Eficiente calidad del producto										X(3)	X(9)
Eficiente calidad del servicio									X(3)	X(7)	X(2)
Precio adecuado									X(8)	X(4)	



	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables Capacidad de innovación	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Canales de distribución desarrollados										X(9)	X(3)
Diseño de productos exclusivos									X(9)	X(3)	
Diversificación de productos								X(7)	X(5)		
Especialización en temas de diseño									X(6)	X(4)	X(2)
Estandarización en productos A1								X(2)	X(4)	X(6)	
Tecnología adecuada		X(2)	X(4)	X(6)							



	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables Capacidad del grupo humano	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Eficiencia de los trabajadores								X(4)	X(8)		
Rotación baja del personal							X(7)	X(5)			
Facilidad de adaptación al cambio			X(8)	X(4)							
Motivación del personal		X(6)	X(4)	X(2)							
Potencial alto							X(7)	X(3)	X(2)		
Conocimiento de sistemas informáticos			X(4)	X(8)							



	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Infraestructura											
Instalaciones adecuadas									X(9)	X(3)	
Maquinarias adecuadas			X(4)				X(8)				
Ambiente laboral agradable							X(8)	X(4)			
Tamaño de las instalaciones						X(5)	X(7)				
Aprobación de las normas ISO		X(3)	X(6)	X(3)							
Publicidad apropiada en la empresa		X(2)	X(4)	X(6)							



	Debilidad				Normal			Fortaleza			
Variables Capacidad financiera	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
Situación financiera sostenible						X(5)	X(7)				
Altos costos de la materia prima					X(5)		X(7)				
Costo de producción					X(3)	X(3)	X(6)				
Nivel de fuerza de Ventas			X(8)	X(4)							
Nivel de rentabilidad									X(4)	X(6)	X(2)
Retrasos en la entrega del producto		X(2)	X(4)	X(6)							

De acuerdo a los cuadros anteriores se han definido las fortalezas y debilidades, las cuales tienen que ser reducidas finalmente a seis fortalezas y seis debilidades, esta elección se realiza tomando en cuenta los mayores votos de los responsables por cada variable, lo que nos da como resultado las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas

- Nivel de competitividad: la empresa cuenta con una adecuada infraestructura y personal proactivo para poder brindar un gran servicio a sus clientes.
- Buena imagen ante los clientes: la empresa conserva una buena imagen al cumplir con las expectativas que los clientes se merecen al entregarle productos de calidad.



- Eficiente calidad del producto: los productos satisfacen los requerimientos del cliente por ser de muy buena calidad; ya que, las materias primas y materiales auxiliares son de primera calidad.
- Canales de distribución desarrollados: se ha creado un nuevo canal de distribución vía Web para aquellas personas que estén interesadas en los productos lo puedan ver por esta vía y así puedan contactarse para realizar algún pedido.
- Diseño de productos exclusivos: los diseños en las líneas de confección de cada temporada son únicos y guiados a la tendencia actual de la moda que sobresalen más que la competencia.
- Instalaciones adecuadas: la empresa cuenta con la maquinaria y ambientes necesarios para llevar a cabo el buen funcionamiento del negocio.

Debilidades

- Capacidad de gestión: no se tiene bien definido una estrategia de gestión que la empresa necesita seguir para posicionarse en el mercado y mantenerse en actividad por mucho tiempo.
- Conocimiento de la competencia: la empresa no cuenta con la información necesaria acerca de la competencia a la cual se está enfrentando y así poder utilizar esta información para aprovechar las debilidades de la competencia y convertirlas en oportunidades para adquirir más clientes.
- Logística de confección y costura: la empresa presenta problemas en la logística con un control de existencias (confección y costura) desactualizado y necesita replantear su proceso de compras para evitar gastos excesivos.
- Facilidad de adaptación al cambio: el personal aún no está plenamente comprometido a la adaptación de nuevos procesos que proporcionen un



mayor beneficio a la empresa pues no existen programas de capacitación que les permita entender la gran satisfacción que todos lograrían.

- Conocimiento de sistemas informáticos: la empresa no posee personal especializado en utilizar algunos paquetes informáticos que les permita facilitar y agilizar ciertos procesos que lo realizan manualmente.
- Nivel de fuerza de ventas: la empresa no cuenta con promotores de venta especializados para mejorar las ventas en la empresa.

En el siguiente cuadro se muestra la matriz estratégica de los factores internos:



Fortalezas SBETK E.I.R.L.	Peso	Calificación	Valor ponderado
1. Nivel de competitividad.	0.09	4	0.36
2. Buena imagen ante los clientes.	0.09	4	0.36
3. Eficiente calidad del producto.	0.10	4	0.40
4. Canales de distribución desarrollados.	0.07	3	0.21
5. Diseño de productos exclusivos.	0.08	4	0.32
6. Instalaciones adecuadas.	0.06	3	0.18
Debilidades SBETK E.I.R.L.			
1. Capacidad de gestión.	0.10	1	0.10
2. Conocimiento de la competencia.	0.08	2	0.16
3. Logística de confección y costura.	0.08	1	0.08
4. Facilidad de adaptación al cambio.	0.09	1	0.09
5. Conocimiento de sistemas informáticos.	0.07	2	0.14
6. Nivel de fuerza de ventas.	0.09	1	0.09
Totales	1.00		2.49

Calificación:

1. Debilidad mayor

3. Fortaleza menor

2. Debilidad menor

4. Fortaleza mayor



Se observa del cuadro anterior, que el valor ponderado de la matriz de los factores internos de la empresa en estudio es **2.49** menor a **2.50**, lo cual nos indica que la organización tiene un mal posicionamiento interno; por lo cual, debe mejorar sus procesos internos.

5.1.7 Matriz FODA

Luego de realizar el análisis externo e interno de la empresa, procedemos a elaborar la matriz FODA con el cruce de la información obtenida a través de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los factores externos (oportunidades y amenazas). Este cruce de información nos permitirá formular las estrategias en cada cuadrante dónde se realizó el cruce respectivo.

A continuación mostraremos la matriz FODA con sus respectivas estrategias (FO, FA, DO y DA) obtenidas:



