

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO
HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL EN LA
EMPRESA DISTRIBUCIONES NAVALOS, JULIACA - 2017**

TESIS

PRESENTADO POR:

Bach. MARXWEL MENDOZA MAMANI

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
INGENIERO ECONOMISTA**

PROMOCION 2015
PUNO – PERÚ
2017

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA

TESIS

DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE
GESTION EMPRESARIAL EN LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NAVALOS,
JULIACA – 2017

PRESENTADA POR:

Bach. MARXWEL MENDOZA MAMANI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA



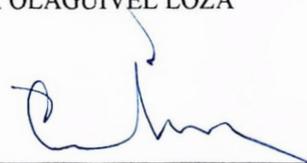
APROBADA POR EL JURADO DICTAMADOR

PRESIDENTE:



Dr. FELIX OLAGUIVEL LOZA

PRIMER MIEMBRO:



Dr. VICTOR TELESFORO CATACORA VIDANGOS

SEGUNDO MIEMBRO:



M. Sc. EFRAIN FRANCO CHURA ZEA

DIRECTOR:



M. Sc. ANTONIO CARLOS PEREZ ROMERO

Línea: Economía de la empresa

Sublínea: Planes estratégicos de empresas

Fecha de Sustentación: 29/12/2017

DEDICATORIA

A mis generosos padres Mauro Mendoza Jove y Flora Lucrecia Mamani Juárez con una inmensa consideración, su grata compañía de mi formación profesional, sacrificio de todos los días, trabajando duro y sin importar los días cansado siempre tenían una sonrisa que ofrecerme, su impulso de seguir adelante sin perder la fe en mi persona y por sus palabras.

A mis tíos Néstor Mendoza Jove y Nancy Soledad Mendoza Jove, por verme crecer, cuidar de mí en las etapas de mi vida, saber orientarme durante mi corta vida, por decir las cosas como son y saber cuestionar mis palabras y fortalecer mis ideas y por darme un correctivo.

A mis gratos hermanos Adam Marx Mendoza Mamani, Lenin Bismarx Mendoza Mamani y Mhao Engels Mendoza Mamani, por su comprensión, su presencia en cada etapa de mi vida, por compartir momentos inolvidables e irremplazables juntos a ellos.

A Rossy Haydee Zamata Chura y Darwin Luque Condori por incentivarme a realizar mi tesis y su apoyo sin la necesidad de esperar algo a cambio, agradecer a mis amigos y a todos los que me apoyan durante mi corta vida.

MARXWEL MENDOZA MAMANI

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos:

- *A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, por ser la institución de formación profesional de calidad de contribución a la sociedad y por haber formado a mi persona durante mis estudios de pre grado.*
- *A mi Facultad de Ingeniería Económica, a los catedráticos y el personal administrativo, por transferir sus conocimientos durante mi formación profesional.*
- *Con eterna gratitud al presidente de jurado: Dr. Felix Olaguivel Loza y miembros del jurado: Dr. Victor Telesforo Catacora Vidangos y M. Sc. Efraín Franco Chura Zea; por sus acertadas observaciones y sugerencias para poder desarrollar y ejercer y así poder culminar mi proyecto de tesis.*
- *A mi director de tesis a M. Sc. Antonio Carlos Perez Romero, por su apoyo intensivo y orientación durante el desarrollo de mi proyecto de investigación.*
- *A la empresa de Distribuciones NAVALOS, por permitirme acceder a la información y a los datos de la empresa, para poder realizar la ejecución de mi proyecto de investigación, en especial al dueño de la empresa Angel Navalos Yucra Mamani.*

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	10
CAPÍTULO I	14
INTRODUCCIÓN	14
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	19
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	23
CAPÍTULO II	24
REVISIÓN DE LITERATURA	24
2.1. MARCO TEÓRICO	24
2.1.1. LA PRODUCCIÓN DE COSTOS Y RENTABILIDAD	24
2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	28
2.1.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA	28
2.1.4. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL	31
2.1.5. MAPAS ESTRATÉGICOS	36
2.1.6. SINERGIA	38
2.1.7. INDICADORES ESTRATÉGICOS	38
2.1.8. DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES	40
2.1.9. TENENCIA DE LOS INDICADORES	40
2.2. MARCO CONCEPTUAL	41
2.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO III	45
MATERIALES Y MÉTODOS	45
3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	45
3.2. TIPO DE ESTUDIO	45
3.3. MÉTODO	46
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	47
3.5. DISEÑO DE INSTRUMENTOS	47
3.6. DISEÑO DE INDICADORES	49
3.7. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN	50
3.7.1. UBICACIÓN DEL ESTUDIO	50

3.7.2.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	51
3.7.3.	PRINCIPIOS Y VALORES	51
3.7.4.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	53
3.7.5.	CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS	56
3.7.6.	CARACTERÍSTICAS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS	56
CAPÍTULO IV		57
RESULTADOS Y DISCUSIÓN		57
4.1.	DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS PÉRDIDAS DE LA EMPRESA	57
4.1.1.	COMPORTAMIENTO DE UTILIDADES	57
4.1.2.	ESPINA DE PESCADO – ISHIKAWA	69
4.2.	DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	72
4.2.1.	ANÁLISIS MATRIZ FODA	72
4.2.2.	PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN	77
4.2.3.	DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	78
4.2.4.	EJES ESTRATÉGICOS	78
4.2.5.	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	79
4.2.6.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	87
4.2.6.1.	MAPA ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUCIONES NAVALOS	90
4.2.7.	INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	92
4.2.8.	DISEÑO DE MATRIZ ESTRATÉGICA	94
4.2.9.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	97
4.2.10.	CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIA	100
4.2.11.	MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NAVALOS CON INDICADORES	102
CONCLUSIONES		104
RECOMENDACIONES		106
REFERENCIAS		108
ANEXOS		109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 01 Costo marginal y costo medio	26
Figura N° 02 Diagrama de Ishikawa.....	30
Figura N° 03 Ejemplo de mapa estratégico	37
Figura N° 04 Semáforo para el nivel de tendencia del indicador	41
Figura N° 05 Semáforo para el nivel de desempeño del indicador	50
Figura N° 06 Localización de la empresa Distribuciones NAVALOS	51
Figura N° 07 Organigrama propuesto para la empresa Distribuciones NAVALOS.....	55
Figura N° 08 Cadena de valor de la empresa Distribuciones NAVALOS	56
Figura N° 09 Ventas anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS	60
Figura N° 10 Ventas anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS	60
Figura N° 11 Comportamiento de las utilidades anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS	61
Figura N° 12 Habilidades sociales	62
Figura N° 13 Habilidades laborales y rendimiento.....	63
Figura N° 14 Habilidades de seguridad e higiene	65
Figura N° 15 Total por item.....	66
Figura N° 16 Diagrama de causas y efectos ISHIKAWA	70
Figura N° 17 Objetivos estratégicos de Distribuciones NAVALOS	89
Figura N° 18 Mapa estratégico de Distribuciones NAVALOS	91
Figura N° 19 Mapa estratégico de la Empresa Distribuciones NAVALOS con indicadores.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 01 Lista de control – observación	48
Tabla N° 02 Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Distribuidora NAVALOS.....	57
Tabla N° 03 Estado de ganancias y pérdidas en % de la empresa de Distribuciones NAVALOS .	59
Tabla N° 04 Encuesta realizada a la empresa con Fines Exploratorios	67
Tabla N° 05 Lista de control – observación	68
Tabla N° 06 Matriz FODA para la empresa Distribuciones NAVALOS	76
Tabla N° 07 Ejes estratégicos	79
Tabla N° 08 Pre objetivo.....	81
Tabla N° 09 Priorización de pre objetivos	84
Tabla N° 10 Matriz de impacto y factibilidad	86
Tabla N° 11 Objetivos estratégicos de Distribuciones NAVALOS	87
Tabla N° 12 Objetivos estratégicos vs. áreas funcionales de Distribuciones NAVALOS	93
Tabla N° 13 Matriz de estrategias	95
Tabla N° 14 Cuadro de Mando Integral.....	98
Tabla N° 15 Calificación de cumplimientos de estrategias	101

ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

CMI	: Cuadro de Mando Integral
BSC	: Balanced ScoreCard
FODA	: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
DA	: Debilidades y Amenazas
FO	: Fortalezas y Oportunidades
DO	: Debilidades y Oportunidades
FA	: Fortalezas y Amenazas
FEEDBACK	: Retroalimentación
ISO	: Organismo Internacional de Normalización
ROA	: Rentabilidad económica es un indicador que mide la rentabilidad del total de activos de la empresa.
ROE	: Rentabilidad financiera es un indicador que mide la rentabilidad que obtienen los propietarios de una empresa.
<i>CASH FLOW</i>	: Diferencia entre los cobros y pagos de una empresa en un período determinado.
KPI's	: Indicador

RESUMEN

En el presente trabajo se realizó la investigación desarrollando el Cuadro de Mando integral como modelo de gestión, y herramientas que permiten medir y controlar las áreas críticas de la empresa lo cual se ve abocados por la necesidad de uso de herramienta que permitan disponer de información de tiempo real para toma de decisiones, que vinculen actividades diarias con la consecución de los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y por ende con la visión institucional, por lo cual el cuadro de mando integral es la herramienta gerencial propuesta para solucionar lo antes mencionado que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, lo cual constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimización de la misma, y se le propone a la empresa Distribuciones NAVALOS, el presente estudio de investigación titulado: “Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS, Juliaca - 2017” tiene como finalidad analizar los objetivos estratégicos a partir de la visión y misión que se le propone a la empresa distribuidora, identificar y evaluar los indicadores claves que nos ayudaran a cumplir y medir el aporte al cumplimiento de objetivos constantes con para adquirir una calidad y eficiencia en la inversión empresarial con el incremento de utilidades.

En esta investigación se utilizó el método deductivo, que fue desarrollada en base a las teorías del Cuadro de Mando Integral, planeamiento y control, al principio se realizó un estudio de la situación actual de la empresa tanto interna, participación en el mercado, factores críticos del entorno y factores críticos de existo, con todo ello se diseñó el FODA.

El presente estudio pretende resolver la capacidad de organización de la empresa, con fines de obtener un mejor resultado en sus finanzas y/o utilidades que han sido afectadas

por el personal no calificado en la parte administrativa, ocasionando una mala sinergia con el área de operaciones que ejerce la venta y distribución de campo, la baja capacitación de promotores de venta en provincias, mayoristas y ventas al por menor.

Palabras claves

Cuadro de Mando Integral (balanced Scorecard), Gestión empresarial, Organización.

ABSTRACT

In the present work the research was carried out by developing the integral Balanced Scorecard as a management model, and tools that allow measuring and controlling the critical areas of the company, which is driven by the need to use a tool that allows to have information about real time for decision-making, linking daily activities with the achievement of strategic objectives in the medium and long term and therefore with the institutional vision, for which the balanced scorecard is the management tool proposed to solve the aforementioned. It allows the measurement and management control of the areas considered as critical, which constitutes a pilot plan later applicable to the entire organization, in order to increase its profitability and optimization of it, and it is proposed to the company Distribuciones NAVALOS, The present research study entitled: "Design of the balanced scorecard with no business management tool in the company Distribuciones NAVALOS, Juliaca - 2017 "aims to analyze the strategic objectives from the vision and mission that is proposed to the distribution company, identify and evaluate the key indicators that will help us meet and measure the contribution to the fulfillment of constant objectives with to acquire a quality and efficiency in business investment with the increase of profits.

