



**FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Tesis para Optar el Título Profesional de Contador
Público; denominada:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN BALANCED
SCORECARD PARA MEDIR EL NIVEL DE DESEMPEÑO DE LA
EMPRESA SYSTEL TELECOMUNICACIONES DEL DISTRITO DE
CHICLAYO, REGIÓN LAMBAYEQUE.**

AUTORES:

Bach. NOELIA GARCÍA ZEÑA

Bach. ROGER FLORES TESSÉN

ASESOR:

Ing. CARLOS CHÁVEZ MONZÓN

PIMENTEL – PERÚ

2007

DEDICATORIA

Agradezco a DIOS todo poderoso por permitir se me abran nuevas puertas día a día en un futuro nuevo. A mi querida Madre Anita Zeña Santos, que siempre se esforzó, me apoyó y me guió en cada momento de mi vida para poder salir adelante, a mis hermanos; Marissel y Carlos Ángel, que también me apoyaron y en especial a mi hijo Lker Sandro que es mi motivo para seguir adelante luchando contra las adversidades de la vida por más fuertes que sean y a mi Papa José que también me apoyó muchas gracias a todos.

NOELIA GARCÍA ZEÑA

AGRADECIMIENTO

Nuestro agradecimiento infinito a Dios y a la familia de cada una de nosotros, quienes nos apoyaron de manera innegable para poder cristalizar, la meta trazada en culminar satisfactoriamente la carrera profesional de Contabilidad.

Así mismo expresamos nuestro cordial agradecimiento a todos nuestros profesores de la Universidad Señor de Sipán quienes con sus sabias enseñanzas y esfuerzo hicieron que dichos conocimientos recibidos en nuestra alma mater los aplique en el desarrollo del presente trabajo de Investigación realizados en la empresa SYSTEL TELECOMUNICACIONES.

Los Autores

RESUMEN

A través del presente trabajo de investigación tiene como objetivo “Proponer un modelo de gestión Balanced Scorecard para medir el nivel de desempeño de la empresa Systel Telecomunicaciones del distrito de Chiclayo, Región Lambayeque”, tomando como referencia la problemática a nivel local, nacional e internacional que se plasma en el marco teórico de la presente investigación.

Esta investigación nos ha permitido conocer la realidad que existe en la Empresa Systel Telecomunicaciones y el problema que conlleva con su rentabilidad, la cual está afectada por muchos factores como económicos, sociales; entre otros; los cuales se analizan en este trabajo.

La metodología empleada en la presente investigación es una propuesta del Balanced Scorecard en la Empresa Systel Telecomunicaciones, pues se ha creído conveniente proponer esta herramienta de Gestión para que se lleve a cabo el correcto manejo Gerencial de la empresa, así mismo los resultados serán de gran ayuda en tal sentido de que la empresa mejore su rentabilidad y se consolide como una Empresa que cuenta con una tecnología de punta y haga uso de los buenos recursos para ser sostenible en el tiempo. En dicho estudio los métodos a seguir son de tipo Descriptiva - Proyectiva - Propositiva, así mismo se aplicó la técnica de las encuestas para entrevistar a los clientes de la empresa a Systel Telecomunicaciones a fin de conocer sus inquietudes con respecto al servicio que brinda y tener así una mejor fuente de información.

Palabras claves: Sistema de Gestión Balanced Scorecard, Nivel de desempeño.

ABSTRACT

Through present work of investigation it is desired “To Propose of a model of management Balanced Scorecard to measure the level of performance of company Systel Telecommunications of the Chiclayo District, Region Lambayeque”, taking like reference the problematic one to regional, national and international level that is shaped within the framework theoretical of the present investigation.

This investigation has allowed us to know the reality that exists in the company systel telecommunications and the problem with its yield, which is affected by many economic factors, which are analyzed in this work.

The methodology used in the following investigation is of descriptive, explanatory type; also the technique of the surveys was applied to interview the clients of the company to Systel telecommunications in order to know its restlessness with respect to the offered service and to have therefore one better source of intelligence.

Keywords: Management Balanced Scorecard, level of performance.

ÍNDICE	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	01
CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	03
1.1. Realidad Problemática	04
1.2. Formulación del Problema.	09
1.3. Justificación e Importancia de la Investigación	09
1.4. Limitaciones de la investigación	10
1.5. Objetivos de la investigación	10
1.5.1. Objetivo General	10
1.5.2. Objetivos Específicos	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	12
2.1. Antecedentes de la investigación	13
2.2. Desarrollo de la Temática Teórico Científica	15
CAPITULO III : MARCO METODOLÓGICO	30
3.1. Tipo y Diseño de investigación	31
3.2. Población y Muestra	32
3.3. Hipótesis	32
3.4. Variables	32
3.5. Operacionalización de las Variables	32
3.6. Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	33

CAPITULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	34
4.1. Herramienta de gestión: Balanced Scorecard	35
4.2. Propuesta de las 4 perspectivas del BSC para mejorar la rentabilidad de la empresa	45
4.3. Propuesta del Balanced Scorecard	54
4.4. Mapa Estratégico	64
4.5. Determinación de indicadores de objetivos	65
4.6. Mapa de indicadores	68
4.7. Determinación de las metas de indicadores de objetivos	75
4.8. Determinación de las iniciativas	77
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
5.1. Conclusiones	82
5.2. Recomendaciones	83
Referencias bibliográficas	84
Anexos	86

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de Investigación tiene como objetivo elaborar un modelo de Gestión Balanced Scorecard para medir el desempeño de la empresa System Telecomunicaciones que le permita ofrecer un mejor servicio al cliente. Así mismo para que la empresa sea rentable deba tener contar con un buen Sistema Gerencial, y que le permita construir mecanismos para desarrollar una Estrategia para que sea competitiva en el mercado y por consiguiente lograr el éxito. Por lo descrito se ha considerado desarrollar dicho proyecto en la empresa ya que no cuenta con un sistema de información gerencial, como hemos observado deficiencias en la toma de decisiones.

El presente trabajo de investigación está conformado por la siguiente estructura, los cuales se describe a continuación.

En el Capítulo I, consiste en dar a conocer la realidad problemática de los servicios de SYSTEL TELECOMUNICACIONES en aspectos como local, nacional e internacional, así también analizar la importancia que tiene esta herramienta de Gestión para el buen manejo de la empresa, resaltando la realidad de las empresas ante la necesidad de implementar un Balanced Scorecard y que dicha herramienta de Gestión sea difundida en nuestro país.

En el Capítulo II, se describe el Marco Teórico del proyecto de investigación el mismo que describe desde los antecedentes de estudios con respecto a otros trabajos de investigación y teorías que son fundamentales para la elaboración de este proyecto.

En el Capítulo III, se hace referencia el marco metodológico empleada para describir y explicar los factores y métodos que serán utilizados para mejorar el nivel de desempeño en la toma de decisiones de la empresa System Telecomunicaciones.

En el capítulo IV, se encuentra la discusión y análisis de los resultados recogidos en el instrumento de medición aplicado.

En el Capítulo V, se describe las conclusiones y Recomendaciones de la presente investigación, las mismas que deben ser tomadas en cuenta para su ejecución., no tan solo para la empresa Systel Telecomunicaciones, lugar de nuestra investigación, sino también para otras empresas similares.

Los Autores

CAPITULO I

PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad Problemática

1.1.1. Nivel Internacional

Para la Empresa Telefónica móviles de Venezuela esta situación cobra un valor importante ya que, sin menospreciar otros rubros, el mercado de las Telecomunicaciones tiene una velocidad vertiginosa que no permite tiempo de maniobra y que exige que se tomen decisiones veloces, acertadas y efectivas si se quiere perdurar en el tiempo.

Es importante que se tomen decisiones acertadas para direccionar a la Empresa de manera correcta y así poder lograr los objetivos propuestos, además de poder identificar ciertos problemas que aquejan a la empresa; la implementación del cuadro de mando en esta empresa ha tenido el propósito de poder llevar consigo un mejor manejo gerencial de las actividades ; así mismo mejorar el servicio hacia el cliente el cual no se daba seguimiento lo cual no permitía que el cliente se sienta a gusto con los servicios ; además no se contaba con equipos de calidad pues ahora se ha mejorado mucho esto.

Por otro lado, se tiene que tomar en cuenta que es muy importante que la empresa deba tener una buena comunicación con los empleados para poder realizar un buen trabajo y llegar a las metas deseadas lo que se llama comúnmente como trabajo en equipo pues es necesario que el empresario además deba conocer el mercado antes de crear su propia empresa esto le permite tener una visión más global en el ámbito empresarial.

Desconocer el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) también se da lugar a la falta de programa de incentivos el cual permita a los empleados a hacer las cosas mejor y con mucho más responsabilidad.

Las mediciones son importantes, las empresas cada vez más necesitan medirse a fin de determinar qué tan efectivas son en el mercado y tomar las previsiones necesarias que garanticen su permanencia. El Balanced Scorecard ha dado buenos resultados los cuales han sido de mucha ayuda para la empresa. Es por eso que se ha convertido en una herramienta de Gestión que es utilizada por muchas empresas en el mundo.

En España la empresa CaiFor utiliza desde 1999 este modelo de Gestión basado en el Cuadro de Mando Integral, gracias al uso de esta herramienta de Gestión la empresa ha ganado el prestigioso galardón "Hall of Fame" en reconocimiento a su excelente implementación del Cuadro de Mando Integral. El uso de esta herramienta de Gestión en dicha empresa la llevado a ser una empresa competitiva en el mercado además se han mejorado muchos aspectos como el de tener un buen funcionamiento de la empresa, pues en la empresa no contaba con una herramienta de control estratégico como es el Balanced Scorecard que permita darle seguimiento a la estrategia además de involucrar al personal y medir el desempeño, asignar recursos y establecer planes de acción para lograr los propósitos establecidos.

Con este reconocimiento CaiFor entra dentro de la selecta lista de empresas españolas que cuentan con este elevado nivel de excelencia empresarial, y pasa a formar parte de las 72 empresas que gozan de este premio a nivel mundial.

1.1.2. Nivel Nacional

El PERU es un país en el cual se está dando a conocer el BALANCED SCORECARD pues ya hay empresas que han implantado el cuadro de mando integral el cual sus resultados han sido de vital apoyo para el éxito de las organizaciones cabe señalar una de las empresas que utiliza el cuadro de mando integral o BALANCED SCORECARD es la Empresa Inca Kola, el cual tiene implementado el BALANCED SCORECARD desde al año 2001 con la cual se recolecta información que luego es convertida en indicadores de desempeño, permitiendo a la dirección de la empresa y gerencias la formulación del Plan de Negocios Anual y el monitoreo, en tiempo real, del comportamiento del negocio .

Por otro lado el BALANCED SCORECARD como herramienta Informática se ha implantado para soportar el planeamiento estratégico de nuestro negocio, el cual evoluciono desde un Tablero de Control Gerencial que manejaba indicadores de Gestión transaccionales a tres niveles. Esta herramienta permite realizar el planeamiento y seguimiento a la Gestión integral de la organización, mostrando el comportamiento de los indicadores de Gestión relacionados a las metas y objetivos estratégicos.

Es así que Inca Kola se ha convertido en una de las empresas en el PERU que tiene implementado el Balanced Scorecard con éxito, se ha dado buenos resultados los cuales sirven de apoyo para que la empresa sea exitosa en el mercado, el cuadro de mando ha permitido alinear el comportamiento de los miembros de la organización para una mejor ejecución del trabajo, ha logrado educar al personal de manera que ha formado parte de una cultura organizacional.

En el Perú se considera que la competitividad viene a ser el proceso integral de carácter estructural, sistémico y de naturaleza muy dinámica que se manifiesta en la capacidad que tiene el aparato productivo del país para incrementar mercados nacionales, sub-Regionales, internacionales y globales y sobre esa base elevar el nivel de vida y grado de bienestar de nuestra sociedad en su conjunto.

Pues la competitividad se define como la capacidad que tiene un país para lograr altas de crecimiento. Es necesaria una estrategia que permita incrementar la productividad de sus factores de producción.

1.1.3. Nivel Local.

En la actualidad muchas empresas de la localidad están pasando por una situación de constantes cambios a todos esto hemos podido determinar que existe la falta de un sistema que les permita clarificar la visión y la estrategia, pues es muy importante que la alta gerencia tenga la responsabilidad de explicitar la estrategia y definir objetivos estratégicos para la toma de decisiones.

Por otro lado se han encontrado deficiencias en lo que respecta en el tema de cómo comunicar y vincular los objetivos estratégicos y los indicadores; pues la comunicación al interior de la organización es de vital importancia para que todas las áreas se alineen con la estrategia y formulen iniciativas que colaboren con el logro de los objetivos y se comprometan con ellos.

Pues también se ha dejado de lado el cómo planificar, fijar objetivos y alinear la iniciativas estratégicas, ya que los objetivos estratégicos deben presentar una “discontinuidad” en el desempeño de la unidad de negocios.

Una de los problemas en las empresas es que muchas de ellas no conocen de mercado por ello tienden a fracasar, la falta de conocimiento sobre cómo fortalecer el feebak y aprendizaje, no todas las empresas conocen sobre estas herramientas o no las saben aplicar correctamente ya que una estrategia se basa en una serie de hipótesis sobre el funcionamiento de los mercados y la manera en que la empresa puede intervenir en ellos de manera de obtener mejores resultados; es importante contar con los instrumentos que permitan verificar su validez de manera permanente .