MATRIZ FODA		FACTORES INTERNOS	
FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES	
	1- Nivel de competitividad. 2- Buena imagen ante los clientes. 3- Eficiente calidad del producto. 4- Canales de distribución desarrollados. 5- Diseño de productos exclusivos. 6- Instalaciones adecuadas.	1- Capacidad de gestión. 2- Conocimiento de la competencia. 3- Logística de confección y costura. 4- Facilidad de adaptación al cambio. 5- Conocimiento de sistemas informáticos. 6- Nivel de fuerza de ventas.	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO	
1- Cambio del mercado hacia el sector. 2- Canales de distribución de los productos. 3- Actitud ante la calidad del producto. 4- Actitud ante innovadoras técnicas para el sector. 5- Diferenciación de productos. 6- Tratado de Libre Comercio.	-Personalizar los diseños brindando diseños únicos y exclusivos. F1O5, F3O5, F5O5. -Mejorar el servicio de atención vía Web. F1O2, F4O2. -Capacitar, motivar y concientizar al personal hacia nuevas tendencias innovadoras. F1O4. -Conocer los mecanismos que nos permita exportar nuestros productos a aquellos países que se interesen. F1O6, F3O6. -Aprovechar y explotar la presencia de muchos clientes potenciales y clientes nuevos a la empresa. F1O1, F2O1. -Mantener las buenas condiciones de las instalaciones para seguir brindando productos de calidad. F6O3.	-Planear una adecuada gestión estratégica para ofrecer nuestros productos a todo el mundo a través del canal vía Web. D1O2, D1O6. -Realizar un estudio de mercado para identificar a nuestra competencia y conocer las oportunidades ante nuevos clientes. D2O1, D2O5. -Capacitar a todo el personal respecto al ingreso de nuevas tendencias así se adaptan fácilmente y benefician a la empresa. D4O4. -Implementar la publicidad para aprovechar el nuevo canal. D1O2. -Planear la implementación de un sistema logístico y capacitar a cierto personal en su uso para fortalecer el stock en el área de producción. D3O3, D5O4. -Contratar promotores de venta especializados que sean efectivos en la distribución de los productos. D6O2.	
AMENAZAS	ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA	
1- Tasa de mortalidad empresarial. 2- Entorno del centro de la organización. 3- Proceso de compras. 4- Aumento de productos sustitutos. 5- Ubicación de negocios similares. 6- Adaptación tecnológica futura.	-Unirse a gremios para evitar ser desplazados por empresas que ofrecen productos similares. F1A1, F1A4, F1A5. -Mejorar el canal de distribución vía Web para un mejor acceso a nuestros productos. F4A2, F2A6. -Mantener la exclusividad y calidad de los productos con una buena planeación de compras. F3A2, F5A3. -Conservar las instalaciones para mantenerse en competencia y seguir brindando buenos productos. F6A1.	-Realizar un estudio de mercado sobre la competencia para evitar ser desplazado por otras empresas. D1A1, D2A2. -Motivar al personal capacitándolos con nueva tecnología y uso de paquetes informáticos para beneficio de la empresa. D4A6, D5A6. -Mejorar la logística de la empresa con un proceso de compras planeado. D3A1, D3A3. -Mejorar la fuerza de ventas para superar a aquellas empresas cercanas al negocio que ofrecen productos muy similares. D6A4, D6A5.	



5.1.8 Matriz del perfil competitivo

Realizamos un estudio de la matriz competitiva para obtener el perfil competitivo de la empresa SBETK E.I.R.L. Este estudio lo realizamos comparando los factores críticos de éxito de nuestra empresa caso de estudio con otras dos empresas del mismo sector. Las dos empresas elegidas son: ILTZ Girl y Kristell, ambas son empresas competidoras muy cercanas al sector donde se desenvuelve SBETK E.I.R.L. Esta matriz de perfil competitivo nos ayudará a saber si estamos en una buena o mala posición competitiva.

A continuación mostramos la matriz de perfil competitivo de la empresa SBETK E.I.R.L.:



FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	SBETK E.I.R.L			ILTZ GIRL			KRISTELL		
	Peso	Calificación	Total	Peso	Calificación	Total	Peso	Calificación	Total
1. Participación en el mercado	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	2	0.30
2. Costos competitivos	0.18	3	0.54	0.18	3	0.54	0.18	2	0.36
3. Posición financiera	0.15	3	0.45	0.15	2	0.30	0.15	3	0.45
4. Recursos disponibles (maquinaria materia prima)	0.05	3	0.15	0.05	2	0.10	0.05	2	0.10
5. Relación con proveedores de insumo	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32	0.08	4	0.32
6. Servicio al cliente	0.09	4	0.36	0.09	2	0.18	0.09	2	0.18
7. Innovación en los diseños	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24	0.08	3	0.24
8. Calidad de los productos	0.10	4	0.40	0.10	3	0.30	0.10	3	0.30
9. Amplia información interna bien estructurada	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03	0.03	1	0.03
10. Desarrollo de los empleados	0.09	4	0.36	0.09	3	0.27	0.09	3	0.27
Totales	1.00		3.30	1.00		2.58	1.00		2.55

Calificación

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1. Debilidad mayor | 3. Fortaleza menor |
| 2. Debilidad menor | 4. Fortaleza mayor |



Cómo observamos del cuadro anterior, la empresa con mayor puntaje es la empresa SBETK E.I.R.L., con un puntaje total de **3.30** mayor a **2.5**, lo cual significa que esta empresa se encuentra en una mejor posición competitiva respecto a sus empresas competidoras más cercanas.

5.2 Determinación del mapa estratégico

Para realizar la elaboración del mapa estratégico se necesita definir los objetivos estratégicos de cada una de las cinco perspectivas consideradas para la empresa SBETK E.I.R.L. Los objetivos estratégicos que hemos determinado en cada una de las cinco perspectivas de la organización tomando en cuenta las opiniones de los representantes son:

Objetivos de la perspectiva financiera

El cumplimiento de los tres objetivos planteados en esta perspectiva será realizable sólo si logran cumplirse los demás objetivos planteados en cada una de las demás perspectivas, estos objetivos son considerados los objetivos terminales del mapa estratégico y son:

- **Aumentar margen:** este objetivo viene a ser el fundamental sobre el cuál se basan los demás objetivos. Para cumplir tal objetivo se debe usar correctamente las materias primas que se necesitan para la elaboración de las prendas, usar los apropiados métodos de corte para así evitar desperdicios que perjudiquen a la empresa.
- **Aumentar ventas:** es un objetivo resultado que permite a la empresa visualizar su mejora y avance. El precio de venta debe mantenerse salvo exista una disminución en los costos.
- **Frecuencia de compra:** el incremento de los clientes conlleva a mejorar la frecuencia de compras y así la productividad en la empresa será mayor.



Objetivos de la perspectiva cliente

Los objetivos orientados al cliente permitirán ampliar nuestro mercado, demostrando la calidad de servicios que podemos ofrecer a nuestros clientes ajustado a sus necesidades.

Los objetivos pertenecientes a la perspectiva del cliente son:

- Fidelizar clientes: es importante brindar un producto de calidad al cliente que sea diferenciado de la competencia y ajustado exactamente a sus necesidades pues permitirá que la empresa adquiera más clientes fieles.
- Alto nivel de diferenciación de productos: se necesita tener bien marcado el enfoque de nuestros productos con otros de la competencia, manteniendo la premisa de bonito, único y de buena calidad.
- Ingreso de nuevos clientes: este objetivo se basa a que el ingreso de nuevos clientes generará más ventas y la empresa será más reconocida pues estos nuevos clientes pueden brindar sus experiencias con otras personas y así se incrementarán los pedidos.
- Financiación al cliente en la compra: a los clientes permanentes de la empresa se le puede brindar un tipo de financiación en plazos; así, se genera más confianza entre el cliente y la empresa permitiendo que sigan consumiendo más productos.
- Productos exclusivos a un precio accesible: lo más importante en esta empresa es brindar servicios de calidad y diseños exclusivos pues eso respaldará la imagen hacia nuevos clientes y a pesar de no contar con mucha publicidad podremos llegar a ser conocidos por nuestros servicios.