In this research the deductive method was used, which was developed based on the theories of the Balanced Scorecard, planning and control, at the beginning a study was made of the current situation of the company both internally, participation in the market, critical factors of the environment and critical factors of existence, with all this the SWOT.

This study aims to resolve the organizational capacity of the company, in order to obtain a better result in their finances and / or profits that have been affected by the non-

qualified personnel in the administrative part, causing a bad synergy with the operations area that exerts the sale and distribution of field, the low qualification of promoters of sale in provinces, wholesalers and retail sales.

Keywords

Balanced Scorecard, Business Management, Organization.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta gerencial, quienes crearon este sistema fueron Norton y Kaplan lo cual basan su estudio en alinear las acciones diarias con las metas a mediano plazo, lo que implica una alineación con la planificación estratégica. Su estudio se basa en cuatro perspectivas: Aprendizaje y crecimiento, Procesos Internos, Cliente y Financiero; que bien implementado en la organización contribuye con su visión, acotando que en la actualidad los indicadores financieros no aseguran el éxito en las organizaciones por ello la necesidad de establecer los indicadores de gestión que permitan valorar el avance de los objetivos trazados por la empresa.

La empresa Distribuciones NAVALOS es una empresa privada que se dedica a la distribución masiva de productos de la empresa de KARINTO en la ciudad de Juliaca y en las capitales de provincia de toda la parte norte del Departamento de Puno, las actividades que realiza la empresa día a día no necesariamente conllevan al cumplimiento de los objetivos por lo que se hace difícil evaluar y tomar decisiones para corregir problemas dado que la información disponible se demora más de lo necesario, por eso tiene la empresa la necesidad de implementar el Cuadro de Mando Integral para desarrollar de la manera correcta e eficiente las actividades diarias que realiza la empresa Distribuciones NAVALOS.

Nuestros estudios se desarrollarán en los capítulos siguientes, los cual plantearemos el problema, donde damos a conocer las ineficacias de la empresa, luego mencionaremos los antecedentes y objetivos de la investigación, encontrando trabajos que sirvan de antecedentes para este estudio para luego terminar en los en los objetivos que salen del planteamiento del problema.

Se realizará un marco teórico, marco conceptual e hipótesis de la investigación, método de investigación, población y muestra que requiere la investigación para poder hallar y resolver los causantes de las ineficiencias de la empresa.

Caracterización del área de investigación encontramos la ubicación de la empresa, las características de la empresa y las líneas de negocio a las cuales se dedica la empresa.

Las causas y efectos se realizarán con la espina de pescado (Ishikawa), para determinar las principales causas que afectan a la empresa en su mal desempeño en las actividades diarias de la empresa, y que efectos ocasionan para la disminución de las utilidades de la empresa.

Se expondrá y analizará los resultados comprende la propuesta de implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Distribuciones NAVALOS, el mapa de procesos, los indicadores no financieros y las cuatro perspectivas (Financiero, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento), relacionado íntegramente con la empresa.

Diseñar un modelo que mejore el sistema de planificación para un mayor desempeño y desarrollo empresarial en la empresa DISTRIBUCIONES NAVALOS de la ciudad de Juliaca.

Determinar las causas y efectos de la problemática de la empresa DISTRIBUCIONES NAVALOS, en relación a la disminución del desempeño y el desarrollo de la empresa.

Diseñar un sistema metodológico utilizando el Balanced Scorecard y su Cuadro de Mando Integral como programación y monitoreo.

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Distribuciones NAVALOS, con sede principal en la provincia de San Román en la ciudad de Juliaca, está ubicado en el Jr. 8 de octubre MzF-3, Lt. 05- urbanización Juan del Bueno, es una de las empresa dedicada al rubro de distribuciones de bocaditos a ventas al por mayor y menor en la ciudad de Juliaca y todos las capitales de Provincia de la parte norte del Departamento de Puno, la empresa anteriormente ha pasado por muchos cambios desde su creación y por motivos de problemas en las utilidades la empresa entro en quiebra y se cerró, pero en la actualidad la empresa pertenece a un solo dueño y empezó a trabajar a partir del año 2014 por el dueño Angel Navalo Yucra Mamani, que es el actual gerente de la empresa, se constituyó con un total de tres trabajadores incluyendo al gerente y dos trabajadores, realizando su trabajo con distribuciones en menor cantidad en las bodegas y puestos de ventas de bocaditos, lo cual la empresa creció rápidamente, teniendo una acogida por el mercado, obteniendo así a fin del primer año una rentabilidad y una utilidad considerable ya que no incurría en gastos administrativos, al pasar los años la empresa empezó a tener ineficiencias en sus operaciones en el mercado y la competencia de otros productos similares en el mercado acelero durante los siguiente años, la empresa observo en el año 2016 que tenía una reducción de sus utilidades y clientes, terminando el a mediados de año 2017 con una reducción de un 68.15% menos en utilidades y problemas administrativos de seriedad que llevaron a la empresa a realizar cambios que pudiera afrontar sus debilidades para convertirlos en fortalezas y poder seguir en competencia con las otras distribuidoras de similar producto y del mismo rubro, desde el año 2016, luego de observar a la competencia se propuso establecer una parte administrativa solida contratando personal calificado para cada una de las áreas y estableciendo un organigrama llegando a un total de catorce trabajadores, posteriormente con el fin de expandirse en el mercado de bocaditos, se extendió hasta las capitales de

Provincia de toda la parte norte del Departamento de Puno, y así ampliando el mercado y poder facilitar a los clientes lejanos a que el producto les llegue a los distritos y así ofrecer servicios de primera calidad a los clientes, y así poder mantener su competitividad empresarial en el mercado local y nacional.

Durante el año en curso con cierre en agosto, se estableció un segmento adicional a la parte operativa, el gerente observo dificultades en la sinergia de sus áreas y una visión unificada sobre los objetivos de la empresa que reducirá la eficiencia y eficaces de sus trabajadores de cada área sin darse cuenta que los instrumentos de gestión eran casi nulos donde no existen objetivos estratégicos e indicadores que ayuden a controlar y vigilar las operaciones de hoy que afectaran el desarrollo del mañana, por lo cual se llegó a una conclusión que una parte administrativa establecida no era suficiente sin una herramienta de gestión que mejore el desempeño empresarial.

El diseño de la herramienta de gestión empresarial en la planificación estratégica es evidentemente ineludible en los últimos años, la necesidad en el ámbito global de contar con iniciativas de calidad en las empresas que enfoquen todos sus recursos para cumplir con los objetivos empresariales, complementados por un sistema de monitoreo que nos permitan un aprendizaje continuo, son aspectos principales de la gestión que se plantean las organizaciones para maximizar sus rendimientos en la inversión. Cualquier empresa para poder seguir en el mercado, no puede centrarse exclusivamente en generar beneficios a corto plazo, sino que deben desarrollar las capacidades necesarias para progresar en el futuro, aunque esto le suponga una merma de sus beneficios actuales.

A nivel mundial existen muchas herramientas de gestión empresarial que ayudan a una planificación estratégica las cuales son: Comparativas (Benchmarking), Gestión de la relación con clientes (Customer Relationship), Externalización (Outsourcing), otras de la herramientas de gestión empresarial más utilizados por las grandes y pequeñas empresa

según el (CEEI, 2015) Centro Europeo de Empresas e Innovación, es el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), esta herramienta permite formular e implementar las estrategias en cualquier tipo de organización tanto Pública y Privada, fundaciones, etc. No se debe de considerar que es uso exclusivo de grandes empresas, también se aplica a pequeñas y medianas empresa existente en el mercado, este método les facilitara en la planificación estratégica y su control de gestión. Además, las grandes mayorías de pequeña y medianas empresa no tienen un proceso formal de planificación y su visión está limitada al corto plazo, por lo tanto el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es ideal para incorporar la visión a largo plazo y la implementación del proceso de revisión continua de la estrategia. Por lo que es necesario realizar algunas matizaciones con respecto a las pequeñas y medianas existentes en el mercado en las que se puede aplicar, en principio, este método no es recomendable aplicarse cuando la empresa este en principios de funcionamiento desde su creación, pero posteriormente cuando la empresa lleve unos años funcionando en el mercado y tener un número de trabajadores considerable para el funcionamiento de la empresa, es decir que para empresas muy pequeñas no tiene mucho sentido su realización ya que estas no tienen una gran complejidad.

La investigación como tal pretenderá resolver el tema del desempeño y desarrollo empresarial a fin de identificarlos factores que se encuentran presentes y que puedan contribuir el crecimiento o inhibición de la empresa sin dejar de lado el aumento de sus utilidades, la satisfacción de sus clientes, la sinergia entre áreas y fidelidad de sus trabajadores.

Por el expuesto en lo anterior la investigación pretende resolver las siguientes preguntar:

PROBLEMA GENERAL

¿Qué diseño de modelo lograra que mejore el sistema de planificación para un mayor desempeño y desarrollo empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca?

PROBLEMAS ESPECÍFICOS

¿Cuáles son las causas y efectos de la problemática de la empresa Distribuciones NAVALOS, en relación a la disminución del desempeño y el desarrollo de la empresa?

¿Es necesario diseñar un sistema metodológico utilizando el Balanced Scorecard y su cuadro de mando integral para la programación y monitoreo?

1.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Los antecedentes que guiara el desarrollo de la presente investigación, se fundamenta en los siguientes autores: Igor Ansoff, Taylor, Norton y Kaplan entre otras tesis relacionadas con el tema de investigación las cuales contribuirán con de la mejor manera del desarrollo de implementación de este sistema de Cuadro de Mando Integral aplicado a la empresa de diferentes tipos de rubros.

ANSOFF (1984), gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados naturales de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador hacía.

KAPLAN Y NORTON (2001), Desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas

estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan y Norton “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”

Es necesario considerar en Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión que “Traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”

Al pertenecer a la era de información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las de servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

La empresa al pertenecer al rubro de distribuciones se realizó los antecedentes con el mismo rubro de la empresa, porque se tiene los siguientes trabajos de investigación y tesis de investigación.

ANTECEDENTES INTERNACIONALES

MARQUEZ, D. E. (2007). En su trabajo de investigación de “Diseño de un BALANCED SCORECARD para una empresa productora y distribuidora de hormigón premezclado” su objetivo general es de diseñar un Balanced Scorecard para la empresa Hormigones Transex Ltda y los objetivos específicos es obtener una mirada analítica interna y externa de la empresa, formalizar y definir la misión y visión de la empresa, formalización de las estrategias de la empresa a través de la técnica de mapas estratégicos, definir estándares de evaluación de los indicadores, metas y frecuencia de medición. La empresa productora y distribuidora ha hecho indispensable desarrollar un sistema de control de gestión formal, en este caso el Balanced Scorecard, que se establezca la estrategia, sus objetivos,

logre identificar exactamente lo que debe monitorearse para comunicar en todo los niveles de la empresa están alcanzando las metas impuestas, este hecho desencadenó una mayor eficiencia en la asignación de recursos, además se transformó los datos en información relevante, gracias a la creación de índices balanceados que permiten establecer un feedback contante dentro de la empresa

FUENTES, R. A. (2007). En su tesis de investigación “Diseño de un sistema de control de gestión, basado en el Balanced Scorecard y gestión por procesos en una distribuidora de juguetes y documentación de los principales indicadores de los procesos para su uso en la toma de decisiones, localidad: Guayaquil . Periodo 2007” su objetivo es contar con un proceso estandarizado y documentado sobre la forma como se deben realizar las auditorías a los procesos las cuales nos arrojen resultados para la mejora continua, con el fin de determinar mediante evidencia objetiva el cumplimiento de los indicadores acordados entre las partes e igualmente capacitar al personal en la forma de detectar oportunidades de mejora en los procesos. La investigación consiste en la implementación de Balanced Scorecard en la empresa comercial, un sistema de gestión que ayudara a la empresa a monitorear sus propósitos a través del cuadro de mando integral, en el cual se verifica el desempeño a través de indicadores.