Por otro lado otro factor muy importante es cómo crear y sostener una cultura corporativa pues esto responde a la pregunta Qué mantiene unida a una organización y hace que los empleados realicen las tareas correctas, no las más fáciles.

El empresario no identifica los factores importantes para el buen rendimiento de la empresa como: tener una adecuada organización, definir visión y misión, definir el FODA y estrategias, y definir objetivos necesarios para el buen desempeño de la empresa de esta manera en cuanto estas deficiencias en el manejo gerencial.

El empresario no cuenta con los conocimientos necesarios para la administración adecuada de una empresa por estas razones resulta necesaria la aplicaron del Balanced Scorecard en las empresas para que puedan tener un mejor manejo gerencial y puedan alcanzar el logro de sus metas.

De acuerdo a la investigación hecha en la empresa Systel Telecomunicaciones se ha podido determinar que es necesario cambiar el sistema de Gestión.

En la empresa hay un bajo nivel de desempeño en la Gestión empresarial debido a que no se está dando una buena atención al cliente además no se cuenta con productos de calidad, pues los productos a ofrecer no cuentan con la tecnología necesaria para satisfacer el gusto de los clientes, hay poca publicidad para la venta de productos por estas razones la empresa busca un instrumento de indicador y control que puedan sustituir el control por medio del presupuesto y ayude que la empresa se adapte más rápidamente a los cambios actuales del mundo global.

Existe una falta de misión y visión estratégica pues la empresa tiene que concentrarse menos en la producción y más en los clientes para asegurar un crecimiento estable.

1.2. Formulación del Problema

Es por ello que nuestro problema de investigación queda formulado en los siguientes términos:

¿Con la propuesta de un sistema de Gestión, con Balanced Scorecard permitirá mejorar el nivel de desempeño de la empresa Systel Telecomunicaciones a fin de ofrecer un mejor servicio al cliente?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

A través de nuestra propuesta, permitirá a la Empresa tener un análisis de su realidad en cuanto a información dada que se efectuara un diagnóstico para establecer el nivel de desempeño, así mismo se establecerán estrategias de información como sistema que le ayude a tomar decisiones.

Permitirá elaborar un modelo de gestión Balanced Scorecard que permita formular, el sistema de Información Gerencial para la adecuada toma de decisiones y así elevar el nivel de desempeño y efectividad de sus operaciones.

Finalmente nuestra investigación servirá para que otras empresas tomen como modelo, así mismo para que en futuras investigaciones sirva como antecedente o medio de consulta para los estudiantes, profesionales e investigadores.

Debe identificar las necesidades de los clientes para la creación de satisfacción de los mismos, desarrollar soluciones (innovación) mejorar el desempeño de la gente, mejorar los procesos de calidad y ofrecer productos competitivos para atraer la preferencia del mercado. La empresa debería contar con un sistema Balanced Scorecard para que ayude integrar los programas como por ejemplo: de calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio al cliente, se debe de analizar también las medidas estratégicas hacia los niveles inferiores de modo que los gerentes, los operadores y los empleados de la unidad puedan ver lo que se requiere en su nivel para lograr un desempeño excelente.

1.4. Limitaciones de la Investigación

La limitación del presente trabajo fue no contar con una información actualizada, así mismo en la oportunidad requerida.

No hubo mucha participación e interés por parte de los funcionarios de la Empresa al efectuar las entrevistas.

1.5. Objetivos de la Investigación:

1.5.1. Objetivo General:

Elaborar un modelo de Gestión Balanced Scorecard para medir el desempeño de la empresa Systel Telecomunicaciones que le permita ofrecer un mejor servicio al cliente.

1.5.2. Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar el actual nivel de desempeño de la empresa SYSTEL Telecomunicaciones.
2. Diseñar un Sistema de Gestión Balanced Scorecard.
3. Proponer la perspectiva financiera considerando la participación del mercado y la perspectiva de clientes considerando la investigación de la satisfacción del cliente.
4. Proponer la perspectiva de crecimiento y aprendizaje con respecto a la innovación de productos para ser competitivos con las demás empresas.
5. Proponer la perspectiva de procesos internos, porque es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa, esos procesos en los que se debe ser excelentes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El sustento de esta investigación proviene de la revisión bibliográfica de diversas investigaciones seleccionadas que tratan de esta investigación.

Castro, M. (2003), en su tesis “Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero”. Concluye: (1) Al desarrollar un Balanced Scorecard en una PYME es importante que se tome en cuenta el manejo de información, tecnología, organigrama bien estructurado. (2) La concientización del personal es muy importante en la realización del buen desempeño de la empresa, en el control de calidad de los productos en todos los procesos es un tema olvidado por las PYMES; debido a ello cuando se les encuentra un defecto es muy tarde quedándole la opción desechar el producto o rematarlo.

En esta investigación el objetivo planteado fue: En la perspectiva financiera, optimizar el consumo de cuero a través de métodos de corte y comparación del material utilizado, aumentar ventas, se ha planteado este objetivo con el propósito de que el precio de venta no disminuirá salvo exista disminución en los costos.

Vives, L. (2006), en su tesis “Implementación de un Balanced Scorecard para la escuela académica profesional de ingeniería de sistemas de la Universidad Señor de Sipán”. Concluye: (1) Que en nuestra institución educativa es necesario una herramienta de Gestión como lo es Balanced Scorecard el cual permitirá tener alineada a la organización con su estrategia, pues en nuestra casa de estudio se ha denotado que carece de un sistema de control de Gestión que permita tener bien organizada a dicha entidad.

Comentario:

En el presente tema de investigación se indica la importancia de que las autoridades deben preocupar por los alineamientos estratégicos de nuestra casa de estudio, los cuales van a fortalecer al enriquecimiento y a la vez tener una ventaja comparativa en la institución.

Albán, E. (2003), en su tesis “Gestión de empresas bajo propuesta de Balanced Scorecard aplicación de pequeñas y medianas empresas de telecomunicaciones – caso DC telecomunicaciones S.A.C”. Concluye: (1) Lograr una organización orientada a la estrategia, es el principal objetivo que los ejecutivos deben buscar en la implementación del Balanced Scorecard. (2) La etapa de rediseño y construcción del modelo donde se traduce el Plan Estratégico en términos operacionales en apenas un elemento para que la empresa pueda alinear sus operaciones con la estrategia.

Comentario:

Nuestra apreciación crítica al respecto es: el Balanced Scorecard es un sistema de Gestión que permite optimizar el nivel de desempeño de las organizaciones pues hoy en día en el mundo global existe cierta competitividad en el sector de pequeñas y medianas empresas pues lo que busca el Balanced Scorecard es el buen manejo gerencial para las empresas y así poder ser competitivas en el mercado.

Quiroga, A. (2000), en su tesis “El Balanced Scorecard aplicado al individuo”, concluye: (1) El Balanced Scorecard o BSC ayuda a organizar a la empresa a través de sus estrategias las cuales son un conjunto de objetivos estratégicos para llevar a cabo el buen manejo de la empresa, pues cuando es correctamente diseñado es de ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

(2) El Balanced Scorecard también se puede aplicar al individuo por que posee un objetivo principal dentro de cada ámbito de acción, por medio de su trabajo o actividad principal entrega un valor agregado.

Comentario:

En la presente investigación, según nuestra apreciación el Balanced Scorecard es un gran desconocido por algunas empresas es muy importante que esta herramienta de Gestión sea conocida por todos y aplicarlo tanto a las empresas y a las personas para el éxito futuro.

Es importante destacar la necesidad de esta herramienta de Gestión por que ayuda a la empresa a transformar parte de las estrategias en objetivos estratégicos, además de crear un alineamiento estratégico, permite la integración de diversos niveles para así poder llevar a cabo el buen funcionamiento de las áreas de la empresa. Por otro lado es una herramienta de comunicación, motivación e incentivo; porque la idea fundamental es poder hacer bien las cosas en equipo es importante que los empleados estén comunicados para hacer un buen trabajo al mismo tiempo también es importante la motivación hacia los empleados para que puedan hacer las cosas con ahínco y el incentivo sirve de mucha motivación para lograr buenos resultados.

2.2. Desarrollo de la Temática Teórico Científica

2.2.1. La Empresa:

SYSTEL TELECOMUNICACIONES es una empresa de bienes y servicios que se dedica a la venta de computadoras y suministros, ofrece los servicios de fax y locutorio. Actualmente la empresa cuenta con 14 trabajadores y es consolidada como una de las mejores en este sector.

Su estructura comercial:

- Venta de equipos de cómputo: Es la línea de negocio que se dedica a la venta de computadoras, de todas las marcas así como también se brinda servicio técnico dentro de esta línea.
- Servicio de locutorio: Esta línea permite ofrecer a los clientes realizar llamadas a un mínimo costo, pues las tarifas son más ofertantes que el de la competencia.
- Servicio de fax: Transmisión de un envío FAX desde un punto de atención de SERPOST hacia un fax privado.

2.2.2. Definición del Balanced Scorecard

Es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y largo plazo en forma proactiva, su eficacia radica en una buena comprensión de sus indicadores. Es un modelo de Gestión que traduce los objetivos relaciones medidos a través de indicadores ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa.

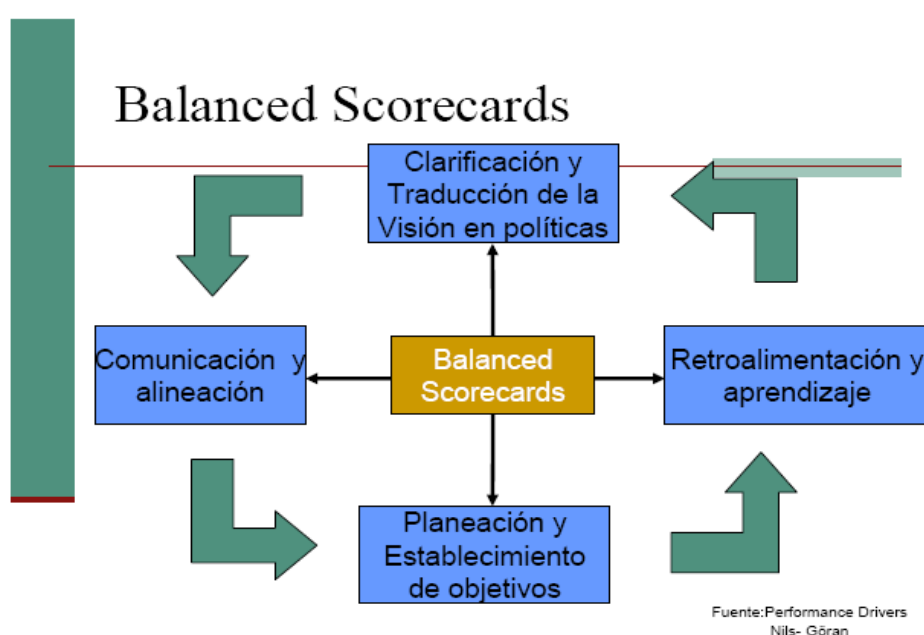
Esta herramienta de Gestión se ha convertido de gran interés por los directivos y empresarios pues cabe señalar también que se considera como uno de los modelos más importantes de planificación y Gestión en los últimos años, contribuye a la resolución de problemas que tienen nuestras empresas y que preocupan a nuestros directivos.

Es muy importante que en el proceso de implantación del BALANCED SCORECARD en una empresa este muy bien dirigido por un responsable encargado de que se cumplan con todos los objetivos y metas para un buen resultado. Otro aspecto clave en la implantación de esta herramienta de Gestión es la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de iniciativas estratégicas.

También es importante señalar que en su implantación en una empresa es necesario que los miembros de las empresas conozcan y entiendan sobre este importante herramienta para que se pueda llevar con éxito y pueda dar resultados deseados.

Para dar un mayor alcance del tema hemos querido graficar como es un Sistema Balanced Scorecard.

Gráfico Nº 1 Balanced Scorecard



Fuente: Performance Drivers Nils – Goran

2.2.3. Elementos del Balanced Scorecard

Mapas Estratégicos:

Son objetivos estratégicos que se conectan a través de las relaciones causales.