Objetivos de la perspectiva interna

Estos objetivos están enfocados a los procesos internos de la empresa, en ellos se encuentran: producción, distribución, logística y venta. Los objetivos de esta perspectiva son:



- Mejora de la gestión de compras: la gestión de compras debe ser eficiente para así disminuir los gastos que se producen en la gestión de compras. Debe existir mucha comunicación y planificación con todo el personal para así presentar anticipadamente sus solicitudes de materiales que necesiten.
- Innovar los conceptos de diseño: El carácter exclusivo de nuestras prendas es otro aspecto que nos caracteriza; por lo tanto, se debe mantener ese rumbo brindando nuevos diseños por temporada para así estar a la vanguardia en moda.
- Mejorar canales de distribución: la implementación del servicio vía Web es una entrada más para contactarse con nuevos clientes; así, podrán ver las prendas que se ofrecen comparando la buena calidad que se ofrece con la competencia. Además de brindar estos servicios se puede optimizar este servicio creando el servicio de atención de pedidos vía Web; en la cual, el cliente sólo necesitará esperar un breve tiempo para tener sus pedidos en la comodidad de su hogar.
- Logística e implementación de servicios post-venta: El correcto mejoramiento en la logística de la empresa incrementará positivamente el manejo de la empresa, uniendo a este aspecto el continuo seguimiento de la respuesta de los clientes hacia nuestros productos. Se debe abrir una línea especial de control a los clientes, consultando sus opiniones positivas o negativas con los productos que han adquirido, atendiendo algunos reclamos que puedan presentarse.

Objetivos de la perspectiva sociedad y ambiente

Estos objetivos aparecen como una palanca de los procesos de negocio, generando así la idea de que se trata de un modelo actitudinal del negocio y de implicaciones directas sobre el diseño de los procesos en relación a su impacto en sociedad y ambiente. Los objetivos de esta perspectiva son:



- Eficiencia del producto: la empresa debe producir productos eficientes que satisfagan las necesidades de los clientes pues existe un compromiso importante con la sociedad.
- Cumplimiento de regulaciones y convenios: la empresa necesita informarse sobre las regulaciones y convenios que existen de parte de la sociedad con ellos para cumplirlas y hacer de conocimiento a sus empleados.
- Evitar riesgos a la empresa: la empresa debe contar con una buena planificación de sus procesos y una buena asistencia a sus servicios para evitar futuros daños a la empresa.

Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Estos objetivos son la base del mapa estratégico. Para verificar si se cumplen con todos los objetivos estratégicos planteados se inicia verificando en primer lugar el cumplimiento de estos objetivos para luego esperar el cumplimiento de los objetivos propuestos en las otras perspectivas. Los objetivos de esta perspectiva son:

- Manejo de información y ventas en paquetes informáticos: se debe contar con personas aptas a colaborar en el manejo de la información de logística y ventas a través de los sistemas informáticos, especialmente, de los programas de Excel y base de datos pues toda la información existente cómo el control de los inventarios serán diseñadas en plantillas y el conocimiento de base de datos ayudará a realizar los reportes necesarios que se necesiten para decisiones futuras.
- Capacitación y motivación al personal: es importante brindar algún tipo de capacitación y motivación al personal dependiendo del área que labore, el conocimiento de nuevas técnicas brindará más satisfacciones a la empresa porque vemos que el desempeño personal afecta significativamente el desarrollo de la empresa.

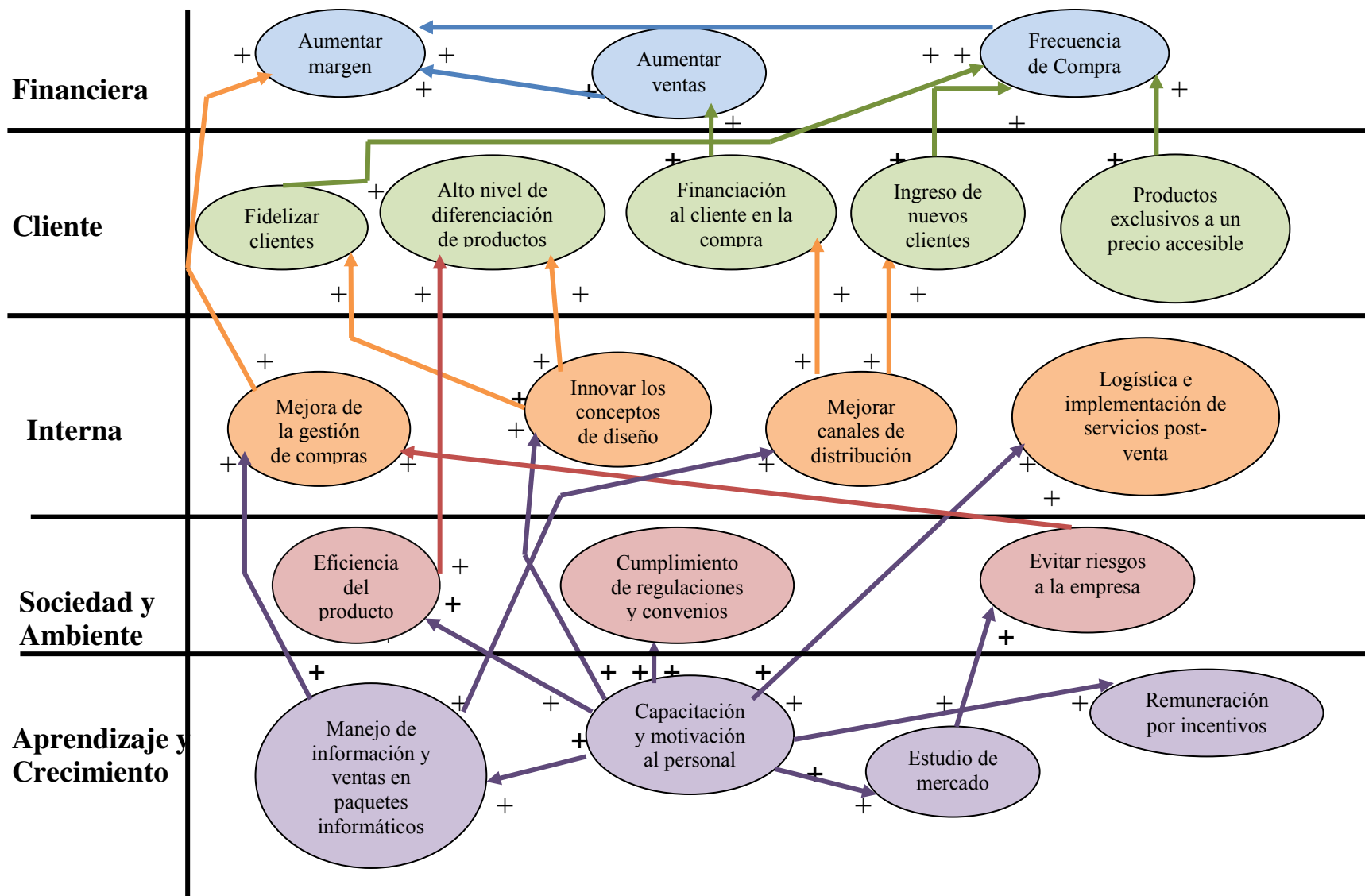


- Estudio de mercado: se necesita planear un estudio de información de mercado con los clientes existentes para luego hacerlo con los clientes potenciales. Este estudio de mercado ayudará a la empresa a tomar mejores decisiones por eso se considera cómo un objetivo necesario dentro de la organización.
- Remuneración por incentivos: basándonos en experiencias vistas en otras organizaciones, vemos de que muchas empresas obtienen buenos resultados si el personal sabe que todo su esfuerzo puede ser recompensado. Se implantaría un sistema de remuneración por incentivos en el cuál se brindaría un premio especial para aquella persona que este sobresaliendo un poco más que otros en el desarrollo de sus actividades y por consiguiente conlleve al buen desempeño de la empresa.

Luego de haber definido los objetivos estratégicos de cada perspectiva, los conectamos mediante la relación causa-efecto, así determinamos que verdaderamente son objetivos del mapa estratégico.