ANTECEDENTES NACIONALES

ILLIA, J. (2007). En su tesis de investigación “Propuesta para la implementación del sistema de calidad ISO 9001 y su relación con la gestión estrategia por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico” los resultados obtenidos tendrá los procesos documentados y estandarizados, y lleva el control parejo sobre funcionamiento de los mismo, en esta empresa la productividad se mide por el tiempo de entrega del producto, lo que indica que al reducirse este, se está reduciendo el tiempo de

procedimiento del pedido que originado por diferentes factores como el personal, el método, el control sobre los procesos logísticos, hacen que la productividad se incremente, al tener la empresa como de servicio eficiente la rotación de personas disminuye, en la evaluación económica se tiene que al incrementarse en un 15% el ingreso de clientes o reduciéndose la rotación de clientes en un 10% se logra conseguir ingresos adicionales, incrementando la rentabilidad, el sistema de gestión de calidad como aplicación del Balanced Scorecard permitirá aumentar la eficacia de la gestión estratégica y de calidad, dinamizando la empresa, aumentando la motivación y participación del personal a todo nivel y mejorado la utilización de los recursos con el modelo de gestión de mejora continua que asegura tanto a las inversionistas en el entorno externo de la empresa tener la seguridad de trabajar con una empresa que cumple con los estándares internacionales de calidad. Como en el plano interno a través del cumplimiento de objetivos estratégicos e indicadores en el control de procesos internos.

MENDOZA, J. C. (2015). En su tesis de pos grado de investigación “ Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa PROCESOS TEXTILES E.I.R.L.” tiene como objetivo general mejorar la gestión mediante la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Procesos Textiles E.I.R.L. y los objetivos específicos es de determinar la gestión inicial de la empresa, incrementar volumen de ventas, mejorar la comunicación interna, aumentar la intensidad de atención a los requerimientos del cliente, incrementar la productividad, fidelizar clientes rentables, determinar la gestión después de Aplicado el Balanced Scorecard, evaluar las gestiones, en la tesis de investigación se ha desarrollado e implementado el Balanced Scorecard como un modelo de gestión, herramienta que permite la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, el cual constituye un plan piloto posteriormente aplicable a toda la organización con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimizarla. En la

investigación se utiliza el método deductivo especialmente el método pre experimental con pre y post prueba para determinar las gestiones antes y después de aplicar el Balanced Scorecard, planteamiento y control, la aplicación del Balanced Scorecard tuvo como resultado un incremento de la utilidad neto y medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados de cada uno, ello aún tiene limitación de que las mejoras de la aplicación del Balanced Scorecard se ve reflejadas a partir de varios años de operación en la empresa, lo que se esperar de la empresa es de mejores resultados durante los siguientes años.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo general

Diseñar un modelo que mejore el sistema de la planificación para un mayor desempeño y desarrollo empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca.

Objetivos específicos

- Determinar las causas y efectos de la problemática de la empresa Distribuciones NAVALOS, en relación a la disminución del desempeño y el desarrollo de la empresa.
- Diseñar un sistema metodológico utilizando el Balanced Scorecard y su cuadro de mando integral como instrumentos de programación y monitoreo.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. LA PRODUCCIÓN DE COSTOS Y RENTABILIDAD

a. PRODUCCIÓN

Podemos definir la producción en su más amplio sentido, como cualquier uso de recursos que permita transformar un bien en uno diferente. Los bienes pueden ser diferentes en términos de lo que son, en termino de cuando y donde están localizados los términos de lo que el consumidor puede hacer con ello. La producción por lo tanto, incluye no solamente la manufactura sino también el mantenimiento el almacenamiento, la venta al por mayor, la presentación de servicio, ventas al detalle, el re empaque, etc.

La producción incluye tanto los bienes como los servicios, porque el término “bien” se refiere a ambos. En realidad, rara vez existe alguna diferencia entre bienes y servicios desde un punto de vista económico, puesto que ambas categorías son producidas mediante la utilización de algunas cantidades del factor trabajo y algunas cantidades del factor capital (Le Roy, 1995).

b. COSTOS

Se define como la clasificación registro y ubicación adecuada de los gatos para determinar el costo de producción. Costo es el sacrificio o concesión de recursos con un propósito específico que a menudo se mide en unidades monetarias que deben pagarse por los bienes o servicios.

c. COSTOS DE PRODUCCION

Una firma incurre en costos en el momento en que produce un determinado bien, los costos de producción incluyen los salarios que se les paga a los trabajadores, los costos financieros en la forma de intereses, las rentas como pago por la tierra y otros gastos provenientes del pago de materias primas.

Para propósitos de análisis, iremos a muchos más allá de la noción tradicional de costos para lo cual describiremos la estructura de costos.

d. COSTO TOTAL

Es la cantidad total de dinero necesaria para producir una determinada cantidad de bienes. Representa el pago total de los factores fijos y variables, en consecuencia resulta de la suma de los costos fijos y el costo variable total. Esto significa que para los bajos niveles de producto los costos son deficiente y para mayores niveles de producto los costos son eficientes.

Entonces:

$$C=CF+CV$$

Dónde: C= Costo Total

CF= Costo Fijo

CV= Costo Variable

El costo total se incrementa cuando el nivel de producción sube debido a mayores factores variables que se utilizan, por lo que existe una relación directa entre la cantidad producida y el costo total. (Le Roy, 1995)

$$\frac{dC}{dQ} > 0$$

e. COSTO FIJO TOTAL

Son los desembolsos como redistribución a la totalidad de factores variables que intervienen en un nivel de producción.

Entre estos costos distinguimos, principalmente, los pagos que se hacen a la mano de obra y por la compra de materias primas. Si la producción aumenta los costos variables también lo harán, luego;

$$CV=CV(Q)$$

$$\frac{dCV}{dQ} > 0$$

Adicionalmente es importante considerar el grafico de Costo Marginal.

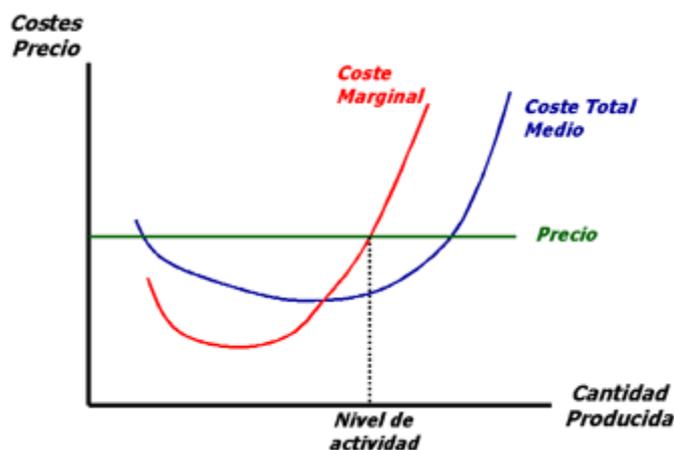


Figura N° 01 Costo marginal y costo medio

Fuente: Microeconomía Competencia Perfecta

f. RENTABILIDAD

Se dice que una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable. Pero lo correcto al momento de evaluar la rentabilidad de

una empresa es evaluar la relación que existe entre sus utilidades o beneficios, y la inversión o los recursos que ha utilizado para obtenerlos.

Y para hallar esta rentabilidad, se hace uso de indicadores, índices, ratios o razones de rentabilidad, de los cuales, los principales son los siguientes:

- ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

- ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado. La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

- Rentabilidad sobre ventas

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{utilidad} / \text{Ventas}) \times 100$$

2.1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según el gran teórico Ansoff (1984), la estrategia identifica la aparición de la planificación estratégica en la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.

Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultados natural de la evolución del concepto de Planificación: Taylor manifestaba que el papel esencial del "management" exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensada el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las ejecutaba.

2.1.3. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Ishikawa (1984), también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha. Es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943.

Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las

entradas o inputs, el proceso, y las salidas outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.

a. Causa

El problema analizado puede provenir de diversos ámbitos como calidad de productos y servicios, fenómenos sociales, organización, etc. A este eje horizontal van llegando líneas oblicuas -como las espinas de un pez- que representan las causas valoradas como tales por las personas participantes en el análisis del problema. A su vez, cada una de estas líneas que representa una posible causa, recibe otras líneas perpendiculares que representan las causas secundarias. Cada grupo formado por una posible causa primaria y las causas secundarias que se le relacionan forman un grupo de causas con naturaleza común. Este tipo de herramienta permite un análisis participativo mediante grupos de mejora o grupos de análisis, que mediante técnicas como por ejemplo la lluvia de ideas, sesiones de creatividad, y otras, facilita un resultado óptimo en el entendimiento de las causas que originan un problema, con lo que puede ser posible la solución del mismo.

b. Procedimiento

Para empezar, se decide qué característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y continuar con los siguientes pasos:

- Hacer un diagrama en blanco
- Escribir de forma concisa el problema o efecto.
- Escribir las categorías que se consideren apropiadas al problema: máquina, mano de obra, materiales, métodos, son las más comunes y se aplican en muchos procesos.

- Realizar una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionarlas con cada categoría.
- Preguntarse ¿por qué? a cada causa, no más de dos o tres veces.
 - ¿Por qué no se dispone de tiempo necesario?
 - ¿Por qué no se dispone de tiempo para estudiar las características de cada producto?
- Empezar por enfocar las variaciones en las causas seleccionadas como fácil de implementar y de alto impacto.

c. Causas y Espina

Para crear y organizar las espinas de un diagrama, hay que considerar lo siguiente.