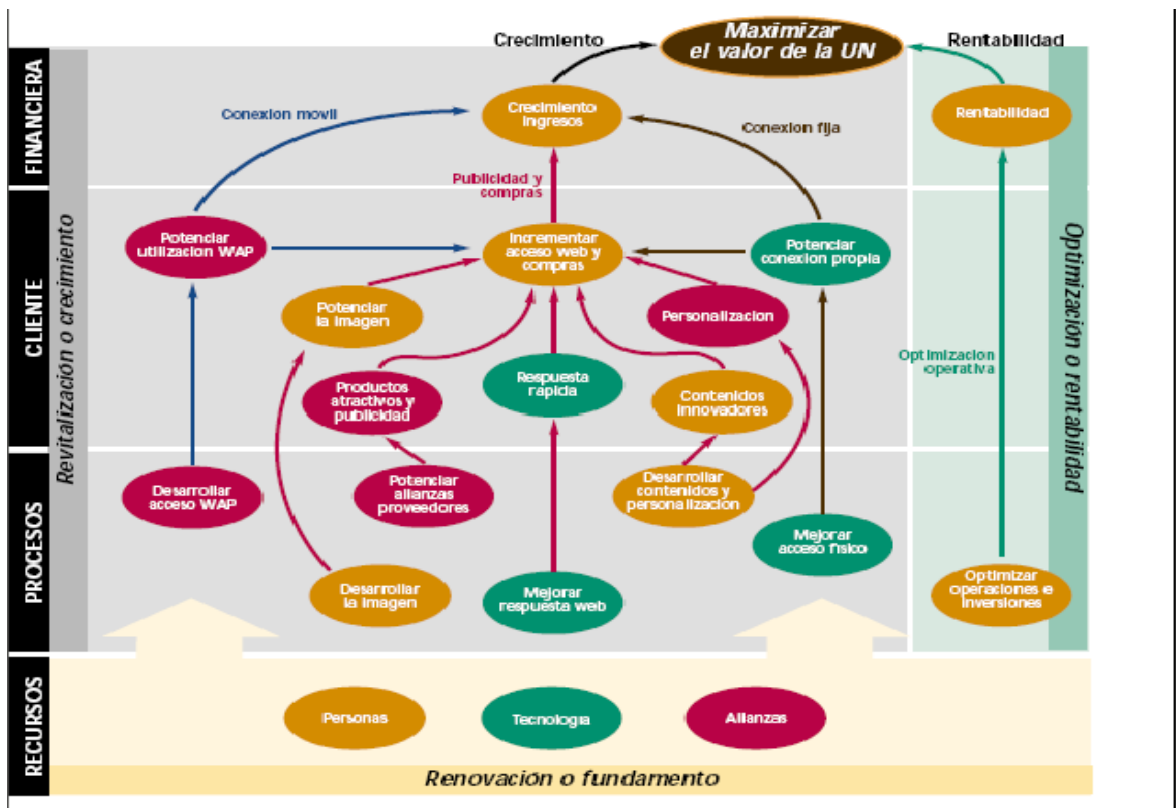
Son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ya que ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa, también ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que la presenta agrupados en perspectivas.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y las relaciones causales; los mapas estratégicos pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo una empresa puede tener una línea de crecimiento y al mismo tiempo otra de productividad o eficiencia y objetivos estratégicos en ambas.

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

A continuación en el gráfico N° 02 se puede observar como pueden ser los mapas estratégicos.

Gráfico N° 02 Mapas estratégicos



Fuente: Universidad de Yacambu

Perspectivas estratégicas

Son las dimensiones críticas de la organización, las perspectivas son las siguientes:

1. Perspectiva financiera

Aunque las medidas financieras no deben ser las únicas, tampoco deben despreciarse. La información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad. A las medidas tradicionales financieras (como ganancias, crecimiento en las ventas), quizás se deba agregar otras relacionadas como riesgo y costo-beneficio.

2. Perspectiva del cliente

Cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro.

3. Perspectiva interna o de procesos de negocio

¿Cuáles son los procesos internos que la organización debe mejorar para lograr sus objetivos?

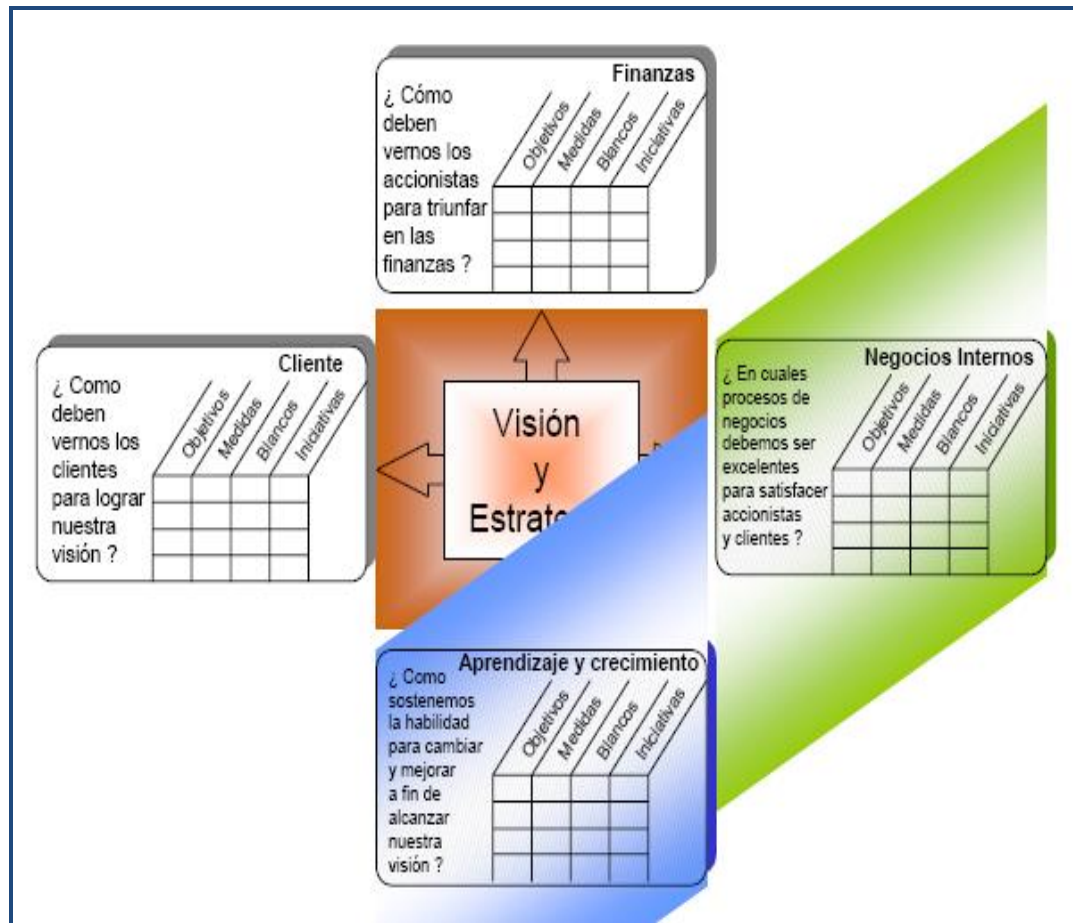
Debemos preguntarnos: ¿Para satisfacer a los accionistas y clientes, en que procesos de negocio debemos sobresalir?

4. Perspectiva de innovación y mejora

Cómo puede la organización seguir mejorando para crear valor en el futuro. Incluye aspectos como entrenamiento de los empleados, cultura organizacional, etc.

En el gráfico N°3 se muestra a las 4 perspectivas del Balanced Scorecard.

Gráfico N°3: Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: Balanced Scorecard en la Gestión del Mantenimiento

Las medidas puramente financieras toman el punto de vista de los accionistas de la empresa. En general, son excesivamente de corto plazo, y muy vulnerables ante las variaciones del mercado accionario. Por lo tanto, evitan que los gerentes y directores consideren las oportunidades a largo plazo.

De allí que una herramienta que "equilibre" estas mediciones con otras, haya sido tan atractiva desde su aparición en el mercado.

El proceso de crear un "Balanced Scorecard" incluye la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que queremos alcanzar.
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Ejemplo: un objetivo de la empresa es tener un crecimiento rentable (objetivo). Esto se medirá mediante el crecimiento en el margen neto (medición).

Se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador (meta). Para hacerlo, se ampliará la gama de productos (iniciativa).

¿Cómo puede una organización compleja, puede alcanzar sus resultados? Pues la empresa puede ver sus resultados a través de la alineación, los recursos y la energía están vinculados con la estrategia, esto lo ofrece el Balanced Scorecard.

2.2.4. Indicadores y Metas

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

Un objetivo estratégico como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales del personal clave, puede medirse a través de indicadores, No existen indicadores perfectos. Por eso, para la medición de algunos objetivos estratégicos, se puede utilizar más de uno.

Por ejemplo, el desarrollo de esas capacidades comerciales se puede medir a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de los contratos o ingresos por empleado.

Se puede establecer dos tipos de indicadores:

a. Indicadores de Resultado

Miden la consecución del objetivo estratégico. También es conocido como indicadores de efecto, los indicadores de resultado denotan la conclusión de varias acciones tomadas y medidas, la información que dan es definitiva. Mide el éxito en el logro de los objetivos del BSC sobre un período específico de tiempo. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia. Para cada indicador como es habitual se debe fijar metas, como regla general deberían ser metas ambiciosas pero posibles de ser logradas.

b. Indicadores de Causa u Operativos:

Miden el resultado de las acciones que permiten la consecución. Los indicadores de causa u operativos indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado también se le denomina indicadores inductores de actuación. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente miden lo que debe “hacerse bien” para alcanzar los objetivos. Miden las palancas de valor, los elementos “impulsores” del desempeño. Su propósito es canalizar y direccionar esfuerzos. También llamados Inductores de Actuación.

Gráfico N° 4: Indicadores del BSC

Indicadores de Calidad y Desempeño	
Indicadores de Calidad y Desempeño	Indicadores de eficacia y de eficiencia de procesos, productos y calidad
Indicadores de Satisfacción de Clientes	Indicadores directos de percepción de clientes, focus group, encuestas e indirectos (Quejas)
Indicadores Satisfacción de Empleados	Indicadores directos de satisfacción e indicadores indirectos
Indicadores Económicos y de Control	Generales (Contabilidad) y específicos como costos de producción y servicio
Indicadores de Competencia	Benchmarking y benchmarking, estudios de mercado y competitividad

Fuente: Balanced Scorecard, Sistema de Medición e indicadores

Gensolmex.com/gensolindicadores.html

2.2.5. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos.

Podremos visualizar: iniciativas que aportan pocos valores al cumplimiento de esos objetivos y objetivos sin soporte en las iniciativas. Las iniciativas pueden tener sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un Balanced Scorecard propio.

2.2.6. Responsables y Recursos

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

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

Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas, estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y otros presupuestos.

2.2.7. Beneficios del Balanced Scorecard

Los Beneficios de implementar el Balanced Scorecard son:

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

2.2.8. Planeamiento estratégico

La Gestión estratégica es plenamente compatible con la Gestión organizacional de proyectos. Son herramientas complementarias. Pero cuando se habla sólo de "planeamiento estratégico", nos estamos olvidando de la ejecución estratégica y el seguimiento y control estratégico. A menudo, estas herramientas sirven de base y complemento para la Gestión estratégica.

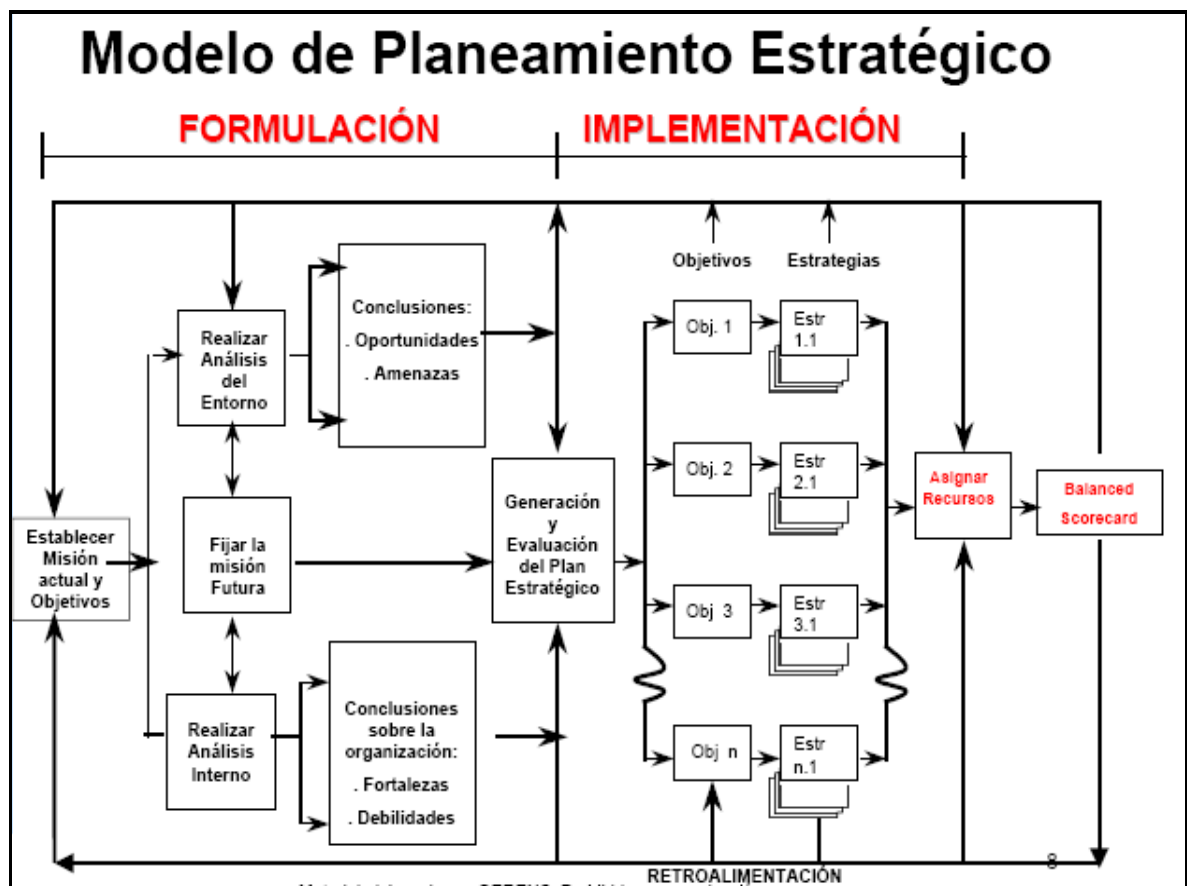
Una de las limitaciones que a menudo tiene la aplicación sesgada del planeamiento estratégico y no de un concepto integral de la Gestión estratégica (como la mayoría de autores de planeamiento estratégico prefieren llamarla hoy) es la restricción al análisis del FODA. El análisis FODA o DOFA (en inglés SWOT) proveniente de las palabras [Fortalezas],[Oportunidades], [Debilidades] y [Amenazas], es una de las herramientas que mejor ha orientado el inicio de un diagnóstico inicial para la formulación de un plan estratégico.