A continuación se muestra el diagrama realizado del mapa estratégico de la empresa:





Mapa estratégico de la empresa SBETK E.I.R.L.



5.3 Determinación de los indicadores de gestión comercial

Luego de realizar el análisis de los objetivos hacemos 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 estos indicadores de resultado se debe buscar otros indicadores (indicadores operativos) que permitan la consecución de estos.

Los indicadores de resultado serán totalmente obtenidos de información propia de la empresa cómo: % aumento margen neto, % aumento de ventas totales, % frecuencia de compras, % clientes permanentes, % índice de diferenciación de productos, % aumento de clientes nuevos, % de clientes con crédito, % distribución de productos, % compras atrasadas, Nuevos conceptos de diseño implementadas, % avance de implementación, % de reclamos, % clientes satisfechos con el producto, Número de convenios y regulaciones, % avance en la planificación de procesos, % de reportes elaborados en las plantillas de los sistemas informáticos, % avance de las metas asignadas, % de clientes con necesidades identificadas y % de personal premiado.

Con estos indicadores de resultado se pueden obtener los indicadores operativos de cada uno de los indicadores que hemos propuesto. En el cuadro siguiente mostramos los objetivos por perspectiva con sus indicadores respectivos:



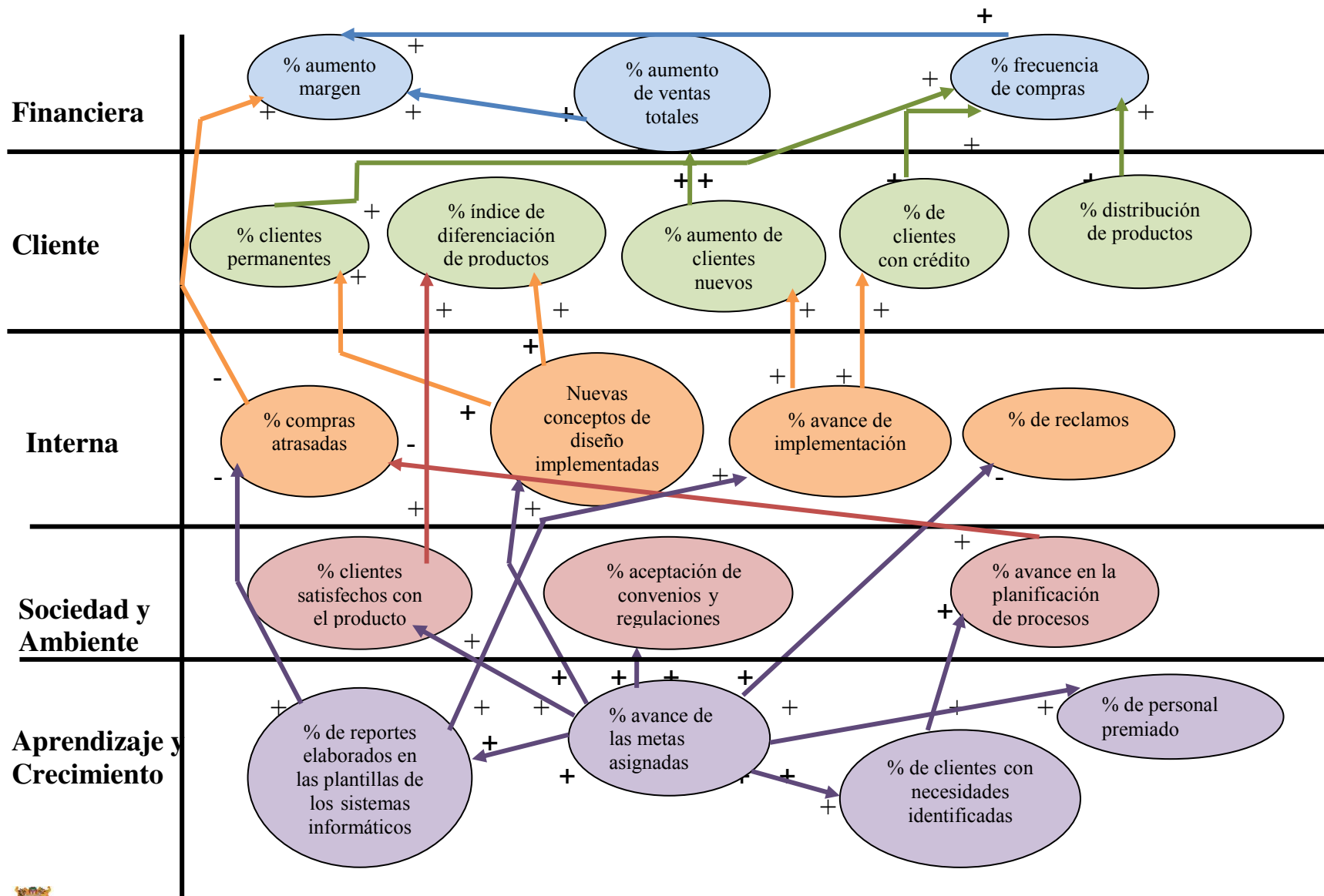
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
Financiera	Aumentar margen	% aumento margen neto	% aumento margen bruto
	Aumentar ventas	% aumento de ventas totales	% aumento de venta de producto con mayor demanda
	Frecuencia de Compra	% frecuencia de compras	% frecuencia de compras por mes
Cliente	Fidelizar clientes	% clientes permanentes	% de clientes conformes con el producto
	Alto nivel de diferenciación de productos	% índice de diferenciación de productos	Número de campañas promocionales de los productos
	Ingreso de nuevos clientes	% aumento de clientes nuevos	% de clientes nuevos captados
	Financiación al cliente en la compra	% de clientes con crédito	% de clientes atrasados
	Productos exclusivos a un precio accesible	% distribución de productos	% de productos exclusivos distribuidos
Interna	Mejorar la gestión de compra	% compras atrasadas	% requerimientos que indiquen fuera de tiempo
	Innovar los conceptos de diseño	Nuevos conceptos de diseño implementadas	Nuevos conceptos de diseño identificadas
	Mejorar canales de distribución	% avance de implementación	% avance del diseño mejorado
	Logística e implementación de servicios post-venta	% de reclamos	% de reclamos de clientes potenciales



PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
Sociedad y Ambiente	Eficiencia del producto	%clientes satisfecho con el producto	%clientes satisfechos con un producto específico
	Cumplimiento de regulaciones y convenios	%aceptación de convenios y regulaciones	% convenios y regulaciones cumplidas
	Evitar riesgos a la empresa	% avance en la planificación de procesos	% avance del diseño de planificación
Aprendizaje y crecimiento	Manejo de información y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados en las plantillas de los sistemas informáticos	% avance en la elaboración de la base de datos
	Capacitación y motivación al personal	% avance de las metas asignadas	% satisfacción de los empleados. Número de ideas novedosas para cumplir con los objetivos.
	Estudio de mercado	% de clientes con necesidades identificadas	% de clientes contactados. Número de clientes potenciales identificados
	Remuneración por incentivos	% de personal premiado	% de personal premiado por áreas de trabajo

Para tener la plena seguridad de que los indicadores y objetivos son adecuados se realizó un mapa de indicadores en el cuál se debe observar que estos indicadores deben estar conectados de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico mediante la relación causa-efecto. A continuación mostramos el diagrama causa-efecto de los indicadores:





Se observa del diagrama anterior que el mapa de indicadores está conectado de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico, por lo cual, se puede decir que se eligieron los indicadores adecuados. Dichos indicadores de todas las perspectivas excepto uno (% avance de las metas asignadas) de la perspectiva base (Aprendizaje y Crecimiento) son consecuencia de otros de su misma perspectiva o de perspectivas anteriores.