- Todas las espinas deben ser causas posibles.
- Todas las causas deben ser presentadas en las vías que indiquen cómo se relacionan con el problema.
- La disposición de las espinas debe reflejar las relaciones entre las causas

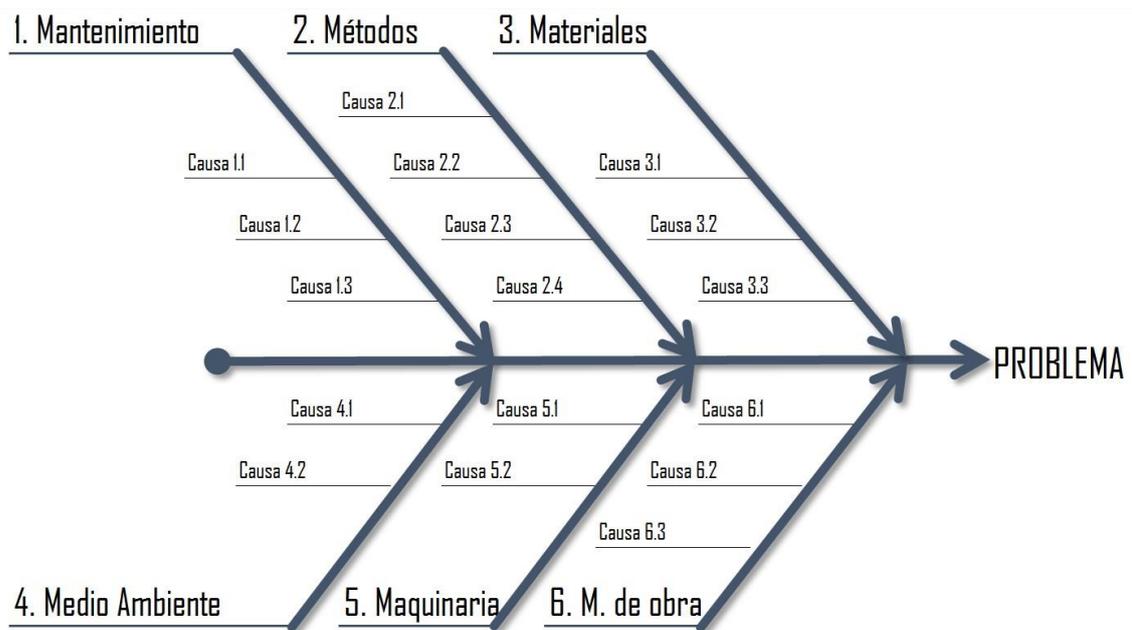


Figura N° 02 Diagrama de Ishikawa
Fuente: CONVIASA S.A: Diagrama de Ishikawa

2.1.4. BALANCED SCORECARD O CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Kaplan y Norton (2001), Desarrollaron el Balanced Scorecard (tablero de comando o cuadro de mando), sistema gerencial que vincula el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Según Kaplan y Norton “El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”.

Debemos considerar que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que “traduce la estrategia y la misión hacia de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”.

Al pertenecer a la era de la información, la tecnología es base fundamental en las organizaciones que fabrican bienes como las que prestan servicios, por lo que exige tener nuevas capacidades para obtener el éxito competitivo.

FORMA DE MEDIR LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión estratégica tiene dos tareas dependientes: construir el Cuadro de Mando Integral y la utilización del mismo, para tales efectos es fundamental construir objetivos e indicadores, en cada una de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del proceso interno, Perspectiva del aprendizaje y crecimiento. Es importante recalcar que tradicionalmente la visión era individual pero hoy en día las organizaciones cambiaron a una visión compartida que permita empoderar a los miembros de la organización, creando el compromiso de mucha gente.

a. La Perspectiva Financiera

La responsabilidad de la gerencia es anticipar todos aquellos posibles desequilibrios en la situación financiera de la empresa antes de que sea demasiado tarde para tomar medidas correctivas, garantizando el adecuado flujo de caja que permita financiar en forma sostenible las estrategias de la compañía. La perspectiva financiera representa el objetivo a largo plazo de la organización. Los objetivos financieros pueden variar significativamente en cada fase del ciclo de vida de un negocio, por lo que consideraremos tres fases: Crecimiento, Sostenimiento. “El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados”.

Una cantidad considerable de empresas se encuentran en la fase de sostenimiento, “la mayoría de las unidades de negocio en fase de sostenimiento utilizarán un objetivo financiero relacionado con la rentabilidad”.

En la fase de ingreso de productos “el objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *cash flow* a la corporación”, por ende buscaremos reducir las necesidades de capital circulante. Para cada una de las tres fases, existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

La gestión del riesgo se ha convertido en una piedra angular en las organizaciones que buscan minimizar, trasladar o evitar posibles acontecimientos con efectos negativos hacia la organización. En la perspectiva financiera “los pronósticos deficientes, especialmente cuando los resultados reales están por debajo de lo esperado, conducen a endeudamientos inesperados y, por lo tanto a un mayor riesgo.”

b. La Perspectiva del Cliente

Al ser los clientes la razón de existir de un negocio, debemos encaminar nuestras acciones para satisfacer sus necesidades, por lo que “En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados”.

Entre los indicadores principales en la perspectiva del cliente tenemos:

- Cuota de mercado (Proporción de ventas en un mercado)
- Incremento de clientes (En términos absolutos o relativos)
- Retención de Clientes
- Satisfacción del cliente (Hay que establecer niveles de satisfacción)
- Rentabilidad del Cliente (Beneficio neto de un cliente)

El éxito de los negocios está en proporcionar al cliente un valor agregado en los productos o servicios que ofrecen, por ello hay que anticiparnos al cambio en el mercado y promover innovación en lo que ofrecemos. La asociación de los productos con una marca y su arrastre es un elemento clave al plantearnos objetivos, mismos que mediremos a través de los indicadores.

c. La Perspectiva del Proceso Interno

Tradicionalmente las empresas vienen creando manuales de procesos, los mismos que contienen actividades que van vinculadas a la obtención de un producto, en donde medimos tiempos y asignamos responsables. El “Cuadro de Mando Integral acostumbra a identificar nos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente”.

Cada negocio tiene su propio proceso interno, por ello la necesidad de establecer la cadena de valor, tomando en cuenta:

- La innovación (investigación de nuevos productos para satisfacer las necesidades del mercado), los principales indicadores que mediremos son: Porcentaje de productos nuevos, la introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos.
- Operaciones (comienza con la recepción del pedido y finaliza con la entrega del producto o servicio)
- Servicio Posventa, comprende garantías, devoluciones, defectos.

La efectividad y la calidad deben estar presentes en todo momento, por ello la importancia de una cultura organizacional fuerte, enmarcados en la ética y con propósitos claros.

d. La Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

“Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo”, ésta perspectiva permite que se cumplan las anteriores tres perspectivas. Se proponen tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información
- Motivación, delegación del poder (empowerment) y coherencia de objetivos

Al analizar la capacidad de los empleados debemos considerar que hoy en día las actividades rutinarias han sido sistematizadas, por lo que el personal que labora en las empresas tiene verdaderos retos de creación e innovación, siendo el proceso de selección del talento humano un punto crítico de la empresa. Entre los principales indicadores

tenemos: la satisfacción del cliente, la retención del empleado y la productividad del empleado.

La medición de satisfacción del empleado reconoce que la moral o la satisfacción general que el empleado tiene respecto a su trabajo, son lo que motiva de forma máxima a los empleados, esto sucede en la mayoría de las organizaciones. El reconocer el trabajo bien hecho por los empleados, el fomentar la creatividad y utilizar las iniciativas, puede contribuir a una mayor satisfacción del empleado.

En un entorno competitivo el manejo de la información marca la diferencia entre una empresa y otra, por ello la necesidad de contar con sistemas que permitan administrar la información de forma adecuada para la toma de decisiones en tiempo real. “El tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados”¹³. El delegar poder a los empleados contribuye al mejoramiento de la organización, sus sugerencias son escuchadas y al empoderarlos se comprometen con la organización, cumpliendo de forma efectiva con los objetivos institucionales.

e. Vinculación de los Indicadores de Cuadro de Mando Integral con la Estrategia
El identificar inductores críticos permite alinear las iniciativas, las acciones, para conseguir y cumplir con los objetivos estratégicos de la unidad de negocio; el aplicar un sistema de medición se vuelve importante ya que permitirá a todos y cada uno de los miembros de la organización identificar su aporte a la consecución de los objetivos, así como hacer un seguimiento y aplicar medidas de gestión de riesgos en el cumplimiento de la visión institucional.

El aplicar un Cuadro de Mando Integral con éxito comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Tres Principios que el Cuadro de Manco Integral de una organización esté vinculado a su estrategia: las relaciones causa-efecto, los inductores de la actuación y la vinculación con las finanzas.

- Relación Causa – Efecto, “Cada indicador seleccionado para un Cuadro de Mando Integral debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios a la organización”.
- Los Resultados y los Inductores de actuación, “Un buen Cuadro de Mando Integral debería poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocios”.
- La vinculación con las finanzas, “los caminos causales de todos los indicadores de un cuadro de mando deben estar vinculados con los objetivos financieros.”.

El Cuadro de Mando Integral debe ser considerado como la instrumentación para una sola estrategia, por ello la necesidad de distinguir entre indicadores de diagnóstico (aquellos que siguen y controlan si el negocio sigue estando controlado y emiten señales cuando suceden cosas no habituales) y los indicadores estratégicos (aquellos que definen una estrategia diseñada para obtener una excelencia competitiva).

2.1.5. MAPAS ESTRATÉGICOS

Un Mapa Estratégico (Modelo del negocio), es una representación gráfica que indica las hipótesis y acciones que una empresa emprenderá para crear valor – la integración del sistema de Valor Organizacional.

a. Creación de Mapas Estratégicos

La creación del mapa estratégico se debe entender como un proceso sistémico, donde sus partes interactúan para cumplir con la misión.