Sin embargo, si uno revisa los estándares de Gestión de proyectos, programas y portafolios, este análisis FODA es restringido. Pero en conjunto con la Gestión de riesgos hay otras 8 áreas de Gestión que analizar: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones.

Por otro lado las Fortalezas y Debilidades no tienen sentido si no se analiza previamente las acciones y logros que la organización aspira y práctica.

En el gráfico N° 5 se ilustra el modelo de Planeamiento Estratégico.

Gráfico Nº 5: Modelo de Planeamiento Estratégico



Fuente: Armando Gallegos, Ph.D, El Balanced Scorecard (BSC) y la Gerencia Estratégica. <http://www.upch.edu.pe/dga/download/bsc.pdf>

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

BALANCED SCORECARD.

Según el Ing. Mario Vogel, Director del Tablero – decomando.com señala que el Balanced Scorecard ayuda a balancear de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de la empresa, para ayudar a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en cuatro diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad. Por otro lado las cuatro categorías de negocio son: financieras, de clientes, procesos internos y formación y crecimiento.

También el autor considera que el Balanced Scorecard sugiere que estas cuatro perspectivas abarcan todos los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de una empresa y deben ser considerados en la definición de los indicadores.

De acuerdo a las características propias de cada negocio pueden existir incluso más pero difícilmente habrá menos de las mencionadas.

Estrategia

Según el autor ROBERT KAPLAN Profesor de Marvin Bower de Desarrollo de Mando en Harvard, considera que una estrategia es un modelo de decisiones orientado a lograr las metas en el proceso estratégico formulados en función de las restricciones o factores críticos que conforman los objetivos.

Existen muchas clases de estrategias las cuales están vinculadas al mejoramiento y fortalecimiento de la empresa, una de ellas es la estrategia de clientes que es la que se encarga de dar a conocer los principales pasos para generar valor hacia el cliente.

Por otro lado una estrategia si no se aplica de la forma correcta difícilmente dará buenos resultados.

Mapas Estratégicos

Según los autores ROBERT KAPLAN, titular de la cátedra Martin Bower en la Harvard Business School y DAVID P. NORTON, Presidente de The Balanced Scorecard Collaborative, en su libro “cómo el utilizar el cuadro de mando integral” señalan que a principio de los años 90 se construyó los cuadros de mando estratégicos a partir de una hoja de papel en blanco, desde aquel entonces se ha distribuido los patrones dentro de un marco a la cual llamaron Mapa Estratégico, pues el Mapa estratégico de un cuadro de mando integral deja en bien explícitas las hipótesis de la estrategia.

El Mapa Estratégico describe el proceso de transformación de los resultados intangibles en resultados tangibles y además proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia.

Feedback

Los autores ROBERT KAPLAN y DAVID P. NORTON señalan en su libro “cómo el utilizar el cuadro de mando integral” que las empresas que aspiran a grandes resultados necesitan de procesos y sistemas de Gestión para verificar que su trayectoria conlleve a un futuro rentable pues el Feedback les permite identificar las estrategias no rentables y corregirlas antes de que estas cometan errores que conlleven a fracasos.

Indicadores

Según ROBERT KAPLAN Profesor de Marvin Bower de Desarrollo de Mando en Harvard, señala que son los marcados de la eficiencia – eficacia de las metas y de los procesos, los indicadores son aquellos que permiten determinar un nivel, a la vez poder medirlos para así dar los resultados deseados por otro lado a través de ellos podemos identificar el grado de medición de algo.

Publicidad.

Según CARLOS VILLAJUANA, consultor estratégico de empresas, Gerente General de VILLAJUANA Consultores y Profesor del Magíster de ESAN y de la Escuela de Post Grado de la Universidad Católica de Salta – Argentina, en su libro Más allá del Balanced Scorecard, señala que cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción de ideas, pues la publicidad es una herramienta muy importante por la cual a través de ella la empresa desea obtener resultados los cuales proporcionan importancia en el fortalecimiento en el sistema de ventas, la publicidad es importante pues muchas empresas la utilizan para maximizar el grado de satisfacción de los directivos.

Restricciones.

Según el Dr. ELIYAHU GOLDDRAT, científico israelí fundador del Instituto Abraham Y. GOLDDRAT y un líder reconocido a nivel internacional en el desarrollo de nuevas filosofías y sistemas de Gestión empresarial. Su revolucionaria teoría de las restricciones nos dice que las restricciones plantean la necesidad de identificar la restricción fundamental en la elaboración de la misión y visión para el buen manejo de la empresa.

Si aplicamos la teoría de las restricciones podemos darnos cuenta que debemos eliminar cualquier restricción si queremos que nuestra visión y misión sea la que alinee a la empresa para así poder dar buenos resultados.

Perspectivas.

ROBERT KAPLAN define a las perspectivas como un conjunto de dimensiones explícitas en las áreas de una organización, las perspectivas también son aquellas que se conectan a través de objetivos estratégicos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3. MARCO METODOLÓGICO

3.2. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

Dada la naturaleza de la investigación ésta es de tipo Descriptiva – Proyectiva – Propositiva.

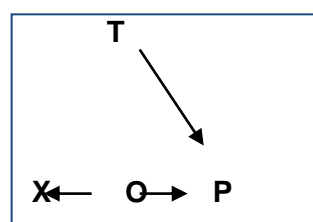
Descriptiva: se describirá la situación actual de la empresa y la vez será de tipo explicativa por qué se va a manifestar como se efectuaran los mejoramientos de la empresa con este estudio.

Proyectiva: porque va a proponer y con dichos resultados del estudio se proyectara la empresa hacer más competente y eficiente.

Propositiva: porque en primer lugar investigaremos en qué situación o nivel se encuentra los objetivos de la gestión Empresarial, para de esta manera proponer un modelo de Balance Scorecard para optimizar la Gestión de la empresa Systel Telecomunicaciones.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Para los propósitos de la presente investigación, el diseño más apropiado que se utilizará es el que se representa en el siguiente diagrama:



Donde:

X = Realidad

O = Observación

T = Modelo Teórico

P = Propuesta

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. Población:

Se ha tomado como población todas las empresas de ventas de equipos de cómputo en Chiclayo.

3.2.2. Muestra:

La muestra es NO PROBABILISTICA INTENCIONADA en la que se ha tomado a la empresa Systel Telecomunicaciones de la Ciudad de CHICLAYO.

3.3. HIPÓTESIS.

“Si se propone un Sistema de Gestión Balanced Scorecard para la Empresa Systel Telecomunicaciones entonces se podrá mejorar el nivel de desempeño de la empresa a fin de ofrecer un excelente servicio al cliente”.

3.4. VARIABLES

a. Variable Independiente:

BALANCED SCORECARD

b. Variable Dependiente:

NIVEL DE DESEMPEÑO

3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Indicadores	Sub-indicadores	Técnicas	Instrumentos
<u>Variable Independiente:</u> Sistema de Gestión Balanced Scorecard	. Planificar . Organizar . Dirigir . Controlar	Eficiencia– eficacia Rentabilidad Crecimiento	- Análisis Documentario - Entrevistas	Ficha de Análisis Guía de Entrevista
<u>Variable Dependiente:</u> Nivel de desempeño	Evaluación de los objetivos para cumplir con la Misión y Visión	Nivel de satisfacción del cliente	Observación	Ficha de Observación

3.6. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para realizar la presente investigación se recurrió a los siguientes métodos y técnicas.

3.6.1. Métodos.

- a. **Método teórico:** Con base al análisis comparativo se realizará un diagnóstico a través del cual se intentará establecer si este cambio es beneficioso para la empresa Systel Telecomunicaciones.
- b. **Método Inductivo:** Parte, de lo específico a lo general ya que se tomará como muestra la Empresa Systel Telecomunicaciones que nos dará una representación más real de nuestra población.
- c. **Método Descriptivo:** Consiste en la descripción de la situación problemática que enfrentan las empresas ante la necesidad de un Balanced Scorecard en la REGIÓN LAMBAYEQUE.

3.6.2. Técnicas.

a. Análisis Documentario.

Se procedió a la consulta bibliográfica y por Internet de textos relacionados al tema, revistas, tesis y otros documentos vinculados a la investigación.

b. Entrevistas a especialistas.

Se han entrevistado a los miembros de la empresa para identificar los problemas de información y de Gestión, además, se utilizó la técnica de campo cuya ficha de observación fue para anotar la caracterización de la realidad en estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. HERRAMIENTA DE GESTIÓN: BALANCED SCORED

4.1.1. Por qué razón seleccionar el tablero de comando **Balanced Scorecard** como herramienta.

Si bien es cierto en la empresa necesita el Balanced Scorecard por que no se cuenta con una herramienta que permita el traducir los objetivos en estrategias.

También porque no cuenta con un Sistema Gerencial que le permita dirigir y asignar los recursos además hay una deficiencia en cuanto a la atención al cliente, por estas razones la empresa se ha visto con la necesidad de implementar un Balanced Scorecard para mejorar su desempeño y le permita convertirse en la empresa con más éxito en este rubro.

En este proceso surgió la pregunta ¿Cómo hacer que los planes de la organización dejen de ser planes y se conviertan en realidad

Se decidió utilizar el Balanced Scorecard debido a los beneficios que proporciona involucrando a los activos intangibles con su relación de desempeño.

Se estimó que luego de la implementación, cuando este en explotación todo el sistema los logros que se obtengan motivaran a seguir realizando nuevas mejoras en la empresa

Con ellos además de darle seguimiento a la estrategia y de lograr un retorno de la inversión en un corto plazo se lograran establecer algunas debilidades que se identificaron con la empresa.

Se ha creído conveniente validar un plan estratégico, en cual se establecen los pasos a reseguir. Tal como se muestra en la siguiente tabla:

Diagnostico Situacional	Validación Estrategia	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas y planes	Evaluación y retroalimentación
-------------------------	-----------------------	-----------	-------------	-------	----------------------	--------------------------------

4.1.2. Definir el mapa estratégico corporativo y validación de la estrategia.

Clarificar la visión definida por la empresa en el plan estratégico fue la primera de las actividades realizadas, debido a que de allí se derivan el resto de los componentes del Balanced Scorecard.

Formular la hipótesis estratégica (seleccionar los temas estratégicos) se hizo conjuntamente con la validación de la visión de la empresa y surgieron algunas dudas que se fueron aclarando puliendo hasta obtener el cuadro de mando corporativo que sería la base de nuestro Balanced Scorecard.

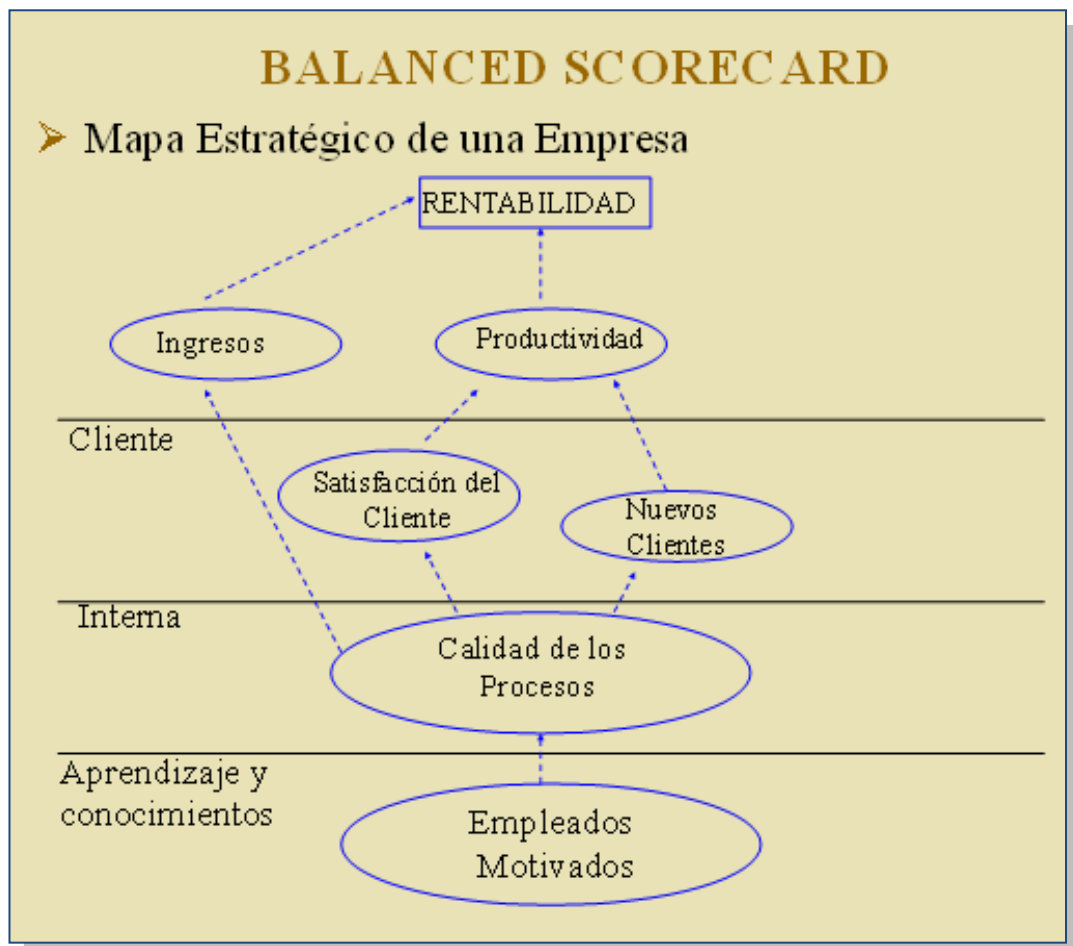
Esta estrategia fue bajada aun segundo nivel para trabajarla por cada unidad de negocio, por lo que cada unidad trabajo en su propuesta de valor única para su segmento específico de clientes con los cuales se desarrolló esa combinación de producto, calidad, servicio precio e imagen que ofrece a los clientes para distinguirse de la competencia.