A la vez, es importante realizar las proyecciones numéricas de indicadores en un tiempo. Estas proyecciones nos permitirá establecer metas a alcanzar en un período determinado a través de los cuáles se determinará si en realidad se cumplió con el objetivo. Estas metas están asignadas a un plazo de 2 a 3 años y la periodicidad de control depende del personal asignado y del tiempo disponible para hacerlo. Se resalta que las metas fueron propuestas en coordinación con la gerencia y los responsables mas cercanos dentro de la empresa.

Tabla Balanceada de Indicadores

A continuación se muestra los objetivos estratégicos con sus indicadores de resultado, metas e iniciativas estratégicas:



a) Tabla de indicadores financieros

Objetivos estratégicos	Indicadores	Actual	Meta 2012	Iniciativas estratégicas
Aumentar margen	%aumento margen neto	16%	45%	Pr1
Aumentar ventas	%aumento de ventas totales	10%	60%	Pr2
Frecuencia de Compra	%frecuencia de de compras	10%	55%	Pr3, Pr4

b) Tabla de indicadores de cliente

Objetivos estratégicos	Indicadores	Actual	Meta 2011	Iniciativas estratégicas
Fidelizar clientes	% clientes permanentes	40%	80%	Pr5, Py1
Alto nivel de diferenciación de productos	% índice de diferenciación de productos	50%	75%	Pr6, Pr7, Py2
Ingreso de nuevos clientes	% aumento de clientes nuevos	30%	65%	Pr8
Financiación al cliente en la compra	% de clientes con crédito	34%	50%	Pr9
Productos exclusivos a un precio accesible	% distribución de productos exclusivos	33%	70%	Pr10



c) Tabla de indicadores de procesos internos

Objetivos estratégicos	Indicadores	Actual	Meta 2011	Iniciativas estratégicas
Mejorar la gestión de compras	% compras atrasadas	33%	5%	Pr11, Py3
Innovar los conceptos de diseño	% Nuevos conceptos de diseño implementadas	40%	70%	Py4
Mejorar canales de distribución	% avance de implementación	14%	100%	Pr12
Logística e implementación de servicios post-venta	% de reclamos	48%	8%	Py5, Py6, Py7

d) Tabla de indicadores de Sociedad y Ambiente

Objetivos estratégicos	Indicadores	Actual	Meta 2011	Iniciativas estratégicas
Eficiencia del producto	%clientes satisfechos con el producto	53%	90%	Pr13, Py8
Cumplimiento de regulaciones y convenios	% aceptación de convenios y regulaciones	5%	60%	Py9
Evitar riesgos a la empresa	% avance en la planificación de procesos	14%	60%	Py10



e)Tabla de indicadores de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos estratégicos	Indicadores	Actual	Meta 2011	Iniciativas estratégicas
Manejo de información y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados en las plantillas de los sistemas informáticos	9%	100%	Pr14, Pr15
Capacitación y motivación al personal	% avance de las metas asignadas	9%	95%	Py11, Py12
Estudio de mercado	% de clientes con necesidades identificadas	28%	65%	Py13, Py14
Remuneración por incentivos	% de personal premiado	6%	60%	Py15



Iniciativas estratégicas

a) Programas (Pr)

- Pr1.-** Optimizar el consumo de algodón Pima y Tanguis.
- Pr2.-** Aumento de ventas de prendas en las cuatro líneas de producción.
- Pr3.-** Realizar promociones especiales.
- Pr4.-** Realizar ofertas.
- Pr5.-** Diseño de prendas exclusivas en todas las líneas.
- Pr6.-** Participar en exhibiciones y ferias.
- Pr7.-** Realizar propaganda con folletos.
- Pr8.-** Realizar ofertas especiales a nuevos clientes.
- Pr9.-** Otorgar créditos a clientes potenciales.
- Pr10.-** Distribución de prendas manteniendo un precio accesible.
- Pr11.-** Planear y programar las compras.
- Pr12.-** Brindar un canal de distribución vía Web para poder realizar más ventas por este medio.
- Pr13.-** Programar reuniones quincenales con todos los clientes frecuentes a la tienda o empresa para saber sus opiniones sobre los productos.
- Pr14.-** Elaborar plantillas con información de ventas.
- Pr15.-** Elaborar plantillas con información de stock en almacén.



b) Proyectos (Py)

- Py1.-** Sistema de pagos a través de tarjetas de crédito.
- Py2.-** Presentar slogan que les identifique en radios.
- Py3.-** Contar con base de datos completa de proveedores.
- Py4.-** Asistir a desfiles importantes para conocer nuevos conceptos de diseño.
- Py5.-** Formación del área post-venta.
- Py6.-** Implementación del servicio de reclamos.
- Py7.-** Implementación de seguimiento a los clientes.
- Py8.-** Planear una campaña de marketing fomentando la aceptación de nuestros productos con testimonios de los clientes mas frecuentes.
- Py9.-** Elaborar boletines informativos mensuales que contengan datos actualizados sobre los convenios y regulaciones más importantes para la empresa.
- Py10.-** Implementación de un programa de planificación para los procesos más significativos de la empresa.
- Py11.-** Desarrollar programa de capacitaciones.
- Py12.-** Desarrollar programa de participación de empleados e importancia de sugerencias.
- Py13.-** Realizar encuesta para conocer preferencias.
- Py14.-** Realizar encuestas para identificar el mercado potencial.
- Py15.-** Entregar electrodomésticos al personal premiado.



Indicadores de gestión comercial

Se ha determinado una serie de indicadores de gestión comercial agrupados en 4 ejes esenciales, los mismos que detallaremos a continuación:

Eje 1: Tecnología

- % personal capacitado en el uso de paquetes informáticos.
- % nuevos conceptos de diseño.
- % personal encargado de la base de datos de la empresa.
- % personal encargado de la implementación del canal vía Web.
- % personal encargado de la implementación de la planificación de procesos.

Eje 2: Finanzas

- Margen bruto.
- % ventas de productos con mayor demanda.
- % frecuencia de compras.

Eje 3: Proyección social

- % clientes conformes
- % campañas promocionales de los productos.
- % clientes nuevos.
- % clientes atrasados.
- % productos exclusivos distribuidos.
- % requerimientos fuera de tiempo.
- % reclamos de clientes potenciales.
- % empleados satisfechos.
- % clientes satisfechos.
- % convenios y regulaciones aceptadas.



- % ideas claves para cumplir con los objetivos.
- % clientes potenciales identificados.
- % personal premiado por área de trabajo.

Eje 4: Logística

- % materia prima útil(telas, hilos,etc.).
- % maquinaria de producción operativa(máquinas de coser, máquinas tejedoras, máquinas cortadoras, remalladoras, ojaladoras).
- % inmobiliario en buenas condiciones(mesas de trabajo, sillas, computadoras, etc.).