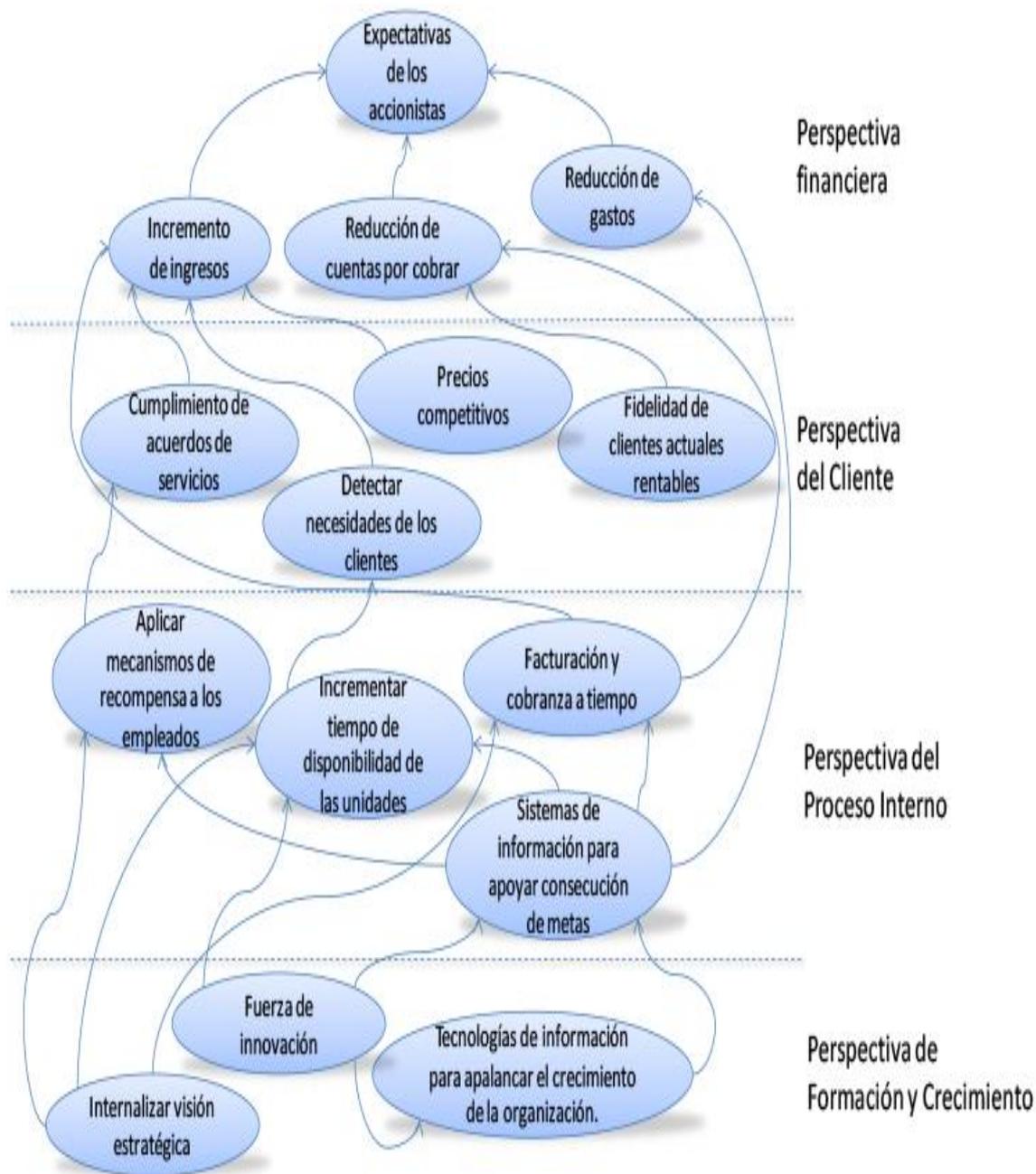


Figura N° 03 Ejemplo de mapa estratégico

Fuente: Revista Espacios

Asemejando a un árbol la creación de un mapa estratégico, las raíces representan las estrategias, los nutrientes alrededor de las raíces se constituyen la cultura de la organización, el tronco es el capital intangible, las ramas representan a las perspectivas financiera, procesos y clientes, ahora representaremos gráficamente lo expuesto:

Según (Porter, 1992), el logro de la Estrategia de Valor, es un complejo proceso de acciones interrelacionadas entre sí. Basados en el gráfico anterior la vinculación de las estrategias en cada una de las perspectivas nos permite crear un mapa estratégico para cumplir con nuestros objetivos y la visión de la institución.

2.1.6. SINERGIA

La suma de energías de la parte orientada hacia un mismo objetivo permite alcanzar la meta con mayor eficiencia y eficacia, es así que la “Sinergia es acción y creación colectivas; es unión, cooperación y concurso de causas para lograr resultados y beneficios conjuntos; es concertación en pos de objetivos comunes”.

Creación de sinergia entre unidades de negocio “La Creación de un nuevo negocio puede ser facilitada mediante la combinación de *know-how* desde diferentes unidades, integrando actividades específicas en nuevas unidades o estableciendo *joint ventures* o alianzas. Varias compañías preocupadas por la regeneración corporativa están colocando especial énfasis en este tipo de sinergia.”.

2.1.7. INDICADORES ESTRATÉGICOS

La etapa de implementación del Sistema de Gestión de Indicadores (KPI's, Key Performance indicator) consiste en crear un sistema de indicadores para el Balance Scorecard. Un sistema que permita a través de datos esenciales cuantitativos, percibir como se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa

conocer, dado que los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento de los indicadores tiene su mayor fortaleza.

Los indicadores usados, son indicadores positivos y negativos evaluados trimestralmente para que a si la gerencia pueda estar en la capacidad de tomar decisiones.

La “Efectividad” por sí sola no facilita el proceso de toma de decisiones, debido a que esta necesita estar acompañada de información accionable, que dirijan las acciones de la alta gerencia. Para lograr esto se creara un semáforo con sus respectivos rangos alineados a cuatro colores, para que muestren rápidamente que tan óptimo es el grado de cumplimiento alcanzado en el periodo. Por otro lado, se determinara la dirección del crecimiento (decrecimiento) con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores, para lograrlo se desarrolla la “tendencia del indicador”, este indicador se lo representa en caso de decrecimiento.

Indicador Positivo.- Son aquellos en los cuales un aumento en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo nivel de ventas, participación de mercado.

Indicador Negativo.- Son aquellos en los cuales una disminución de su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. Por ejemplo: Nivel de reclamos, etc.

Semáforo.- Grafico que presenta el nivel de desempeño logrado por un indicador, a través del uso de una colorimetría que facilite la toma de decisiones intuitiva.

Nivel Base del Indicador.- Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes del efecto de mejora de la iniciativa estratégica.

Valor Actual del Indicador.- Representa las medidas periodo a periodo del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de iniciativa estratégica.

Meta del Indicador.- Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las iniciativas de mejora (iniciativas estratégicas).

2.1.8. DESEMPEÑO DE LOS INDICADORES

El indicador de desempeño o de seguimiento, es un instrumento de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos y que a su vez constituye una expresión cuantitativa y/o cualitativa de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

Los indicadores de desempeño son utilizados para monitorear el desempeño operativo y los factores clave de éxito de los procesos o actividades en una organización. Estos indicadores deben:

- Proveer la alimentación de metas operativas dentro de la organización
- Servir como una herramienta de análisis de productividad
- Proveer la base para el establecimiento de los niveles de servicio

Los medidores son establecidos para proveer un entendimiento a fondo del cumplimiento de las metas financieras, operacionales y de contraloría de los procesos del negocio que residen a lo largo de la cadena de valor y procesos de apoyo.

Estas métricas pueden ser introducidas y operadas en etapas, de acuerdo con las prioridades estratégicas y operativas de la organización.

2.1.9. TENENCIA DE LOS INDICADORES

La tendencia del indicador permite determinar la dirección de crecimiento (o decrecimiento) del indicador con respecto al valor alcanzado en periodos anteriores. Este

indicador se lo representa como un % positivo en caso de crecimiento o un % negativo en caso de decrecimiento.

Adicionalmente se usan iconos explicativos de tendencia con sus respectivos límites en porcentajes como se muestra a continuación:

ÍCONOS	TENDENCIA	DESCRIPCIÓN
	Mejora Fuerte	Crecimiento mayor a un 20% con respecto al periodo anterior
	Mejora Leve	Crecimiento entre un 5% y 20% con respecto al periodo anterior
	Estable	Crecimiento entre un -5% y 5% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Leve	Crecimiento entre un -5% y -20% con respecto al periodo anterior
	Desmejora Fuerte	Crecimiento menor a un -20% con respecto al periodo anterior

Figura N° 04 Semáforo para el nivel de tendencia del indicador
Fuente: Quality Cia. Ltda.

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Aprendizaje.- Adquisición del conocimiento de algo por medio del estudio, el ejercicio o la experiencia, en especial de los conocimientos necesarios para aprender algún arte u oficio.

Balanced Scorecard.- Herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Cadena de valor.- La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final.

Calidad.- Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.

Capacitación.- Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Cliente.- Persona que utiliza los servicios de un profesional o de una empresa, especialmente la que lo hace regularmente.

Eficacia.- Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos en el plazo establecido.

Eficiencia.- Medida del grado en que una actividad alcanza sus objetivos optimizando el uso de recursos disponibles.

Empresa.- Organización generadora de bienes o servicios, que actúa dentro de un sistema económico con el fin de obtener utilidades.

Finanzas.- Las finanzas son una rama de la economía y la administración que estudia el intercambio de distintos bienes de capital entre individuos, empresas, o Estados y con la incertidumbre y el riesgo que estas actividades conllevan.

Herramienta Gestión empresarial.- Es planear, determinar objetivos, metas, establecer los controles organizaciones y finalmente controlar si todos los procesos gerenciales se han cumplido en función a los objetivos empresariales.

Inversión.- Inversión es un término económico, con varias acepciones relacionadas con el ahorro, la ubicación de capital, y la postergación del consumo. El término aparece en gestión empresarial, finanzas y en macroeconomía.

Ishikawa.- El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de espina de pescado, diagrama de causa-efecto, diagrama de Grandal o diagrama causal, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez.

Mapa Estratégico.- Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.

Misión.- Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractivita del negocio, en la misión de la empresa investigada de la industria se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

Objetivos.- En el sentido de causa final, o sea relativo a los fines o propósitos de algún objeto o algún ser o alguna institución o alguna organización, o bien literalmente, a la doctrina filosófica de las causas finales, o bien a la atribución de una finalidad u objetivo a un proceso concreto o a una estructura institucional.

Planificación Estratégica.- Es la determinación de la visión, misión y las metas y objetivos y la formulación de las estrategias para alcanzar los objetivos empresariales.

Perspectiva.- Manera de representar uno o varios objetos en una superficie plana, que da idea de la posición, volumen y situación que ocupan en el espacio con respecto al ojo del observador

Prestación.- Servicio o ayuda que una persona, una institución o una empresa ofrece a otra.

Procesos Internos.- Un plan de negocio de una organización ha de contemplar la manera de estructurarse y funcionar internamente y ésta ha de ser aquella más acorde con la cultura de la organización y la estrategia que haya planeado seguir para conseguir sus objetivos a corto, medio y largo plazo.

Servicios.- Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

Sinergia.- En economía, la noción de sinergia deriva de una mejora de la organización en el seno de una empresa, o en el seno de un conjunto de empresas, o dentro de un grupo de consumidores, etc. Esta sinergia tiene su origen en un manejo en común de recursos y de necesidades, lo que a veces causa una cascada de causas y de efectos.

Utilidad.- En economía, la utilidad es una medida de la satisfacción.

Visión.- Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

2.3.HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis general

La herramienta de gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral contribuye en forma positiva a la planificación estratégica y al desempeño de sus empleados de la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca.

Hipótesis específica

- El manejo del personal, la entrega del producto y el deterioro de los productos por traslado son los factores que mayor inciden en la utilidad de la empresa y consecuentemente disminuye el desempeño de los empleados.
- El sistema balanced Scorecard y su cuadro de mando integral contribuyen en forma positiva en una mejor programación y monitoreo de la empresa, consecuentemente un mejor alineamiento de sus objetivos.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

Aquí se detallara el enfoque propio de la investigación, se explica el proceso llevado a cabo, analizando la muestra de la población acotando que el caso práctico se desarrolló en la empresa Distribuciones NAVALOS, todo ello nos permitió verificar la hipótesis planteada por medio del procesamiento de la información obtenida.

3.1. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Al ser una investigación no experimental se procedió a realizar visita en el sitio para recopilar información fundamental para solventar el problema de investigación, obteniendo así información que permitió un análisis descriptivo ya que se enumeran las características y particularidades que se encontraron en las entrevistas a los trabajadores de los hechos que investigan; como estratégica dividimos en dos grupos importantes a las personas que laboran en esta empresa: unidades operativas y unidades administrativas, con el propósito de analizar la información desde dos puntos de vista.

A los dos grupos se le aplicó una entrevista, así como una encuesta de forma libre y voluntaria, estudio que tuvo por objeto conocer el sentir de los trabajadores de la empresa Distribuciones NAVALOS con respecto a la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral que se implementara e incorporara al permitirles vincular sus metas a largo plazo con las actividades diarias.