El cuadro de mando de la empresa SYSTEL TELECOMUNICACIONES se trabajó en 2 niveles de los 3 posibles, al nivel gerencial o mandos altos y al nivel de mandos medios, se dejó de lado por esta ocasión el cascadearlo hasta el nivel operativo por motivos de recursos y tiempo.

Sin embargo existe de abarcar este nivel en un futuro cercano una vez que el esquema de numeración variable también sea habilitado.

El mapa aquí presentado muestra las relaciones causa y efecto entre cada perspectiva, tratando de armonizar con el cuadro de mando que se maneja bajo la misma filosofía dado que no es posible encontrar las respuestas al desempeño financiero en la misma perspectiva sino en su concatenación con el resto de las áreas que directamente influyen en esos resultados. El objetivo fue el de no perder la integralidad.

Gráfico N°6: Mapa estratégico de la empresa Systel Telecomunicaciones



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Objetivos estratégicos corporativos por perspectivas

- a. Se trabajó en establecer propuesta de valor por cada segmento de clientes. entre los cuales deberíamos diferenciar por cada unidad de negocio, por estrato social y por capacidad de consumo. en todos ellos se acordó que la propuesta ganadora estaría principalmente enfocada en tener una mayor intimidad con el cliente, para conocerlo mejor y de esta forma poder adaptar nuestras ofertas a sus gustos.
- b. Definir los objetivos de contribución para cada perspectiva y objetivos estratégicos establecidos. este fue un factor muy importante dado que con cada gerente de área se trabajó detenidamente para poder determinar en qué forma su área podía alinearse con los objetivos estratégicos corporativos ya definidos. Se lograron importantes análisis que se incluyeron como aporte para cada área los cuales fueron llevados a iniciativas y planes de acción.
- c. Identificación de los procesos de Gestión críticos para alcanzar la estrategia. Se identificaron cuales procesos se consideraban críticos para alcanzar lo propuesto, luego de varias charlas y análisis conjuntas entre los gerentes de cada área se acordó en que se debía implementar un sistema de control y atención de quejas y otro de información para fidelidad y retención.

Para ayudarnos a identificar estos procesos se formuló preguntas como:

1. ¿Qué necesidades de información no han sido satisfechas?
2. ¿Porque hacemos las cosas de esta forma y no de otra?
3. ¿Qué vacíos encontramos en los procesos actuales?
4. ¿Porque nos hemos enfrentado este problema con anterioridad?
5. ¿Cómo podemos mejorar esa área?
6. ¿Que necesitamos para fortalecer nuestras debilidades?
7. ¿Que se nos pasó por encima?

4.1.4. Identificación de competencias, habilidades y formación de personal

En este proceso también se determinó que para alcanzar los objetivos propuestos es indispensable contar con personal bien capacitado y formado. Se determinó que no solo se deberían de involucrar a los directos en este proceso si también al personal ya que ellos tienen relación directa con los clientes.

Por lo que se establecieron programas de formación para el personal en varias doctrinas y si como también charlas de servicio al cliente.

4.1.5. Identificación del capital de la información

Considerando que la información es vital para la toma de decisiones se decidió impulsar proyectos de análisis multidimensional de la información para la toma de decisiones. Gracias a la implementación paralela de herramientas de software y reportes gerenciales, se logró automatizar de gran forma el acceso a la información considerada crítica.

El uso de estas herramientas estuvo acompañado de igual forma de charlas de capacitación sobre los productos en sí y sus beneficios.

4.1.6. Indicadores estratégicos corporativos

- a. Identificar los inductores de actuación personal para alcanzar los objetivos, con la implementación de cada indicador se relacionaban los inductores de actuación esperados para el desempeño del personal
- b. Análisis de los indicadores: que como, quien, cuando. el análisis y la validación de indicadores bajo las perspectivas de: contribución, factibilidad de obtención y precisión.

- c. Validar la correlación y relación causa efecto de indicadores fue nuestra tercera tarea propuesta en el proceso. quizás resultó ser uno de los más extensos debido que debió analizar uno a uno su relación con otros indicadores y sus otras posibles correlaciones. en este proceso se ha tratado de integrar las diferentes perspectivas propuesta por NORTON Y KAPLAN en la medida que ha sido posible, sin embargo quizás no este del todo de esa forma pero principalmente se ha querido potencializar el valor de los activos intangibles : capital humano, capital organizacional y capital de información . para lograr que estos intangibles se conviertan en resultados tangibles.

4.1.7. Metas corporativas

- a. Análisis de las metas establecidas, se realizó un análisis global de las metas establecidas en el plan estratégico y como de ellas deberían conseguirse año tras año, periodo de medición tras periodo. Este proceso tomo de igual forma bastante tiempo debido que el proceso de fijación de metas resulta un poco complejo, dependiendo del tipo de empresas con las que se trabaje.
- b. Definición de metas a mediano y largo plazo: para cada área se definieron las metas a mediano y largo plazo que deberían estar coherentes con las metas corporativas ya establecidas.

4.1.8. Iniciativas estratégicas.

- a. Validar iniciativas actuales (análisis vertical por objetivo) y por actores (análisis horizontales): se realizó la validación de cientos de iniciativas por las dos vías conocidas por aportes a los objetivos estratégicos y por actores involucrados. en este proceso y luego de la validación se depuraron muchas iniciativas que verticalmente no tenían muchas coincidencias de alineación, dándoles por supuesto prioridad a aquellas que al menos cumplían con 2 coincidencias.

- b. Matriz para la priorización de las iniciativas: de igual forma de cómo se realizó con los indicadores, la priorización de las iniciativas estuvo basada en 3 aspectos Fundamentales: contribución al objetivo, factibilidad y la relación Costo/Beneficio.

4.1.9. Desarrollo de umbrales.

Definir los límites de control por cada una de las metas establecidas fue más sencillo ya que se estandarizó en la herramienta valores fijos en porcentajes.

4.1.10. Desarrollo y despliegue del cuadro de mando integral.

Este fue el proceso final de toda la implementación, en el cual luego de validarlo y aprobarlo por todas las áreas de la empresa se logró con los objetivos y metas planteadas por la empresa.

4.1.11. Que dificultades en la implementación y diseño del tablero de mando de mando BSC

El proceso de diseño e implementación como todo nuevo proyecto presento Algunas dificultades. Relacionadas principalmente con involucrar a una gran cantidad de actores.

En vista a la gran cantidad de áreas, unidades de negocio, responsables y objetivos, tomo algún tiempo para alcanzar consensos para delinear sus componentes. Entre las principales dificultades encontradas podemos destacar las siguientes:

1. Comunicación.

El proceso comunicativo de la empresa SISTEL TELECOMUNICACIONES hasta la implementación del BSC estaba muy centralizado en directores y gerentes de área, por lo que el resto del personal, poco o nada conocía sobre los direccionamientos que tomaba la empresa.

El comenzar a inculcar reuniones periódicas y boletines informativos para el resto del personal de la empresa ha sido un proceso que ha tomado tiempo pero que está dando buenos resultados.

2. Trabajo en equipo.

Uno de los problemas más comunes que se encuentran durante estos procesos de implementación es “el que cada uno se defiende con lo suyo” por lo que se trató de evitar la política de que cada uno defiende su trabajo independientemente de lo que suceda con la empresa. Lo que por lo general se traduce en reacciones poco positivas como atacar a otras áreas sin obtener la visión de que este proceso es una responsabilidad de todo el equipo gerencial y no de todas las áreas funcionales.

En el proceso de alineación el cual se ha visto envuelta la empresa SISYEL telecomunicaciones, luego de la definición su Scorecard ha abarcado el trabajo en equipo de diferentes áreas, el poder admirar a la empresa desde un punto de vista más centrado, genera que se enfrenten muchas falencias que se pasaban por desapercibido. De igual forma el sensibilizar que este proceso es un trabajo de todos y para todos.

3. Liderazgo.

El líder tiene un papel protagónico en el proceso de implantación de las estrategias, por el pensamiento estratégico y la actitud estratégica que son indispensables para encaminar los proyectos.

Es un factor crítico que toma tiempo para poder desarrollarlo. Para que cada jefe de cada área sea finalmente quienes sigan impulsando el modelo a sus subalternos pero el haberlo hecho consolida la continuidad del proyecto.

Si bien desde el inicio hubo la voluntad de todos y la decisión de la gerencia general para emprender con este nuevo sistema de Gestión. La verdadera paliación de los mismos tomo tiempo, horas de sensibilización y capacitación para que se obtengan los resultados deseados.

4. Falta de enfoque

La poca claridad de un enfoque sobre su mercado meta y el tipo de relación ocasiono más de una dificultad. Sobre todo se hace difícil para empresas con diferentes líneas de productos el poder unificar una estrategia comercial común bajo un mismo enfoque, luego de las reuniones con los representantes de estas áreas.

Ha sido un largo proceso hasta que la empresa definió con claridad con que estrategia seguiría en el mediano plazo (entre 3 y 5 años).

Durante las charlas y talleres se logró explicar la esencia de la estrategia, es decir lo que la empresa de hacer para llegar a un punto de referencia inicial, que es la situación actual, al punto de referencia final o situación deseada.

5. Opiniones divergentes y diversas

Como en toda empresa liderada por seres humanos, la gran cantidad de opiniones y puntos de vista de los responsables del área hizo que se desarrollen muchos de los requerimientos e inquietudes previos a la definición de los indicadores.

Si bien la base del proceso fue la alineación de cada área con los respectivos objetivos estratégicos definidos con anterioridad se trabajó mucho para ir ajustando cada área a lo que la estrategia requería. En este proceso también se incluyeron varias sugerencias de parte de cada área para satisfacer la forma en como querían ser medidos y evaluados.

6. Débil definición de procesos y o procedimientos (algunas áreas)

En este proceso de implementación del BSC se encontró que existen escasos procedimientos y procesos definidos para algunas áreas por lo que fue motivo de analizarlas y fortalecerlas con el fin de que sean parte de la estrategia corporativa. Esto tomo tiempo y aplazo algunos hitos definidos con los cronogramas pero finalmente la aclaración de cómo manejar algunas áreas (especialmente reclamos) fue un factor importante para la empresa.

7. Falta de información para la toma de decisiones

Si bien es cierto la empresa Systel Telecomunicaciones cuenta con un Sistema de Información que le permite llevar a cabo sus operaciones, pues no cubre en gran porcentaje demanda, de información de las diversas áreas. Más aun cuando se tienen 2 aplicaciones adicionales que complementan la información de mercados y muchas veces esa información crítica de perfiles de clientes solamente se encuentra registrada manualmente en informes de los delegados comerciales.

8. Poca cultura en el uso de indicadores

Un factor que ha sido una barrera importante para trabajar y avanzar en el proceso ha sido la poca cultura del empleado de trabajar en base a sus objetivos, consecución de metas y evaluación. Esto se ha ido concretizando con las charlas de capacitación que se han dado para lograr persuadir de los beneficios de establecer mecanismos de control y medición que les ofrece el Balanced Scorecard.

9. Rotación del Personal

El hecho de que este proceso sea considerado a corto plazo y se trabaje bajo la precisión ha incidido en la rotación del personal, de igual forma el cambio de estructuras internas definidas por matriz son algunos factores críticos que han dificultado el avance del proceso. Debido que al cambiar la estructura y la función de uno u otro de departamento cambia indiscutiblemente la forma en cómo será evaluado y bajo qué perspectiva se alinear.

De igual forma la rotación del personal en algunas gerencias y / o el cambio de funciones de algunos empleados claves.

4.1.12. ¿Qué beneficios se lograron a partir de la implementación?

Gracias al apoyo del capital intelectual del valioso personal de la empresa y el uso de herramientas tecnológicas de soporte para la toma de decisiones se agilizarán nuevos algunos procesos, se reestructurarán otros reducirán costos, se ofrecerá una propuesta de valor significativa al cliente y finalmente las decisiones serán más asertivas en base a datos reales. El aplicar la metodología y alcanzar los objetivos estratégicos de corto y largo plazo sin duda sin duda mantendrán el liderazgo en la empresa System Telecomunicaciones.