Indicadores – constructo

En el siguiente cuadro se muestra los Indicadores identificados en sus respectivas perspectivas y mostramos el constructo determinado para cada uno de los indicadores:



Indicador	Perspectiva	Constructo
% personal capacitado en el uso de paquetes informáticos	P. Aprendizaje y Crecimiento	$PC = \frac{\# \text{ personal capacitado}}{\# \text{ total de personal}} \times 100\%$
% conceptos nuevos de diseño	P. Procesos Internos	$CND = \frac{\# \text{ conceptos actuales}}{\# \text{ total de conceptos}} \times 100\%$
% personal encargado de la base de datos de la empresa	P. Aprendizaje y Crecimiento	$PBD = \frac{\# \text{ personal encargado de la B.D}}{\# \text{ total de personal}} \times 100\%$
% personal encargado de la implementación del canal vía Web	P. Procesos Internos	$PIW = \frac{\# \text{ personal encargado de la implementación}}{\# \text{ total de personal}} \times 100\%$
% personal encargado de la implementación de la planificación de procesos	P. Sociedad y Ambiente	$PIP = \frac{\# \text{ personal encargado de la planificación}}{\# \text{ total de personal}} \times 100\%$
Margen bruto	P. Financiera	$MB = \# \text{ ventas netas} - \# \text{ costo de ventas}$
% ventas de productos con mayor demanda	P. Financiera	$VPMD = \frac{\# \text{ ventas de productos con mayor demanda}}{\# \text{ total de ventas}} \times 100\%$



% frecuencia de compras	P. Financiera	FC= $\frac{\text{\# clientes compradores}}{\text{\# total de clientes}} \times 100\%$
% clientes conformes	P. Cliente	CC= $\frac{\text{\# clientes conformes}}{\text{\# total de clientes}} \times 100\%$
% Campañas promocionales de los productos	P. Cliente	NCPP= $\frac{\text{\# campañas de promoción}}{\text{\# total de campañas}} \times 100\%$
% clientes nuevos	P. Cliente	CN= $\frac{\text{\# clientes nuevos}}{\text{\# total de clientes}} \times 100\%$
% clientes atrasados	P. Cliente	CA= $\frac{\text{\# clientes atrasados}}{\text{\# total de clientes}} \times 100\%$
% productos exclusivos distribuidos	P. Cliente	PED= $\frac{\text{\# productos exclusivos}}{\text{\# total de productos}} \times 100\%$
% requerimientos fuera de tiempo	P. Procesos Internos	RFT= $\frac{\text{\# requerimientos tardíos}}{\text{\# total de requerimientos}} \times 100\%$
% reclamos del servicio a clientes potenciales.	P. Procesos Internos	RSCP= $\frac{\text{\# reclamos de clientes potenciales}}{\text{\# total de reclamos}} \times 100\%$
% empleados satisfechos	P. Aprendizaje y Crecimiento	ES= $\frac{\text{\# empleados satisfechos}}{\text{\# total de empleados}} \times 100\%$



% clientes satisfechos	P. Sociedad y Ambiente	$CS = \frac{\# \text{ clientes satisfechos}}{\# \text{ total de clientes}} \times 100\%$
% convenios y regulaciones aceptadas	P. Sociedad y Ambiente	$CYR = \frac{\# \text{ convenios y regulaciones aceptadas}}{\# \text{ total de convenios y regulaciones dadas}} \times 100\%$
% Ideas claves para cumplir con los objetivos.	P. Aprendizaje y Crecimiento	$NICO = \frac{\# \text{ ideas claves para objetivos}}{\# \text{ total de ideas nuevas}} \times 100\%$
% Clientes potenciales identificados	P. Aprendizaje y Crecimiento	$NCPI = \frac{\# \text{ clientes potenciales}}{\# \text{ total de clientes}} \times 100\%$
% Personal premiado por área de trabajo	P. Aprendizaje y Crecimiento	$NPP = \frac{\# \text{ personal premiado}}{\# \text{ total de personal}} \times 100\%$
% Materia prima útil	P. Procesos Internos	$MP = \frac{\# \text{ materia prima útil}}{\# \text{ total de materia prima}} \times 100$
% Maquinaria de producción operativa	P. Procesos Internos	$MQP = \frac{\# \text{ maquinarias de producción operativa}}{\# \text{ total de maquinaria de producción}} \times 100$
% Inmobiliario en buenas condiciones	P. Procesos Internos	$IM = \frac{\# \text{ inmobiliario en buenas condiciones}}{\# \text{ total de inmobiliario}} \times 100$



5.4 Implementación del Balanced Scorecard en la empresa SBETK E.I.R.L

Para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa SBETK E.I.R.L. se utilizan los resultados del Balance General, el Estado de Ganancias y Pérdidas y otros datos adicionales de la misma empresa, que van a ser necesitados para elaborar los indicadores de las cinco perspectivas propuestas. A continuación, mostramos tales resultados:

BALANCED SCORECARD		
SBETK E.I.R.L.		
BALANCE GENERAL		
(En nuevos soles)		
A C T I V O	31/12/2008	31/12/2007
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	8,650	7,345
Valores Negociables	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	2,180	1,535
Otras Cuentas por Cobrar	2,772	8,790
Cuentas por cobrar a vinculadas	-	-
Existencias		
Mercaderías	-	-
Productos Terminados	-	-
Sub-Prod,Desechos y Desperd.	-	-
Producción en Proceso	-	-
Materias Primas y Auxiliares	-	-
Envases y Embalajes	-	-
Suministros Diversos	7,600	4,500
Existencias por Recibir	-	-
Prov. Desval.de existencias	-	-
TOTAL EXISTENCIAS	7,600	4,500
Gastos Pagados por Anticipado	3,623	2,452
TOTAL ACTIVO CORRIENTE.	24,825	24,622
Cuentas por Cob.a Largo Plazo	-	-
Otras Ctas.por Cob.a Largo Plazo	-	-
Cuentas por cobrar a vinculadas	-	-
Inversiones en Valores	-	-
Inmuebles Maquinaria y Equipo		
Inmuebles	-	-
Maquinaria y Equipo	4,300	4,200
Muebles y Enseres	1,050	1,050



Vehículos	32,000	32,000
Equipos Diversos	1,917	1,934
Unidades por Recibir	-	-
Obras en Proceso	-	-
Otros	1,562	1,629
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	40,829	40,813
Depreciación Acumulada		
Inmuebles	-	-
Maquinaria y Equipo	(960)	(1,093)
Muebles y Enseres	(175)	(280)
Vehículos	(2,570)	(2,900)
Equipos Diversos	(584)	(756)
Otros	(570)	(375)
DEPRECIACION ACUMULADA	(4,859)	(5,404)
A1 ACTIVO FIJO NETO	35,970	35,409
Impuestos y participaciones diferidos	10	10
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	35,980	35,419
TOTAL ACTIVO	60,805	60,041
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
Sobregiros y Préstamos Bancarios	1,800	1,500
Cuentas por Pagar Comerciales	1,368	2,030
Otras Cuentas por Pagar	945	1,625
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-
Provisión Beneficios Sociales	429	670
Parte Cte.Deudas a Largo Plazo	328	575
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4,870	6,400
Deudas a Largo Plazo	728	784
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-
Ingresos diferidos	325	-
Impuestos y participaciones diferidos		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	728	784
TOTAL PASIVO	5,598	7,184
Interés Minoritario		
PATRIMONIO		
Capital	45,350	45,350
Capital Adicional	-	-
Acciones de Inversión	-	-
Excedente de Revaluación	-	-
Reservas	12,274	13,670
Resultados Acumulados	13,766	5,930
TOTAL PATRIMONIO	71,390	64,950
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	77,313	72,134
	(16,508)	(12,093)