3.2. TIPO DE ESTUDIO

Al ser una investigación aplicada, ya que es un aspecto relacionado con la ciencia administrativa y que ayudara a solucionar un problema en la administración empresarial y en particular de la empresa Distribuciones NAVALOS, se procedió a realizar una

investigación del campo, en el lugar de los hechos, recolectando información en las oficinas de la empresa con la máxima autoridad y los trabajadores de las unidades operativas y administrativas. Las entrevistas permitieron tener una impresión sobre nuestra investigación, se validó la información de los archivos que dispone la empresa y cotejar el conocimiento de los trabajadores, su actuación y lo que deberían realizar.

El estudio o alcance correspondió, inicialmente al de tipo exploratorio, dado que buscamos familiarizarnos con la empresa Distribuciones NAVALOS, conocer si disponen de un plan estratégico y de una herramienta de gestión, entender cuál es su razón de ser y los problemas que tienen en su desempeño diario, posteriormente descriptivo.

Se buscó observar el seguimiento al plan estratégico, mediante una matriz mensual de cumplimiento de actividades para identificar la existencia de herramientas de gestión que ayuden al cumplimiento del plan estratégico y su vinculación con metas a largo plazo, determinando la necesidad imperante de establecer un medio que permita vincular al plan estratégico anual con las actividades diarias, vinculando a los factores que inciden en una gestión efectiva que permita disponer de información en tiempo real y por ende la alta gerencia pueda tomar las decisiones más acertadas.

3.3. MÉTODO

Una vez establecido el problema de la empresa se procedió a realizar entrevistas y encuestas para verificar la información preliminar, posteriormente se propone una solución al problema encontrado.

Durante todo el proceso se buscó obtener información particular que a través de indiferencias y aplicación del método inductivo y deductivo se llegó a resultados generales o particulares, en estos proceso se requirió de una análisis razonado de la

información y los objetos presentes para poder comprobar las hipótesis y objetivos planteados.

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

Al ser una empresa sin muchos años en el mercado la cantidad de trabajadores que laboran en la misma, incluida la máxima autoridad son de catorce trabajadores, constituyéndose en nuestro universo y por ser un número con el cual podemos tratar durante nuestra investigación trabajaremos con esta población.

Las Unidades Operativas está constituido por:

- Supervisor (1)
- Personal en ventas provincial (2)
- Personal en ventas mayoristas (3)
- Personal en ventas minoristas (2)
- Personal en planta de operaciones (3)

La Unidad Administrativa está constituido por:

- Gerente general (1)
- Contabilidad (1)
- Asistente de gerencia (1)

Estos profesionales disponen de mayor conocimiento sobre herramientas de gestión empresarial, son ellos quienes asisten a las unidades operativas para logra cumplir con los objetivos establecidos por la gerencia.

3.5. DISEÑO DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos empleados para la colecta de los datos son en total tres y se utilizó en distintas etapas. Se describió en el orden cronológico en que fueron aplicados. La primera

corresponde a la observación para lo cual establecimos una lista de control para determinar información real recopilada por el investigador y lo aplicamos a los catorce trabajadores.

LISTA DE CONTROL

Es un instrumento que nos permitió observar el comportamiento de los trabajadores, para lo cual establecimos una lista con cinco actitudes aplicadas a los 14 trabajadores, que se presentan en los anexos correspondientes

Tabla N° 01 Lista de Control – Observación

ORD	ACTITUDES	SI	NO
01	El trabajador planifica para realizar las actividades diarias		
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios		
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo		
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el trabajador		
05	El trabajador sigue las disposiciones de sus superiores		

Fuente: elaboración propia del investigador

ENTREVISTA

Se realizó entrevistas semi estructuradas a los trabajadores de la empresa Distribuciones NAVALOS con la intención de obtener información complementaria que facilite el conocimiento e interpretación de las actitudes de los mismo al no disponer de una herramienta de gestión que vincule las actividades diarias con las metas a largo plazo, así como la información complementaria relacionada con la planificación y la organización. Se realizó a partir de una guía general de cuatro preguntas, una de ellas encaminada a conocer lo que piensan los trabajadores frente a la utilización de herramientas que le permitan gestionar de menor forma los avances de las actividades con las metas planeadas en la planificación estratégica, una pregunta diseñada para conocer la postura del

trabajador frente a la aplicación de indicadores de gestión como medio para evaluar el rendimiento del trabajador y dos preguntas encaminadas a explorar los sentimientos del trabajador frente al clima organizacional.

A continuación, las preguntas:

- ¿Qué piensa de utilizar herramientas que le permitan vincular su trabajo diario con las metas a largo plazo?
- ¿Qué piensa de los indicadores de evaluación actuales?
- ¿Qué piensa sobre las relaciones interpersonales en la organización?
- ¿piensa que la capacitación que reciben les permite desarrollar eficientemente sus actividades diarias?

ENCUESTA

Para apoyar nuestra investigación desarrollamos una encuesta cuyo diseño nos permitirá observar si la empresa cuenta con herramientas de gestión que ayuden a mejorar el rendimiento, por otra parte conocer si cuentan con indicadores de gestión, si saben sobre su plan estratégico, etc. que nos ayudaran a tener un mejor concepto de la empresa, el modelo de encuesta se adjunta en el anexo.

3.6. DISEÑO DE INDICADORES

En la metodología aplicaremos indicadores positivos y negativos, las cuales se calculan de la siguiente manera:

- Nivel de efectividad de un indicador Positivo:

$$D = \frac{V - B}{M - B} * 100\%$$

- Nivel de efectividad de un indicador Negativo

$$D = \frac{B - V}{B - M} * 100\%$$

El nivel de desempeño logrado por un indicador se representará a continuación.



Figura N° 05 Semáforo para el nivel de desempeño del indicador
Fuente: Elaboración propia.

TENDENCIA DE INDICADORES

La tasa de crecimiento con referencia a un tipo de indicador positivo y negativo:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Valor actual} - \text{Valor anterior}}{\text{Valor anterior}} * 100\%$$

3.7. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE INVESTIGACIÓN

3.7.1. UBICACIÓN DEL ESTUDIO

El estudio se enfoca en la empresa Distribuciones NAVALOS, con sede en la provincia San Román en la ciudad de Juliaca, ubicado en el Jr. 8 de octubre MzF-3 Lt. 05 – urbanización Juan el Bueno, está ubicado entre las coordenadas 15° 31' 31.19" latitud y 70° 6' 38.07" longitud, es una empresa que ha pasado por muchos cambios desde su creación, pero en la actualidad la empresa pertenece a un solo dueño y empezó a trabajar

en el año 2014 con RUC 20542610396, dedicada al rubro de servicio de distribución de productos KARINTO.



Figura Nº 06 Localización de la empresa Distribuciones NAVALOS

Fuente: Google maps

3.7.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En los primeros meses del año 2014 se crea la empresa Distribuciones NAVALOS con número de RUC 10542610396, de fecha 04 de abril del 2014, siendo una empresa con actividad económica en el rubro de distribuciones de productos, con posteriores implementaciones de líneas de negocios para los siguientes años.

3.7.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son leyes naturales y absolutas que permiten cumplir los objetivos de la supervivencia, crecimiento y desarrollo. Son la base, el fundamento o el inicio del objetivo p fin, son absolutos y objetivos.

Los valores son el precio económico, sentimental o afectivo que nle fijamos a las relaciones, estas son subjetivas, los valores son el cuanto al entorno: el personal, el familiar, el profesional, el organizacional y el social.

PRINCIPIOS

- *Equidad.*- Juzgar con imparcialidad los actos.
- *Imparcialidad.*- Operar de forma tal que salvaguarde la objetividad e imparcialidad de nuestras actividades.
- *Igualdad.*- Otorgar las mismas oportunidades y derechos a las personas o entidades en cualquier aspecto.
- *Equivalencia.*- La posibilidad de reconocimiento de reglamentos técnicos de otros países, de conformidad con prácticas y procedimientos internacionales, siempre y cuando sean convenientes para el país.
- *Compromiso.*- Nuestras acciones se encaminan para lograr el bien común.
- *Participación.*- Garantizar la participación de todos los sectores en el desarrollo y promoción de la calidad.

VALORES

- *Vocación de servicio.*- gestión pública orientada al cliente, servimos a nuestro país.
- *Honestidad, Ética, y Probidad.*- Actuamos siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia, la práctica de la moral y la rectitud en el logro de los objetivos institucionales. La integridad de nuestras actuaciones genera confianza y credibilidad en la ciudadanía.
- *Competencia.*- Personal interno y externo a la organización con los conocimientos y aptitud para llevar a cabo las actividades a nosotros encargadas.
- *Independencia.*- En la empresa Distribuciones NAVALOS actuamos de forma objetiva y libre de cualquier presión.

- *Trabajo en Equipo.*- Somos un equipo sólido, motivado, sinérgico, orientado hacia el logro de los objetivos propuestos que nos permitan alcanzar nuestra visión compartida.
- *Transparencia.*- Desempeño de todas las tareas con total claridad, permitiendo el acceso a la información cuando lo soliciten.
- *Confidencialidad.*- Acorde con las exigencias nacionales e internacionales, la empresa Distribuciones NAVALOS garantiza la confidencialidad de toda la información relacionada a los procesos de evaluación. Dispone de los medios apropiados y del compromiso de todos los involucrados para mantenerla antes, durante y después de todo proceso.

3.7.4. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

La estructura orgánica de la empresa está regida por áreas importantes para sus funcionamientos puestos a disposición desde fines del año 2015 para su reestructuración o reingeniería adoptando áreas administrativas y de apoyo.

La estructura básica alineada a la empresa Distribuciones NAVALOS para el cumplimiento de su misión, visión y responsabilidades, consta de:

- Gerencia
- Área de ventas
- Área de administración
- Área de almacenamiento

A continuación presentamos la propuesta de la estructura orgánica para la empresa Distribuciones NAVALOS.