Es por ello que conjuntamente con la implementación de esta herramienta se han emprendido proyecto para fortalecer las competencias de los principales ejecutivos y colaboradores cuyo objetivo final será ligar la evaluación del desempeño a los resultados obtenidos para que de alguna forma se dé continuidad a este proceso.

4.2. PROPUESTA DE LAS 4 PERSPECTIVAS DEL BSC PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

a. Mercado

El mercado objetivo de la empresa es principalmente los jóvenes y empresarios que buscan la necesidad de contar con sistemas de cómputo de última tecnología.

En la actualidad se satisface se necesidad de clientes a pesar de que la empresa solo cuenta con cuatro locales ubicadas en la ciudad de Chiclayo. La empresa también tiene como clientes a otras empresas quienes a través de concursos evalúan a varios proveedores para que les proporcionen los artículos requeridos.

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

b. Competencia

La principal competencia de la empresa son los productos provenientes de tiendas de marca los cuales se ofrecen al mercado con un precio más bajo, a pesar de que estos artículos tiene una desventaja en cuanto a calidad del material. Los otros competidores son algunas empresas nacionales quienes de igual manera se encuentran en constante mejora y desarrollo. A pesar de ello la empresa tiene el deseo de llegar a convertirse más adelante en competencia de empresas nacionales con marcas reconocidas, siendo consciente que para ello requerirá de mucho esfuerzo.

c. Determinación del marco de la estrategia

Matriz FODA

La definición de la matriz FODA constituye la parte inicial en la determinación del marco en el cual se desarrollara la estrategia, ésta servirá de base para la elaboración de la visión y misión de la empresa.

Identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas:

- Personal con amplia experiencia.
- Alto nivel de confianza entre los trabajadores.
- Adecuada infraestructura existente.
- Productos de calidad y precio competitivo
- Equipo de dirección joven, entusiasta y proactivo.

Oportunidades:

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

Debilidades:

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

Amenazas:

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

Descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Fortalezas:

- **Personal con amplia experiencia.**
Personal con amplia experiencia y buen rendimiento para el nivel de conocimientos con los que cuentan.

- **Alto nivel de confianza entre los trabajadores.**

Cada uno de los trabajadores conoce la capacidad de sus compañeros, es por eso que existe un alto grado de confianza en las labores que puedan realizar cada uno de ellos

- **Adecuada infraestructura existente.**

Cuenta con un área de trabajo en el cual les operarios pueden realizar sus labores cómodamente.

La gerencia proporciona en todo momento todas las herramientas necesarias para el desarrollo de un trabajo eficiente.

- **Productos de calidad y precio competitivo.**

La empresa ha logrado un gran avance en lo que a calidad se refiere, reduciendo así algunos costos de no calidad.

- **Equipo de dirección joven, entusiasta y proactivo.**

La organización está encabezada por personas conscientes de la necesidad de avizorar posibles cambios en el entorno, así con, la necesidad de adaptarse a estos. El empresario está convencido que sus trabajadores son la fuente más importante de ventaja competitiva; es por eso que siempre está en constante búsqueda del aprovechamiento de su potencial y motivación de los mismos.

Oportunidades:

- **Clientes que buscan productos que cumplan con los requisitos de calidad y precio.**

Existencia de clientes a quienes se les puede satisfacer cumpliendo sus expectativas operando según las características de su producto en la actualidad (calidad-precio); sin embargo, la empresa desea mejorar estas características.

- **Segmentos de mercado no explotados satisfactoriamente.**
Existen mercados constituidos por aquellas personas que no cuentan con el tiempo suficiente para realizar sus compras, los cuales pueden estar formados por: ejecutivos, estudiantes.
- **Constante insatisfacción y exigencia del mercado en cuanto a variedad y servicios de venta.**
Debido a la gran cantidad de competidores el mercado se vuelve cada vez más exigente buscando no sólo un producto de buen precio y calidad. Es por eso que uno de los puntos clave es el diseño con el que pueda contar el producto; así como, un buen servicio que diferencie al producto de los demás.

Debilidades

- **Falta de cobertura y pocos canales de distribución**
En la actualidad existe una gran cantidad de mercado aún no cubierto por la empresa ya que sólo cuenta con cuatro tiendas las cuales son el único medio para que el producto llegue a los clientes (mayoristas, minoristas y consumidores finales).
- **Poco conocimiento del mercado**
No existe un seguimiento de los clientes para tener conocimientos básicos de sus requerimientos y así satisfacer sus necesidades, la única relación es la que se desarrolla mediante la operación de venta de los productos.

No se realiza un estudio para evaluar las oportunidades del mercado e identificar su mercado potencial.
- **Débil sistema logístico**
No cuenta con un sistema logístico completo, sólo se realiza un control de existencias mediante el kardex. Uno de los mayores problemas debido a esto es la inexistencia de un planeamiento para el proceso de compra incurriendo por ello en costos innecesarios.

- **Falta de constancia en la aplicación de los lineamientos básicos de la empresa.**

Lamentablemente no todos los trabajadores son conscientes de la importancia del cumplimiento de estos lineamientos; ya que fueron elaborados para el mejor desempeño de la empresa. Los lineamientos con mayor incidencia de incumplimiento son los referidos al horario de entrada y la necesidad que el personal se sienta parte de un grupo en el cual las labores de todos los integrantes son importantes para el buen desempeño de la empresa.

- **Resistencia a la adaptación a nuevos métodos de trabajo y personal con falta de perfeccionamiento en sus labores.**

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

Amenazas

- **Creciente ingreso al mercado de productos calidad y bajo precio**

Los proyectos son el principal competidor de la empresa; los cuales ingresan al país con precios bajos originando una competencia desleal a pesar que estos no cuentan con buena calidad.

- **Surgimiento de empresas competidoras en iguales o mejores condiciones.**

Existen muchas empresas en proceso de desarrollo, las cuales también están asesoradas por entidades del estado para la mejora de su Gestión.

d. Elaboración de la matriz FODA.

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

En el siguiente cuadro se puede apreciar el cruce de las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

Este cruce está representado por un aspa y cada uno de los elementos del FODA con un número.

CRUCE DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES CON OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

	FORTALEZAS					DEBILIDADES				
OPORTUNIDADES	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
	A x		X	X	X	X	X		X	X
	B x			X	X	X		X		X
	C x		X		X	X	X	X		X
AMENAZAS	A x			X	X	X		X		X
	B x				X	X		X		X
	C x				X	X		X		X

1. Emplear fortalezas para aprovechar las oportunidades.

- Capacitar al personal de producción y ventas en temas técnicos así como motivarlos y concientizarlos para que adopten la calidad como forma de vida y aprovechen al máximo las herramientas (recursos) proporcionados. También sería importante convencerlos que la mejora individual repercute directamente en la mejora de la empresa.

- Realizar un análisis de las labores en las que se incurre en mayores gastos para elaborar nuevas metodologías de trabajo que disminuyan los costos y aprovechen mejor los recursos.
- Realizar un estudio en segmentos de mercado identificados como mercados no explotados satisfactoriamente para aprovecharlos.
- Diseño constante de nuevos modelos mediante el seguimiento de las preferencias de los clientes, así como implementación de un servicio de post-venta.

2. Eliminar debilidades para aprovechar oportunidades.

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

3. Emplear fortalezas para anular las amenazas.

- Capacitar a los directivos de la empresa en temas relacionados con la importación de productos y formar gremios con otras empresas para evitar el dumping.
- Promocionar los productos a través de folletos, exhibiciones o comerciales por radio para captar más clientes.

- Realizar jornadas para integrar al personal y que el entusiasmo del equipo directivo se contagie a todo el personal de la empresa, así como realizar charlas acerca de la importancia de aplicar la mejora constante en todas las áreas para evitar que otras empresas que surjan se encuentren en iguales o mejores condiciones que ésta.

4. Eliminar debilidades para evitar amenazas

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

e. Visión y Misión

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

Para la determinación de la visión y misión se deberá tener en cuenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas identificadas.

Visión

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

Misión

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

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

f. Determinación del foco estratégico

Para continuar con la propuesta del Balancee! Scorecard es vital identificar el foco estratégico hacia el cual enfocaremos nuestros objetivos. Este foco refleja la razón de nuestra estrategia y servirá de guía para la elaboración del mapa estratégico alineando los objetivos a la estrategia.

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

4.3. PROPUESTA DEL BALANCED SCORECARD

4.3.1. Definición de objetivos y elaboración del mapa estratégico

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

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

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

4.3.2. Objetivos del Balanced Scorecard

A continuación se describe los Objetivos planteados.

1. Objetivos de la perspectiva financiera

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

a. Aumentar margen de contribución:

Constituye el objetivo final del mapa estratégico y en función a éste se encuentran planteados los demás.

Las acciones a realizar para el cumplimiento del objetivo en mención serán: realizar una planeación de utilidad la cual permita que la gerencia tome decisiones operacionales que involucren la introducción de nuevos productos.

Tomar estrategias para disminuir los errores en la fijación de precios.

b. Aumentar ventas:

Es un objetivo resultado de una empresa con una visión de mejora y avance.

El objetivo ha sido planteado bajo la premisa de que el precio de venta no disminuirá, salvo exista disminución de los costos.

2. Objetivos de la perspectiva cliente

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

a. Satisfacer y fidelizar a clientes:

En la actualidad está comprobado que la satisfacción y fidelización del cliente es un aspecto clave para incrementar las ventas, para ello se está planteando entregar al cliente.

Un valor agregado por el producto, el cual estará constituido por un producto que se ajuste a las necesidades actuales del cliente y que se anticipen a las necesidades futuras; así como, la entrega de un buen servicio que diferencie a la empresa de la competencia.

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

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

b. Ampliar la base de clientes;

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

Un aspecto importante para el incremento de clientes es la realización de promociones y ofertas especiales que resulten atractivas para el mercado previo estudio del mismo y evaluación de costos de producción; de igual manera la participación en comerciales a través de los cuales se puede ofrecer los productos a todos los asistentes.

La promoción a utilizar como iniciativa en este caso será la misma que para el objetivo Satisfacer y Fidelizar clientes. El logro del objetivo está apoyado en otros como la implementación de un servicio de post-venta y el incremento de canales de distribución con el cumplimiento de los cuales se facilitara la captación y retención de clientes.

c. Desarrollo de la marca en alrededores de tiendas:

En la actualidad la marca sólo es reconocida por algunas personas que suelen comprar en lugares en los cuales existen puntos de venta de la empresa y que alguna vez han comprado alguno de sus productos.

Es importante que las personas conozcan que tienen otra alternativa de compra de un producto que puede satisfacer sus necesidades ya que ellos se pueden convertir en futuros clientes de la empresa.

Como el mercado más atractivo y que brinda mayor facilidad para desarrollar la marca por su ubicación es el localizado en los alrededores de las tiendas, se plantea el desarrollo de la marca solo en estas zonas, en cuanto la empresa cuente con nuevas tiendas se deberá realizar el desarrollo de la marca en los alrededores de éstas también.

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

3. Objetivos de la perspectiva Interna

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

a. Mejora de la Gestión de compras:

Una de las operaciones importantes mediante la cual se puede obtener como resultado disminución de gastos es el proceso de compras.

En la actualidad no se cuenta con una planificación para el requerimiento de las compras impidiendo esto una evaluación adecuada de los proveedores

Se debe tener en cuenta que es importantes tener dominio y habilidad para negociar así mismo de contar las herramientas necesarias que permitan hacer frente a la competencia de una manera efectiva.

b. Mejorar la calidad del producto:

Bajo la premisa de la mejora constante por el nesgo al cual están expuestas todas las empresas ante el surgimiento de posibles competidores en iguales o mejores condiciones.

Se considera importante el avance en busca de la mejora de calidad del producto para contribuir con la obtención de un cliente leal entregando un producto que cumpla con las expectativas de los clientes satisfaciendo sus necesidades.

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

c. Implementación de Servicio de Post-venta:

Este objetivo constituye un punto clave en la satisfacción y fidelización del cliente al permitir un acercamiento a los mismos mostrándoles que en realidad son importantes y valorados por la empresa.

Este acercamiento constituye una oportunidad para la empresa ya que se convierte en un medio por el cual se puede obtener información de las características de los clientes mediante un seguimiento continuo de los mismos.

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

d. Desarrollo de nuevos canales de distribución:

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

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

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

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

Para te determinación de la ubicación de estos canales se tornarán en cuenta ciertos criterios de acuerdo al tipo de canal en el caso de tiendas deberá ser un lugar que cuente con movimiento de productos.

Así como gran concurrencia de personas y que éstas sean el mercado potencial previamente determinado, en el caso de ventas a través de representantes los lugares a frecuentar deberán ser distritos en los cuales se encuentren ubicadas las oficinas de la mayoría de grandes empresas.

En caso no se pueda implementar este tipo de canal se reemplazará por tiendas cercanas a centros empresariales y deberá contar con el apoyo de personas que repartan volantes en los lugares de ingreso a te centros laborales; por lo menos hasta que el mercado conozca la existencia de la tienda.

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

4. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Son la base del mapa estratégico, al depender de estos el cumplimiento de los objetivos de las siguientes perspectivas, por ello el seguimiento del Balanced Scorecard deberá empezar con la verificación del cumplimiento de dichos objetivos.