SBETK E.I.R.L.
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
(En nuevos soles)

Cuentas	31/12/2008	31/12/2007
Ventas Netas	68,970	54,238
Otros Ingresos Operacionales	1,230	1,986
TOTAL INGRESOS BRUTOS	70,200	56,224
Costo de Ventas	(40,835)	(32,870)
UTILIDAD BRUTA	29,365	23,354
Gastos de Venta	(10,956)	(10,985)
Gastos de Administración	(1,542)	(4,227)
Depreciación	(4,859)	(5,404)
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	(17,357)	(20,616)
UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA	12,008	2,738
OTROS INGRESOS (EGRESOS)		
Ingresos Financieros	453	287
Gastos Financieros	(1,457)	(728)
Otros Ingresos	3,225	4,976
Otros Egresos	(945)	(1,865)
Resultado por Exposición a la Inflación	540	130
M UTILIDAD (PERD) ANTES DE PART.		
E IMPUESTOS	13,824	5,538
Participaciones y Deducciones	(476)	(495)
Impuesto a la Renta	(1,557)	(1,618)
UTILIDAD (PERD) ANTES DE PARTIDAS		
EXTRAORDINARIAS	11,791	3,425
Ingresos Extraordinarios	-	-
Egresos Extraordinarios	-	-
UTILIDAD (PERDIDA DEL EJERCICIO)	11,791	3,425
Dividendos de Acciones Preferenciales	-	-
UTILIDAD NETA DISP.PARA LAS		
ACCIONES COMUNES	11,791	3,425



DATOS ADICIONALES		31/12/2008	31/12/2007
1. Número de ventas de productos con mayor demanda		120	30
2. Número total de ventas		1,200	500
3. Número de clientes compradores		16	4
4. Número de clientes conformes		64	5
5. Número de clientes nuevos		48	7
6. Número de clientes atrasados		54	15
7. Número de clientes satisfechos		85	20
8. Número de clientes potenciales		45	4
9. Número total de clientes		160	50
10. Número de campañas de promoción		5	1
11. Número de productos exclusivos		20	4
12. Total de campañas		10	5
13. Total de productos		60	16
14. Número de conceptos actuales de diseño		8	1
15. Total de conceptos		20	5
16. Número personal encargado implementación vía web		5	-
17. Número personal encargado de la planificación		5	-
18. Número personal capacitado		3	-
19. Número personal encargado de la base de datos		3	-
20. Número personal premiado		2	-
21. Total de personal		35	18
22. Número de requerimientos tardíos		40	10
23. Total de requerimientos		120	40
24. Número de reclamos de clientes potenciales		12	4
25. Total de reclamos		25	10
26. Número materia prima útil		1,000	450
27. Número de maquinarias de producción operativa		26	10
28. Número de inmobiliario en buenas condiciones		70	38



29. Total de materia prima	1,200	600
30. Total de maquinaria	30	10
31. Total de inmobiliario	80	40
32. Número convenios y regulaciones aceptadas	1	-
33. Total de convenios y regulaciones	20	10
34. Número de ideas claves para objetivos	12	1
35. Total de ideas nuevas	20	5
36. Número de empleados satisfechos	22	8

Los datos mostrados en las tablas anteriores sirven para la elaboración de los indicadores de las cinco perspectivas propuestas para la implementación del Balanced Scorecard en la empresa SBETK E.I.R.L. A continuación se muestra los principales indicadores de las cinco perspectivas elaboradas en las tablas de Excel:



PRINCIPALES INDICADORES PARA IMPLEMENTAR EL BALANCED SCORECARD				
PERSPECTIVA FINANCIERA	2008	2007	Variación	Situación
1. Margen Bruto # Ventas netas - # Costo de ventas	S/. 28,135.0	S/. 21,368.0	 Subió	Bueno
2. Porcentaje ventas de productos con mayor demanda (# Ventas de productos con mayor demanda/# Total de ventas)*100	10%	6%	 Subió	Bueno
3. Porcentaje frecuencia de compras (# Clientes compradores/# Total de clientes)*100	10%	8%	 Subió	Bueno
PERSPECTIVA DE CLIENTES				
1. Porcentaje clientes conformes (# Clientes conformes/# Total de clientes)*100	40%	10%	 Subió	Bueno
2. Porcentaje campañas promocionales de los productos (# Campañas de promoción/# Total de campañas)*100	50%	20%	 Subió	Bueno
3. Porcentaje clientes nuevos (# Clientes Nuevos/# Total de clientes)*100	30%	14%	 Subió	Bueno
4. Porcentaje clientes atrasados (# Clientes atrasados/# Total de clientes)*100	34%	30%	 Subió	Malo
5. Porcentaje productos exclusivos distribuidos (# Productos exclusivos/# Total de productos)*100	33%	25%	 Subió	Bueno



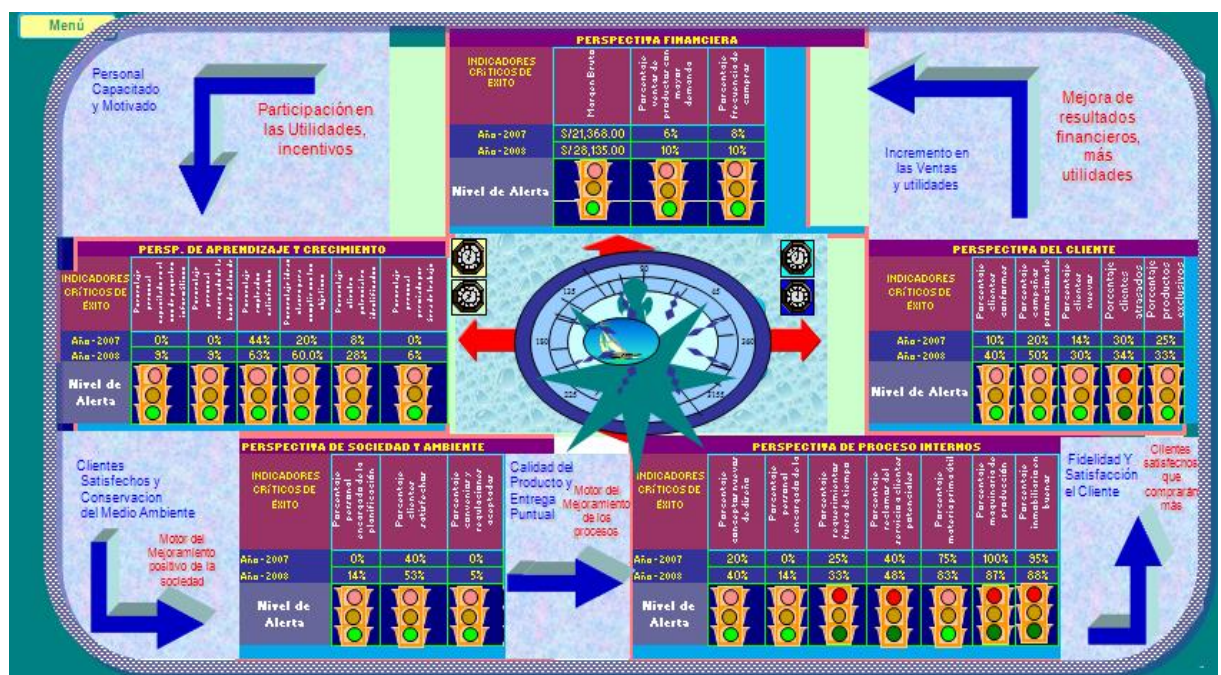
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
1. Porcentaje conceptos nuevos de diseño (# Conceptos actuales/# Total de conceptos)*100	40%	20%	 Subió	Bueno
2. Porcentaje personal encargado de la implementación vía Web (# Personal encargado de la implementación/# Total del personal)*100	14%	0%	 Subió	Bueno
3. Porcentaje requerimientos fuera de tiempo (# Requerimientos tardíos/# Total de requerimientos)*100	33%	25%	 Subió	Malo
4. Porcentaje reclamos del servicio a clientes potenciales (# reclamos de clientes potenciales/# Total de reclamos)*100	48%	40%	 Subió	Malo
5. Porcentaje materia prima útil (# Materia prima útil/# Total de materia prima)*100	83%	75%	 Subió	Bueno
6. Porcentaje maquinaria de producción operativa (# Maquinarias de producción operativa/# Total de maquinaria)*100	87%	100%	 Bajó	Malo
7. Porcentaje inmobiliario en buenas condiciones (# Inmobiliario en buenas condiciones/# Total de inmobiliario)*100	88%	95%	 Bajó	Malo