1.- Proceso Directivo

1.1 Directorio

1.2 Dirección General o Gerencia

2.- Proceso de habilitantes

2.1 de apoyo

2.1.1 Gestión administrativa

2.1.2 Secretarial general

2.2 De asesoría

2.2.1 Asesoría Jurídica

2.2.2 planificación

3.- Ejecución

3.1 Operaciones

3.2 calidad

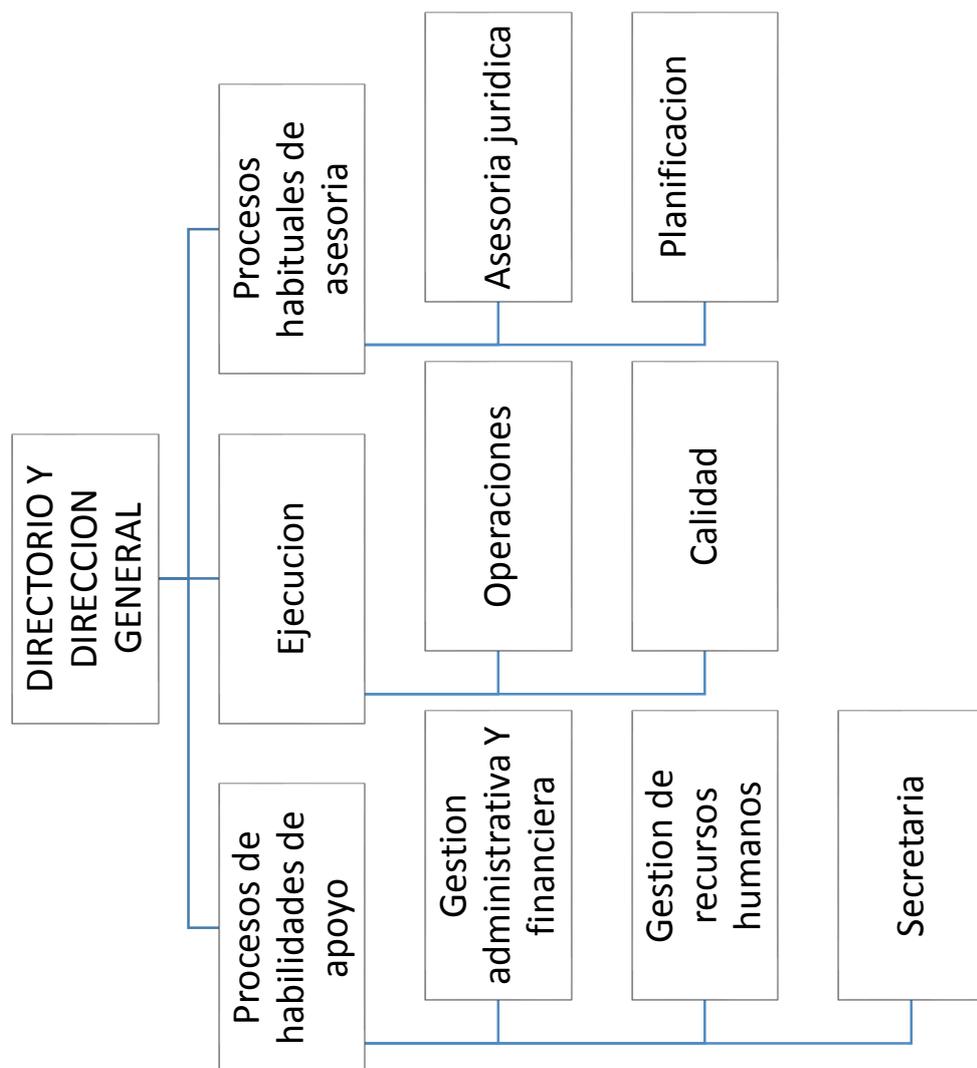


Figura Nº 07 Organigrama propuesto para la empresa Distribuciones NAVALOS
Fuente: Elaboración Propia

3.7.5. CADENA DE VALOR Y MAPA DE PROCESOS

A continuación proponemos la cadena de valor para la empresa Distribuciones NAVALOS que se muestra en el siguiente gráfico:

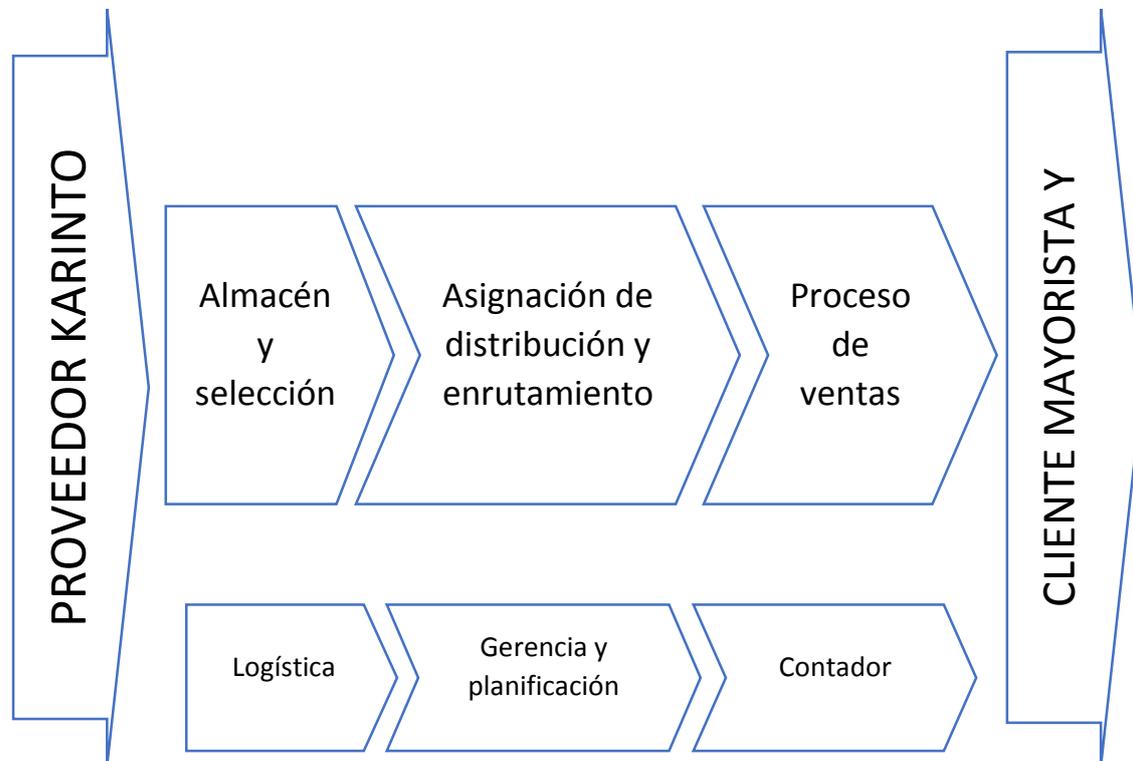


Figura Nº 08 Cadena de valor de la empresa Distribuciones NAVALOS

Fuente: Elaboración Propia a partir de las observaciones de los procesos de la empresa

3.7.6. CARACTERÍSTICAS DE LAS LÍNEAS DE NEGOCIOS

La empresa Distribuciones NAVALOS está orientada a las distribuciones de productos de bocaditos de la empresa de KARINTO, en los primeros meses de la creación de la empresa se orientaba a la distribución minorista como bodegas, tiendas, puestos de ventas, etc. Actualmente se decide a la distribución masiva de productos a toda la ciudad de Juliaca y toda la parte norte del Departamento de Puno, así alcanzando ganancias considerables.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. DETERMINACIÓN DE LAS CAUSAS Y EFECTOS DE LAS PÉRDIDAS DE LA EMPRESA

4.1.1. COMPORTAMIENTO DE UTILIDADES

Desde el último trimestre del año 2015 la empresa de distribuciones NAVALOS ha estado observando un cambio en el comportamiento de sus ventas las cuales han tenido repercusiones sobre sus utilidades, en el presente apartado observamos el comportamiento de sus utilidades a lo largo de los años de existencia de la empresa tratando de buscar así el punto de quiebre e inflexión para intentar corregirlo.

Para poder observar con mejor detalle recurriremos al estado de ganancias y pérdidas de la empresa de distribuciones NAVALOS que se muestra a continuación.

Tabla N° 02 Estado de ganancias y pérdidas de la empresa Distribuidora NAVALOS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS ANUAL

	2015	2016	2017 (cierre agosto)
Ventas	1792479.72	1940311.82	757441.432
Costo de ventas	-	-	-568384.048
Utilidad bruta	430195.14	367495.07	189057.384
Gastos de Administración	-144940.5	-139683	-317162.4
Gastos de Ventas	-88111.5	-55954.5	-22917.6
Utilidad de operación	197143.14	171857.57	-151022.62
Gastos Financieros	-65830.5	-130986	-57424.8
Ingresos Financieros	47715	10239	147610.4
Diferencia de Cambio (neta)	-68577	120069	80337.6
Otros Ingresos	326782.5	456216	164911.2
Otros Egresos	-23653.5	-185493	-9251.2
Resultado del Ejercicio	413579.64	441902.57	175160.584

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa.

En el cuadro anterior observamos que uno de los estados mejor reflejan las operaciones de la empresa a los largo de cada año a partir de su creación desde el año 2015 en el cual se observa una utilidad neta de S/. 430195.14 lo cual tuvo un incremento ligero para el año 2016 con una utilidad de ejercicios de S/. 367495.07 y para el año 2017 con cierre hasta el mes de agosto tuvo una reducción del 68.15% de la utilidad con respecto al año anterior llegando a obtener solo S/. 189057.384.

Tabla N° 03 Estado de ganancias y pérdidas en % de la empresa de Distribuciones
NAVALOS

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS ANUAL

	2015	2016	2017 (cierre agosto)
Ventas	100%	100%	100%
Costo de ventas	-76.00%	-81.06%	-75.04%
Utilidad bruta	24.00%	18.94%	24.96%
Gastos de Administración	-8.09%	-7.20%	-41.87%
Gastos de Ventas	-4.92%	-2.88%	-3.03%
Utilidad de operación	11.00%	8.86%	-19.94%
Gastos Financieros	-3.67%	-6.75%	-7.58%
Ingresos Financieros	2.66%	0.53%	19.49%
Diferencia de Cambio (neta)	-3.83%	6.19%	10.61%
Otros Ingresos	18.23%	23.51%	21.77%
Otros Egresos	-1.32%	-9.56%	-1.22%
Resultado del Ejercicio	23.07%	22.77%	23.13%

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa.

En el cuadro se observa en porcentajes (%) las operaciones de los años 2015, 2016 y 2017 (cierre agosto) de la empresa donde podemos ver para el años 2017 (cierre agosto) se observa una utilidad de 24.96% con las ventas ligeramente mayor con respecto al año anterior.

Para una mejor observación y claridad de los cuadros anteriores a continuación del comportamiento de las ventas y utilidades en grafico durante los años de funcionamiento que se extrajeron de los cuadros anteriores para un mejor análisis.

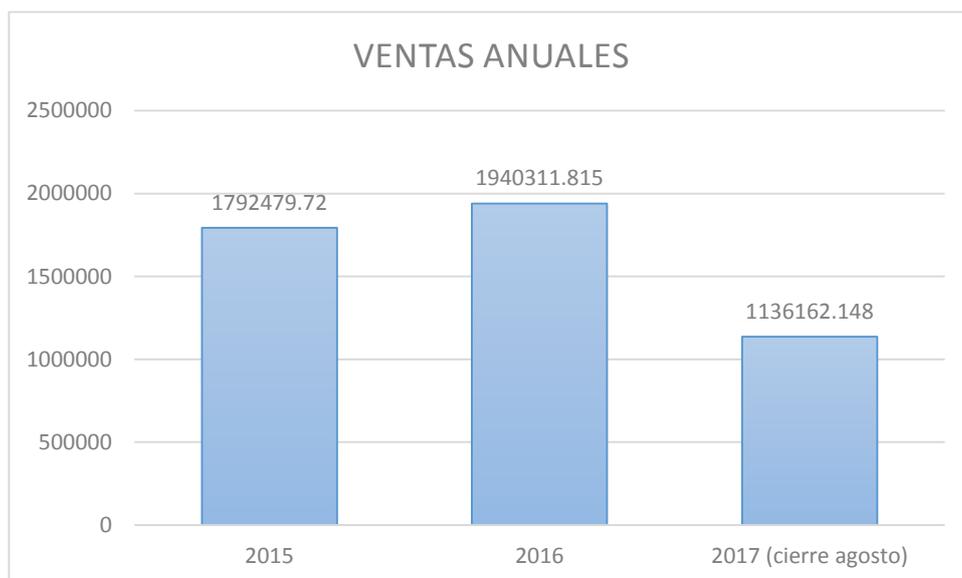


Figura Nº 09 Ventas anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS

Fuente: elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa

El comportamiento observado con respecto a las ventas anuales que comprende desde el año 2015 hasta el 2017 (cierre agosto), existe una elevación para el año 2016 con un aproximado aumento sustancial en las ventas y de la misma manera se observa una diferencia porcentual en cambio para el año 2017 (cierre agosto) estas ventas disminuyen en mayor grado ya reflejadas en soles son de S/. 1, 940,311 a S/. 1, 136,162 observando una disminución de un 58.55%.