Los objetivos de esta perspectiva incluyen temas como: competencia del personal, tecnologías, y sistemas de información. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son:

a. Manejo de datos logísticos en paquetes informáticos:

La información logística y de ventas es manejada manualmente invirtiendo mucho tiempo en realizar esta operación e impidiendo el análisis de los datos a través de cuadros fácilmente realizados en los sistemas informáticos.

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

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

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

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

b. Estudio de mercado:

Como es sabido es muy poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando tecnologías y capacidades actuales.

Es por ello la importancia de mejorar estas capacidades, en este caso traducidas en la obtención de información fiable e importante sobre los clientes, el cual servir para que los empleados de primera línea tomen decisiones.

Como en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se plantean los objetivos relacionados con la mejora de capacidades (tecnológicas, conocimientos, información, entre otros) se ha planteado en este caso como objetivo el realizar un Estudio de Mercado, el cual constituye la base para conocer las necesidades de los clientes y aprovechar las oportunidades que puede brindar el mercado.

Al tratarse de una empresa en vías de desarrollo actual mente no se cuenta con la información necesaria para realizar un análisis de mercado; es por eso que primero se planea realizar un levantamiento de información de mercado comenzando con los clientes existentes para luego hacerlo con los clientes potenciales. La información que abarcará estas encuestas deberá contar con preguntas relacionadas con preferencias hacia el cliente.

En caso de las encuestas dirigidas a clientes se podrá incluir preguntas relacionadas con la conformidad ante los productos y servicios brindados, el equipo directivo es consciente de la importancia de realizar un análisis del comportamiento del mercado para la toma de decisiones; sin embargo, dada las limitaciones no se pudo llevar a cabo este análisis.

Por este motivo se incluye como objetivo necesario para el mejor desarrollo de la empresa.

c. Capacitación, creatividad y motivación del personal:

Es el objetivo base del mapa estratégico, del cumplimiento de éste dependerá del cumplimiento del resto de objetivos. Para que el personal pueda realizar las labores asignadas deberá estar convencido de que el buen desempeño de sus labores tendrá un impacto positivo en los resultados de la empresa y que para este buen desempeño es muy importante aportar ideas creativas basadas en los conocimientos obtenidos.

Es por ello que el equipo directivo tendrá que motivar y capacitar al personal demostrando que en realidad son parte importante para la empresa y que de ellos depende el éxito de la organización. Esta capacitación al personal no sólo será para la obtención de mayores conocimientos sino para que desarrollen su creatividad durante el desempeño de sus labores convirtiendo a los trabajadores en personas con condiciones de asumir responsabilidades y solucionar problemas.

Como parte de las capacitaciones es importante que los trabajadores conozcan la gran utilidad de la propuesta del Balanced Scorecard en la empresa y como va repercutir en la mejora de la misma para que comprendan la razón de los objetivos designados; así como, la importancia del cumplimiento de estos.

Para motivar al personal se desarrollara un programa de participación de los empleados en el desarrollo de la empresa a través de sus sugerencias (nuevas ideas de mejoras) las cuales serán ingresadas libremente ya sea de manera verbal o a través de un buzón de sugerencias para que periódicamente sean debatidas por los directivos de la empresa y si el empleado lo desea con la presencia de éste.

Otras maneras de motivar a los empleados serán la realización de sorteos (en ocasiones festivas) de artefactos entre el personal de la empresa y la bonificación que obtendrán por cumplir objetivos propuestos.

4.4. MAPA ESTRATÉGICO

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

4.5. DETERMINACIÓN DE INDICADORES DE OBJETIVOS

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

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

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

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

CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
FINANCIERA	Aumentar Margen	% aumento margen neto	% aumento margen bruto
	Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	% aumento de venta de producto de mayor demanda

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	% de clientes retenidos	% de clientes conformes con los productos
	Ampliar base de clientes	% aumento de base de clientes	% de clientes nuevos captados
	Desarrollo de la Marca en distribución de tiendas	% índice de conocimiento de la marca	Número de campañas promocionales realizadas
INTERNA	Mejorar la Gestión de compras	% compras fuera de tiempo	% requerimientos fuera de tiempo
	Mejorar calidad del producto	% de distribución productos reprocesados	% de distribución productos no conformes
	Implementación de servicio de post-venta	% avance de implementación	% avance del diseño
	Desarrollo de nuevos canales de distribución	Nuevos canales de distribución implementados	Nuevos canales de distribución identificados
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	% avance en la elaboración de la base de datos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	INDICADORES OPERATIVOS
	Estudio de mercado	% de clientes con identificación de sus necesidades	% de clientes contactados. Número de clientes potenciales identificados
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	% avance de las metas asignadas	% de satisfacción de los empleados. Núm. de Ideas novedosas propuestas para cumplir objetivos

Para tener te plena seguridad de que te indicadores y objetivos son adecuados se realizó un mapa de indicadores en el cual estos deben estar conectados de la misma manera que los objetivos en el mapa estratégico mediante la relación causa-efecto.

En caso no cumplieran la misma relación que sus objetivos en el mapa estratégico deberá realizarse primero una revisión de los mismo para confirmar que se eligió los indicadores adecuados, luego de estar seguros de ello se procederá a analizar los objetivos para hacer la respectiva modificación.

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

A continuación se presenta un ejemplo explicando la relación que existe entre dos de los indicadores:

La relación entre estos dos indicadores se puede explicar de la siguiente manera:

A mayor porcentaje de aumento de ventas totales, mayor porcentaje de aumento de margen neto.

4.6. MAPA DE INDICADORES

4.6.1. Definición de los Indicadores

Cada uno de los indicadores brindando una explicación detallada de los mismos, sobretodo la manera de obtenerlos.

a. Porcentaje de aumento del margen neto:

Aumento en un porcentaje del margen neto, al cabo de un periodo de haber comenzado la propuesta del Balanced Scorecard, con respecto al margen que se tenía al inicio de esta propuesta.

Este indicador será resultado de dividir la variación del margen neto durante un periodo entre el margen neto inicial (margen al inicio de la implementación), expresado el valor en porcentaje.

Los márgenes serán resultado de dividir el total de ingresos entre la utilidad neta, la cual se obtendrá del estado de ganancias y pérdidas de la empresa

b. Porcentaje de aumento del margen bruto:

Aumento en un porcentaje del margen bruto, al cabo de un periodo de haber comenzado la propuesta del Balance Scorecard con respecto al margen que se tenía en los inicios de esta. Este indicador será resultado de dividir la variación del margen bruto durante un periodo entre el margen bruto inicial (margen al inicio de la implementación).

Expresado el valor en porcentaje, los márgenes serán resultado de dividir el total de ingresos entre la utilidad bruta la cual se obtendrá del estado de ganancias y pérdidas de la empresa.

c. Porcentaje de aumento de ventas totales:

Será resultado de dividir la variación de las ventas de todos los productos al cabo de un periodo de haber propuesto el Balanced Scorecard entre las ventas ocurridas al inicio de esta; este valor será expresado en porcentaje.

d. Porcentaje de aumento de ventas del producto de mayor demanda:

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

e. Porcentaje de clientes retenidos:

Es el porcentaje de clientes que reinciden en comprar los productos de la empresa en un periodo establecido Para ello se dividirá a los clientes en dos grupos:

- **Mayoristas:** Son como, distribuidores quienes generalmente llevan los productos a otros sub. Distribuidores llegando a través de estos a los clientes finales y que por lo general compran gran cantidad productos.

Para los clientes en mención el porcentaje de clientes retenidos se obtendrá dividiendo la cantidad de clientes que compran como mínimo una vez cada mes entre el total de clientes considerados como mayoristas que realizan la compra durante este periodo.

- **Clientes finales:** Para obtener el porcentaje de estos clientes retenidos se dividirá la cantidad de clientes que compran como mínimo una vez cada bimestre entre el total de clientes finales que realizan la compra durante este periodo. Los clientes finales por lo general compran los productos en cantidades pequeñas.

f. Porcentaje de clientes conformes con los productos:

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

g. Porcentaje de aumento de base de clientes:

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

h. Porcentaje de clientes nuevos captados.

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

i. Porcentaje de índice de conocimiento de la marca:

Para obtener este porcentaje se requerirá de encuestas en los alrededores de zonas en las cuales la empresa tiene sus tiendas.

El porcentaje será resultado de dividir la cantidad de personas que tienen conocimiento de la existencia de la marca entre el total de la muestra encuestada durante un periodo determinado.

j. Número de campañas promocionales realizadas:

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

k. Porcentaje de compras fuera de tiempo:

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

l. Porcentaje de requerimientos fuera de tiempo:

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

m. Porcentaje de disminución de productos reprocesados:

Esta información será obtenida al dividir la variación de productos reprocesados, en un período después de haber iniciado la implementación del Balanced Scorecard, entre la cantidad de dichos productos existentes al inicio de este período.

Para obtener estas cantidades se requerirá del apoyo del encargado de realizar el control de calidad.

n. Porcentaje de disminución de productos no conformes:

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

o. Porcentaje de avance en la implementación del servicio de post-venta:

Este indicador fue medido en función al avance de determinadas acciones durante un periodo establecido, las cuales representarán un porcentaje en el desarrollo de esta implementación, estas son:

- Formación del área de post-venta: 36%
- Implementación del servicio de reclamos: 33%
- Implementación del servicio de seguimiento de clientes: 34%

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

p. Porcentaje de avance en el diseño del servicio de post-venta:

Fue resultado de diseñarlas actividades para el cumplimiento del objetivo al cual pertenece este indicador en un periodo determinado.

El porcentaje de avance de Este indicador será mediante esta manera.

- Diseño del área de post-venta: 33%
- Diseño del servicio de reclamos: 33%
- Diseño del servicio de seguimiento de clientes: 34%

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

q. Nuevos canales de distribución implementados:

Este indicador fue resultado de llevar la cuenta de los canales de distribución implementados durante un plazo de tiempo establecido.

r. Nuevos canales de distribución identificados:

Fue resultado de llevar la cuenta de los canales de distribución identificados durante un periodo determinado.

s. Porcentaje de reportes elaborados con sistemas informáticos:

Este porcentaje se obtendrá de dividir los reportes elaborados en paquetes informáticos entre el total de reportes realizados en un plazo de tiempo determinado.

Lo que se busca es que la mayor cantidad o todos los reportes sean elaborados en sistemas informáticos para agilizar la obtención de información.

t. Porcentaje de avance en la elaboración de la base de datos:

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

u. Porcentaje de clientes con identificación de sus necesidades:

Para saber la cantidad de clientes con sus necesidades identificadas se requerirá realizar encuestas a los mismos, las cuales deberán contener preguntas acerca de colores, modelos, material y diseños de los productos; así como, de los servicios entregados.

Finalmente este porcentaje será resultado de la división de los clientes que llenaron las encuestas entre el total de los mismos durante un periodo determinado.

v. Porcentaje de clientes contactados:

En este caso se llama "clientes contactados" a aquellos con los que se cuenta sus datos personales necesarios para ubicarlos en cualquier momento como, dirección, teléfono y/o correo electrónico, y cumpleaños.

El porcentaje de estos clientes se obtendrá al dividirlos entre el total de clientes en un plazo de tiempo determinado.

w. Número de clientes potenciales identificados:

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

x. Porcentaje de avance de las metas asignadas:

Este indicador está netamente basado en el desempeño del personal ante las responsabilidades asumidas resultado de la asignación de metas para el cumplimiento de iniciativas y objetivos del Balanced Scorecard.

El porcentaje de avance las de metas asignadas se obtendrán dividiendo la cantidad de trabajadores que cumplen con sus metas entre el total de estos.

En caso se desee realizar el control de este indicador antes que haya terminado el tiempo límite para ser cumplida la meta dicho porcentaje se obtendrá de promediar el avance de cada uno de los trabajadores en el cumplimiento de sus metas.

y. Porcentaje de satisfacción de los empleados:

La satisfacción de te empleados será medido a través de encuestas a los mismos o mediante la evaluación de los jefes y directivos.

Si los medimos a través de encuestas resultará de dividir la cantidad de empleados satisfechos entre el total de estos en un periodo determinado.

z. Número de ideas novedosas propuestas para cumplir objetivos:

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

4.7. DETERMINACIÓN DE LAS METAS DE INDICADORES DE OBJETIVOS

Los objetivos deberán ser cumplidos y (para ello se establecerán metas a alcanzar a través de las cuales se comprobará si en realidad se cumplió el objetivo.

Las metas planteadas tendrán un tiempo determinado pana ser cumplidas, solo se dirá que la meta se cumplió si se realizó en el tiempo inicialmente establecido.

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

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

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

CUADRO DE OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS	INDICADORES OPERATIVOS	METAS
Aumentar Margen	% aumento margen neto	5% IV TRIM.	% aumento margen bruto	10% IV TRIM.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS	INDICADORES OPERATIVOS	METAS
Aumentar Ventas	% aumento de ventas totales	10% IV TRIM.	% aumento de venta de producto de mayor demanda	20% IV TRIM.
Satisfacer y Fidelizar a clientes	% de clientes retenidos	15% II TRIM. 35% IV TRIM.	% de clientes conformes con los productos	90% IV TRIM.
Ampliar base de clientes	% aumento de base de clientes	15% II TRIM. 35% IV TRIM.	% de clientes nuevos captados	15% II TRIM. 30% IV TRIM.
Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	% índice de conocimiento de la marca	25% II TRIM. 40% III TRIM.	Número de campañas promocionales realizadas	4 II TRIM. 7 IV TRIM.
Mejorar la Gestión de compras	% compras fuera de tiempo	15% II TRIM. 5 % VI TRIM.	% requerimientos fuera de tiempo	10% II TRIM. 3 % VI TRIM.
Mejorar calidad del producto	% de disminución productos reprocesados	80% (Prom. por O/P) II TRIM.	% de disminución productos no conformes	80% (Prom. por O/P) II TRIM.
Implementación de servicio de post-venta	% de avance en implementación	100% II TRIM.	% de avance en el diseño	100% I TRIM.
Desarrollo de nuevos canales de	Nuevos canales de distribución	2 Canales II TRIM.	Nuevos canales de distribución	4 Canales I TRIM.