PERSPECTIVA DE SOCIEDAD Y AMBIENTE				
1. Porcentaje personal encargado de la planificación (# Personal encargado de la planificación/# Total de personal)*100	14%	0%	 Subió	Bueno
2. Porcentaje clientes satisfechos (# Clientes satisfechos/# Total del clientes)*100	53%	40%	 Subió	Bueno
3. Porcentaje convenios y regulaciones aceptadas (# Convenios y regulaciones aceptadas/# Total conven. y regulac.)*100	5%	0%	 Subió	Bueno
PERPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
1. Porcentaje personal capacitado en el uso de paquetes informáticos (# Personal capacitado/# Total de personal)*100	9%	0%	 Subió	Bueno
2. Porcentaje personal encargado de la base de datos de la empresa (# Personal encargado de la B.D./# Total de personal)*100	9%	0%	 Subió	Bueno
3. Porcentaje empleados satisfechos (# Empleados satisfechos/# Total de personal)*100	63%	44%	 Subió	Bueno
4. Porcentaje ideas claves para cumplir con los objetivos (# Ideas claves para objetivos/# Total de ideas nuevas)*100	60%	20%	 Subió	Bueno
5. Porcentaje clientes potenciales identificados (# Clientes potenciales/# Total de clientes)*100	28%	8%	 Subió	Bueno
6. Porcentaje personal premiado por área de trabajo (# Personal premiado/# Total de personal)*100	6%	0%	 Subió	Bueno



Finalmente, la implementación del Balanced Scorecard para la empresa SBETK E.I.R.L. se realiza con los resultados de los indicadores de las cinco perspectivas obtenidos en las tablas anteriores. A continuación se muestra el gráfico de la implementación trabajado en Excel, tomando como fuente el software sugerido por Mario Apaza para la implementación del BSC y modificándolo para nuestro caso de cinco perspectivas:



En el gráfico se observa la relación de enlace de las cinco perspectivas encontradas para la organización y el encendido de los colores de los semáforos de acuerdo a la situación de cada perspectiva, el cual indica que la empresa sólo tiene 5 situaciones malas (semáforos rojos) frente a 19 situaciones buenas (semáforos verdes). Esto significa que la situación en general es muy favorable para la empresa SBETK E.I.R.L. y se tiene que reforzar las situaciones malas y mantener las situaciones buenas siguiendo los programas y proyectos propuestos como iniciativas estratégicas de la organización.



6. Conclusiones y Trabajos futuros



CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y TRABAJOS FUTUROS

6.1 Conclusiones

- El diseño de la metodología de gestión del Balanced Scorecard brinda muchos beneficios a aquellas mypes que se están iniciando en este mundo competitivo pues su ayuda no se limita sólo para las grandes organizaciones. Esta herramienta de gestión nos permite saber cómo serán alcanzados los resultados a los que se quiere llegar, los costos que implicará y el tiempo requerido.
- Las mypes del sector comercio conocerán los beneficios que se pueden obtener al planear una visión de largo plazo a través del análisis de las cinco perspectivas de su organización, en la cual se incluye la perspectiva de sociedad y ambiente pues es importante considerar el beneficio de la sociedad y del medio ambiente en que vivimos.
- En la actualidad las mypes tienen un enfoque limitado sobre la importancia de la capacitación en su personal lo que debería reforzarse pues este aporte brinda resultados importantes para el beneficio de la empresa.
- La aplicabilidad de este modelo de gestión está dada en darle importancia a todos los niveles de la organización haciendo que los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con el desarrollo y cumplimiento de la misma.
- Este instrumento de gran importancia para el control integral de las organizaciones compromete un crecimiento y desarrollo saludable, permite una mayor integración, la creación de una misión bien definida, una visión compartida en la comprensión de problemas y su solución que conllevará a la implementación del diseño propuesto.



6.2 Trabajos futuros

Como trabajo futuro se sugiere continuar con el presente estudio reforzando las metodologías planteadas para definir la misión, visión y matriz FODA para alguna micro o pequeña empresa orientada a un sector distinto al comercio. Asimismo, se sugiere profundizar más en cuanto a las cinco perspectivas que se ha presentado en el presente trabajo pues aparte de las cuatro perspectivas tradicionales se pueden incluir una o dos perspectivas alternativas en el estudio de cualquier organización.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [Kaplan+00] Kaplan Robert S. y Norton David P. (1997). El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Ed. Gestión 2000-Barcelona.
- [Kaplan+00] Kaplan Robert S. y Norton David P. (2001). Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000- Barcelona.
- [Kaplan+04] Kaplan Robert S. y Norton David P. (2001). Mapas estratégicos. Ed. Gestión 2000- Barcelona.
- [Martínez02] Martínez Rivadeneira, Ricardo (2002). Caso de Estudio: Iniciando una revolución cultural en Sears Roebuck.
- [Apaza05] Apaza Meza Mario (2005). Balanced Scorecard Gerencia Estratégica y del valor. Pacífico editores, Perú.
- [Fajardo02] Fajardo Osorio Rubén Patricio (2002). Logística, base de la gestión de negocios. Ed. CIMAGRAF SRL, Perú.
- [Nils+02] Nils-Goran Olve, Jan Roy (2002). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral (performance drivers). Ed. Gestión 2000-Barcelona.
- [Porter00] Porter Michael (1998). Ventaja competitiva. Ed. Continental-Mexico.
- [MTPE05] Ministerio de trabajo y promoción del empleo (2005). Elaboración de estadísticas de la micro y pequeña empresa. <http://www.mypeperu.gob.pe/investigacion/dnmype/libro%20estadisticas.pdf?op=4>
- [Berrú+07] Implementación de un Balanced Scorecard para la gestión estratégica en la Universidad Continental de ciencias e informática (2007). Tesis 262 FISI.
- [+05] Balanced Scorecard como herramienta de gestión para toma de decisiones a nivel gerencial-Caso de estudio: Atento Perú (2005). Tesis 096 FISI.



- [Lara04] Lara Portela Lourdes (2004). El cuadro de mando integral y la gestión de información.
<http://www.cinfo.cu/cinfo2004/v35n2a2004/portela.htm>
- [Martínez02] Martínez Rivadeneira, Ricardo (2002). El Balanced Scorecard en áreas de logística.
<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/rm04/inicio.html>
- <http://www.5campus.com/leccion/rm01>
- www.unab.edu.com