OBJETIVOS	INDICADORES DE RESULTADO	METAS	INDICADORES OPERATIVOS	METAS
distribución	implementados		identificados	
Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	% de reportes elaborados con sistemas informáticos	30 % I TRIM. 70% II TRIM. 100% III TRIM.	% avance en la elaboración de la base de datos	50 % I TRIM. 100 % II TRIM.
Estudio de mercado	% de clientes con identificación de sus necesidades	80 % I TRIM.	% de clientes contactados. Número de clientes potenciales identificados	90 % I TRIM. 150 Clientes I TRIM

4.8. DETERMINACIÓN DE LAS INICIATIVAS

Las iniciativas son las acciones tomadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos, éstas han sido formuladas en función a la capacidad de la empresa y con la participación de trabajadores con experiencia.

Algunas de ellas pertenecientes a la Perspectiva de Clientes necesitarán de la información obtenida de las iniciativas del objetivo Estudio de mercado para su definición completa.

Las iniciativas al igual que los objetivos contarán con sus indicadores para el control de las mismas, las cuales serán asignadas al personal de la empresa con una meta a cumplir entre las iniciativas asignadas se encuentran: aumento de ventas de cada uno de los productos, diseño de nuevos productos, promoción para clientes especiales, sistema de pago a través de tarjetas bancarias, ofertas.

Planeamiento de la programación de compras, implementación de sección de control de calidad en todos los procesos, formación del área de post-venta, encuesta en zonas comerciales y empresariales, elaboración de plantillas con información de ventas y almacén, diseño de encuestas para conocer preferencias de los clientes, diseño de encuestas para identificar el mercado potencial y la implementación de un programa de dirección por objetivos, entre otros.

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

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
FINANCIERA	Aumentar Margen	- Optimizar el consumo de computadoras
	Aumentar Ventas	- Aumento de ventas de equipos de computo
CLIENTE	Satisfacer y Fidelizar a Clientes	- Diseño de nuevos productos
		- Realizar promociones
		- Realizar ofertas
		- Sistema de pago a través de tarjetas bancarias
	Ampliar base de clientes	- Realizar promociones
		- Realizar ofertas
		- Participación en misiones comerciales, ferias o show romos

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
	Desarrollo de la Marca en alrededores de tiendas	- Participar en exhibiciones
		- Desarrollo de folletos
		- Comercial por radio
INTERNA	Mejorar la Gestión de compras	Plan-Planteamiento de la programación de compras
		-Base de datos completa de los proveedores
	Mejorar calidad del producto	-Implementación de sección de control de calidad en todos los procesos
	Implementación de servicio de post-venta	- Formación del área de post-venta
		- Implementación del servicio de reclamos
		- Implementación del servicio de seguimiento a los clientes
	Desarrollo de nuevos canales de distribución	- Encuesta en zonas comerciales y empresariales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTOS	Manejo de datos logísticos y ventas en paquetes informáticos	- Elaborar plantilla con información de ventas
		- El -Elaborar plantilla con información de

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INICIATIVAS
		almacén (kardex)
	Estudio de mercado	- Encuestas para conocer preferencias de los clientes
		- Encuestas para identificar el mercado potencial
	Capacitación, creatividad y motivación del personal	- Desarrollo de un programa de capacitaciones
		- Implementación de un programa de dirección por objetivos
		-Desarrollo de un programa de participación de los empleados a través de sus sugerencias

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- No se cuenta con un Plan Estratégico donde se plasme el Análisis Interno / externo de la empresa y planteamiento una misión futura con el trazo de objetivos de corto y largo plazo para el logro del mismo y para ello establecer estrategias con asignación de recursos humanos, financieros y tecnológicos que cuente la empresa Systel Telecomunicaciones.
- El personal no tiene pleno conocimiento de la Misión / Visión de la Empresa, lo que conlleva a que exista bajo nivel de desempeño, de las funciones asignadas en determinadas áreas.
- Existe personal contratado sin tener la experiencia en Telecomunicaciones, originando reclamos por parte de los clientes. Así mismo el personal con que se cuenta no es suficiente para cumplir con las actividades que se programan en la Empresa.
- No existe un plan de crecimiento donde se proyecte la participación de la empresa en el mercado que conlleve a la satisfacción del cliente.
- No existe productos innovadores que permita ser competitivos con las demás empresas y por lo tanto no se cumplen con las metas establecidas por la empresa Systel Telecomunicaciones.
- No se cuenta con el análisis FODA que permita conocer nuestras Amenazas y Oportunidades que se tiene frente a nuestros competidores, así mismo no se conoce nuestras Fortalezas y debilidades.

5.2. RECOMENDACIONES

- Implementar a la brevedad el Modelo de Gestión de Balanced Scorecard para medir el nivel de desempeño de la Empresa Systal Telecomunicaciones, el mismo que involucra a los dirigentes como a los empleados para la ejecución de las mismas.
- Realizar talleres de capacitación para dar a conocer a todos los trabajadores de la Misión / Visión, objetivos y estrategias que viene realizando para el logro de las metas planteadas por la empresa.
- Sistematizar el área de Cobranzas y Facturación para mejorar la Gestión Comercial de la empresa Systal Telecomunicaciones, con el propósito de contar con información actualizado de clientes y productos, que permita hacer un seguimiento permanente de la cobranza morosa.
- Además se deben emitir reportes de cobranzas en forma mensual con el fin de hacer las evaluaciones respectivas en forma oportuna.
- Realizar constantemente Mapas estratégicos para buscar Rentabilidad en la Empresa obteniendo ingresos y productividad en nuevos clientes y satisfacción de los mismos con el ofrecimiento de productos de calidad.
- Es fundamental que la alta dirección apoye directamente la propuesta hecha por los autores en las acciones planteadas en el Modelo de Gestión del Balanced Scorecard.
- Se recomienda también realizar acciones de sensibilización para que los trabajadores logren sus objetivos y expectativas personales con los de la empresa entendiendo que en la medida en que estos se cumplan también se obtendrán los objetivos personales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APAZA, M. (2003) *Balanced Scorecard, Gerencia Estratégica y de Valor* (1a. ed.) Lima - Perú. Pacifico Editores. Balanced Scorecard Collaborative. Latin America.
- BELLIDO, P.(2003). *ABC Activity Based Costing/Costeo Basado en Actividades*. Lima, Perú. Pacifico editores.
- KAPLAN R. y DAVID P. (2000). *El cuadro de mando Integral (The Balanced Scorecard* (1a. ed.). Barcelona. Gestión.
- NILS- Goran Olve (2002). *Implementando y gestionando el cuadro de mando integral (Performance Drivers)*. Lima, Perú. Gestión
- SYMNETICS CHILE- Aprendiendo Balanced Scorecard.
- VILLAJUANA, C.(s.f) *El tablero de Gestión estratégica más allá del Balanced Scorecard*. (2a. ed.). Villajuana consultores .S.A.C.
- VIVES L.(2006). *Implementación de un Balanced Scorecard para la escuela académica profesional de ingeniería de sistemas de la Universidad Señor de Sipán*. Tesis de grado. Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.
- ALBÀN E (2003). *Gestión de empresas bajo propuesta de Balanced Scorecard aplicación de pequeñas y medianas empresas de telecomunicaciones – caso DC telecomunicaciones s.a.c*. Tesis de grado. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.
- FERNÁNDEZ, L (s.f). *Maestría en gerencia de finanzas y negocios*. Recuperado el 19 de Junio 2007, desde: <http://es.geocities.com/jlferjim/sem/Trabajo2/Trabajo2.htm>

- CASTRO, M .(2003), *Implementación del Balanced Scorecard en una empresa que manufactura artículos complementarios de cuero* . Universidad mayor de san marcos Lima-Perú . Recuperado el 22 de Junio del 2007, desde:
http://www.cybertesis.edu.pe/sdx/sisbib/envoi?dest=file:/d:/cybertesis/tesis/production/sisbib/2003/castro_am/xml/./html/sdx/castro_am.html&type=text/html
- QUIROGA, A. (2000). *El Balanced Scorecard aplicado al Individuo* . Recuperado el 22 de Junio del 2007, desde:
http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/BSC_Quiroga.pdf
- FLORES, A.(s.f.). *Metodología de Gestión para las Micro, y Pequeñas Empresas en Lima Metropolitana*. Recuperado el 23 de Junio del 2007, desde:
http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Empre/flores_ka/flores_ka.pdf
- VOGEL, H (s.f.), *Tablero de Comando.com*. Recuperado el 30 de Junio de 2002, desde: http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/cinco_soft.htm

ANEXOS

BALANCE GENERAL DE LA EMPRESA SYSTEL TELECOMUNICACIONES

Del 31/12/2006 al

31/12/2007

(expresado nuevos soles)

BALANCE GENERAL

(En nuevos soles)

A C T I V O	31/12/2006	31/12/2007
ACTIVO CORRIENTE		
Caja y Bancos	9.359	8.156
Valores Negociables	-	-
Cuentas por Cobrar Comerciales	2.203	1.746
Otras Cuentas por Cobrar	3.065	9.976
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	8.200	5.000
Existencias por Recibir	-	-
Prov. Desval. de existencias	-	-
TOTAL EXISTENCIAS	8.200	5.000

Gastos Pagados por Anticipado	3.542	2.912
TOTAL ACTIVO CORRIENTE.	26.369	27.790
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	4.264	4.263
Muebles y Enseres	950	950
Vehículos	35.000	35.000
Equipos Diversos	1.807	1.864
Otros	1.538	1.549
INMUEBLES MAQUINARIA Y EQUIPO	43.559	43.626
Depreciación Acumulada		
Inmuebles	-	-
Maquinaria y Equipo	(991)	(1.054)
Muebles y Enseres	(190)	(210)
Vehículos	(2.670)	(2.800)
Equipos Diversos	(540)	(612)
Otros	(490)	(306)
DEPRECIACION ACUMULADA	(4.881)	(4.982)
A1 ACTIVO FIJO NETO	38.678	38.644

Impuestos y participaciones diferidos	10	10
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	38.688	38.654
TOTAL ACTIVO	65.057	66.444
P A S I V O		
PASIVO CORRIENTE		
Sobregiros y Préstamos Bancarios	1.500	1.300
Cuentas por Pagar Comerciales	1.107	1.927
Otras Cuentas por Pagar	875	1.458
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-
Provisión Beneficios Sociales	492	560
Parte Cte. Deudas a Largo Plazo	270	340
TOTAL PASIVO CORRIENTE	4.244	5.585
Deudas a Largo Plazo	617	635
Cuentas por pagar a vinculadas	-	-
Ingresos diferidos	241	-
Impuestos y participaciones diferidos		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	617	635
TOTAL PASIVO	4.861	6.220
Interés Minoritario		
P A T R I M O N I O		
Capital	41.656	41.656
Capital Adicional	-	-
Acciones de Inversión	-	-

Excedente de Revaluación	-	-
Reservas	12.269	12.586
Resultados Acumulados	6.030	5.982
TOTAL PATRIMONIO	59.955	60.224
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	65.057	66.444

Modelo de entrevista para la empresa Systal Telecomunicaciones

- ¿Está de acuerdo con el sistema de Gestión que se emplea en la empresa.....
- Cree Usted que el presupuesto que se emplea en la empresa se está utilizando adecuadamente.....
- Cree Usted, que se están tomando correctamente las decisiones dentro de la empresa.....
- Cuál cree Usted que es la causa principal que origina que la empresa no se adapte adecuadamente a los cambios constantes del mundo empresarial.....
- Cree usted que la existencia de un planeamiento estratégico mejoraría la Gestión de la empresa.....
- Se logra satisfacer plenamente las necesidades de los clientes en su empresa.
Sí No
 - En qué forma.....
 - Por qué.....
- Se les ha capacitado alguna vez en Gestión empresarial o marketing.....
- Cree usted que las personas que dirigen la empresa están capacitadas adecuadamente para hacerlo
- Como cree que mejoraría la empresa con la implementación de un sistema de Gestión Balanced Scorecard.....

Modelo de entrevista para la empresa Systel Telecomunicaciones

- Esta de acuerdo de que la empresa debería contar un sistema de gestión Balanced Scorecard
- Cree Ud. que el servicio hacia los clientes mejoraría con el Balanced Scorecard.....
-
- Cuál cree Ud. que debería ser la razón por la cual se debería implementar el bsc en la empresa.....
- Cree usted que la empresa lograra tener éxito con el bsc.....
-
- Se logra satisfacer plenamente las necesidades de los clientes.
Sí No
 - En qué forma.....
 - Por qué.....
- Se les ha capacitado alguna en el servicio de atención al cliente.....
- Cree usted que la rentabilidad la empresa mejorara con las estrategias planteadas