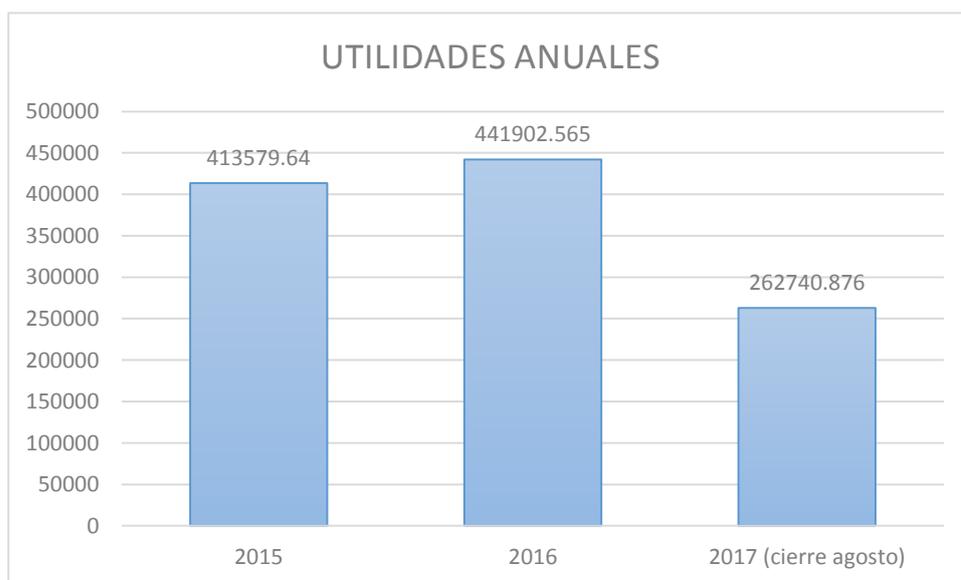


Figura Nº 10 Ventas anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS

Fuente: elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa

Para este grafico se observa un claro aumento en las utilidades para la empresa para el año 2016 pero en el año 2017 (cierre agosto) se muestra una disminución de un 58.55% afectando considerablemente los ingresos de la empresa cuyo crecimiento se vio algo detenido por la búsqueda del punto de quiebre de la disminución.

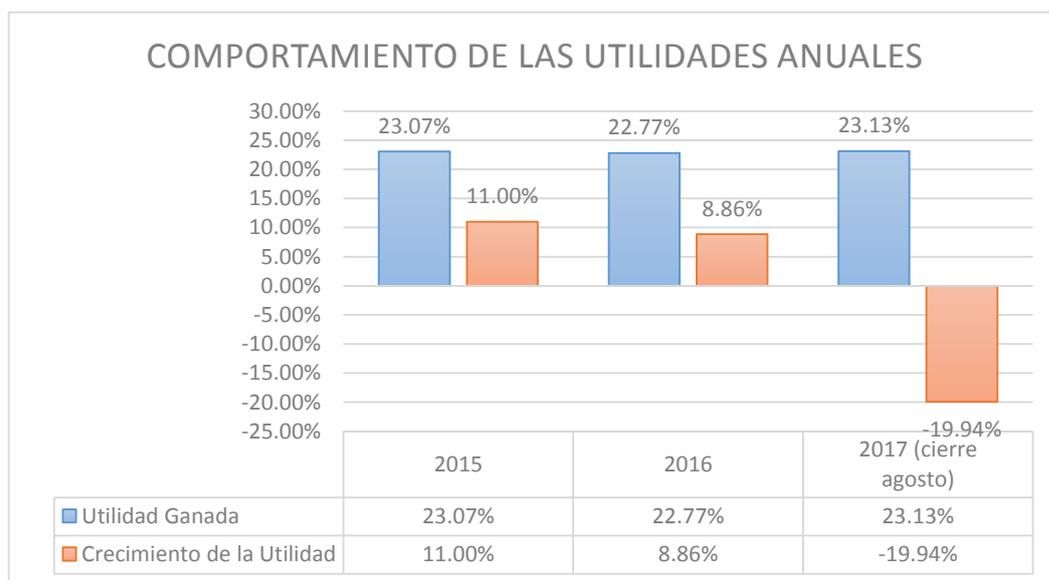


Figura Nº 11 Comportamiento de las utilidades anuales de la empresa Distribuciones NAVALOS

Fuente: elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa

Para este grafico observamos un crecimiento en la utilidad en un 11% con respecto a al 23.07% con la utilidad ganada para el año 2015 de la misma forma el crecimiento de la utilidad del 8.86% con respecto a 22.77% ganados para el año 2016 del total de ventas, para el año 2017 (cierre agosto) de muestra una disminución abismal del crecimiento de la utilidad llegando a un -19.94% con respecto a la utilidad ganada 23.13%.

Con intenciones de mejorar, crear y fortalecer la empresa Distribuciones NAVALOS aumenta su cantidad de trabajadores, formando así una parte administrativa que puede ser de apoyo a la parte operacional de la empresa dejando así una mejor fluidez del trabajo de la empresa.

Al cabo del cierre en agosto del año 2017 se aplica una evaluación del desempeño a los 14 trabajadores de la empresa, para poder observar si es que fue una buena idea la contratación de personal administrativo y si estos responden eficientemente a su trabajo, la evaluación fue tomada en tres aspectos los cuales se dan a conocer a continuación.

HABILIDADES SOCIALES

Con fines de encontrar un punto de inflexión de habilidades del personal de la empresa que puedan perjudicar a la sinergia de las diferentes áreas y la fluidez del trabajo se aplica un test en el cual nos muestran los siguientes resultados.

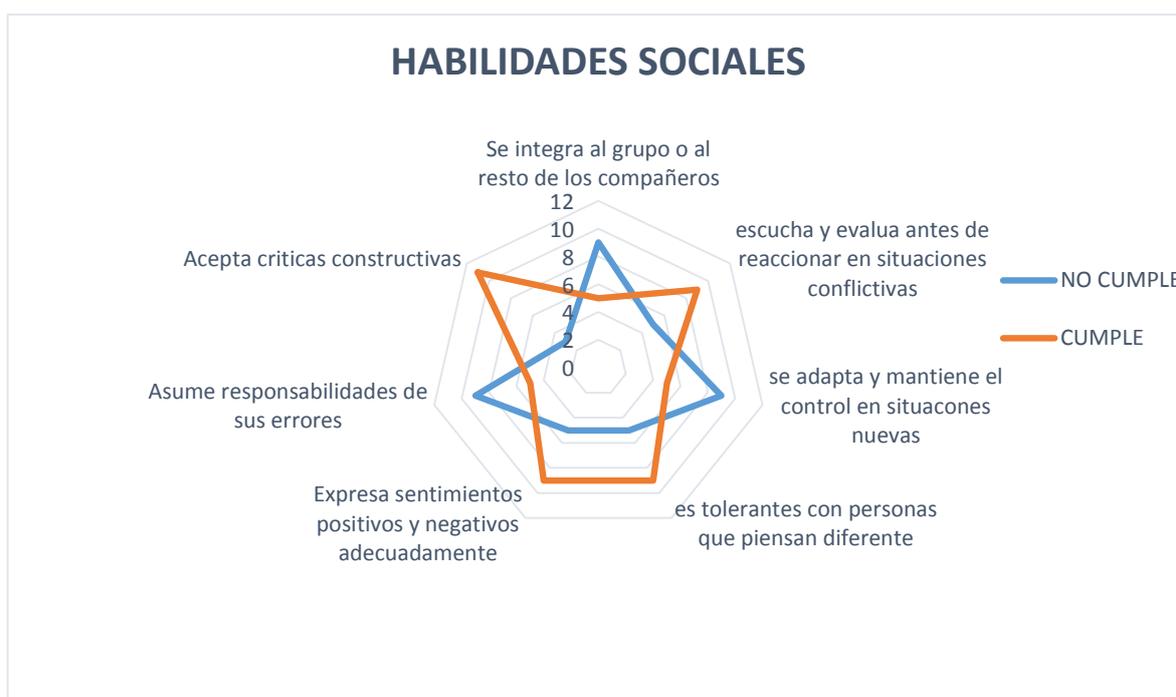


Figura Nº 12 Habilidades sociales

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del test.

En el gráfico se muestra que hay tres puntos de suma importancia que deben de ser tratados, por una parte existen 9 trabajadores que no se integran con el resto de los compañeros en el cual se muestra que existe problemas de comunicación y relación entre compañeros de trabajo, otro punto es de la adaptación y control en situaciones nuevas en el cual existe 9 trabajadores que no se adecuan fácilmente a los nuevos cambios y por último

existen 9 trabajadores en el cual no asumen sus errores y por los cual lo pasan sobre ellos para liberarse de responsabilidades, lo cual genera un malestar a los otros compañeros de trabajo, y todo esto nos lleva a conocer que existe deficiencia y problemas serios en la fluidez del trabajo, lo cual provoca una reducción de eficiencia en los demás áreas de trabajo y generando una falta de sinergia entre áreas en coordinación con los procesos internos.

HABILIDADES LABORALES Y RENDIMIENTO

Este es muy importante con los que los trabajadores cuentan, en el cual se tomaron puntos sobre el desempeño y aspectos de sus habilidades profesionales y no profesionales, y que podrían está aquejando su normal y eficaz funcionamiento laboral de la empresa, lo cual se muestra a continuación los resultados obtenidos.



Figura Nº 13 Habilidades laborales y rendimiento

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del test.

Al observar el cuadro de habilidades y rendimiento encontramos tres puntos críticos lo cual se debe de tomar en consideración para poder resolver esa incógnita de la disminución

de las utilidades, lo cual existe 9 trabajadores que no tienen la iniciativa de ayudar sin que se le solicitara, otro punto es que los trabajadores no se preocupan en conseguir los resultados esperados por el equipo, lo cual provoca un desinterés en los demás trabajadores, otro punto a tratar es el rendimiento adecuado durante toda la jornada, los trabajadores no realizan esfuerzo para lograr con las metas diarias de la empresa, y por último punto se trata de que los trabajadores no aportan ideas para conseguir los objetivos trazados por la empresa, se necesita una capacitación profesional y no profesional para lograr obtener una cadena de valor que ayude y contribuya a una mejora en el rendimiento de la empresa.

HABILIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE

Esta parte de del test fue elaborado principalmente para observar los niveles de seguridad con las que cuenta la empresa y a la misma vez poder fortalecer las debilidades que tiene la empresa, que podrían afectar a la salud de algún trabajador de la empresa del equipo que operan, estos aspectos pueden repercutir en grandes gastos futuros en caso de accidentes que afecten a alguno de los trabajadores, de las misma forma se elaboró el test para observa la presencia de los trabajadores, la higiene, la presentación a sus labores diarias y el aspecto de la persona en descanso lo cual podría afectar el normal desempeño de la labores en la empresa, considerándose en las normas y valores que la empresa establece para un mejor ordenamiento en las actividades diarias de la empresa.

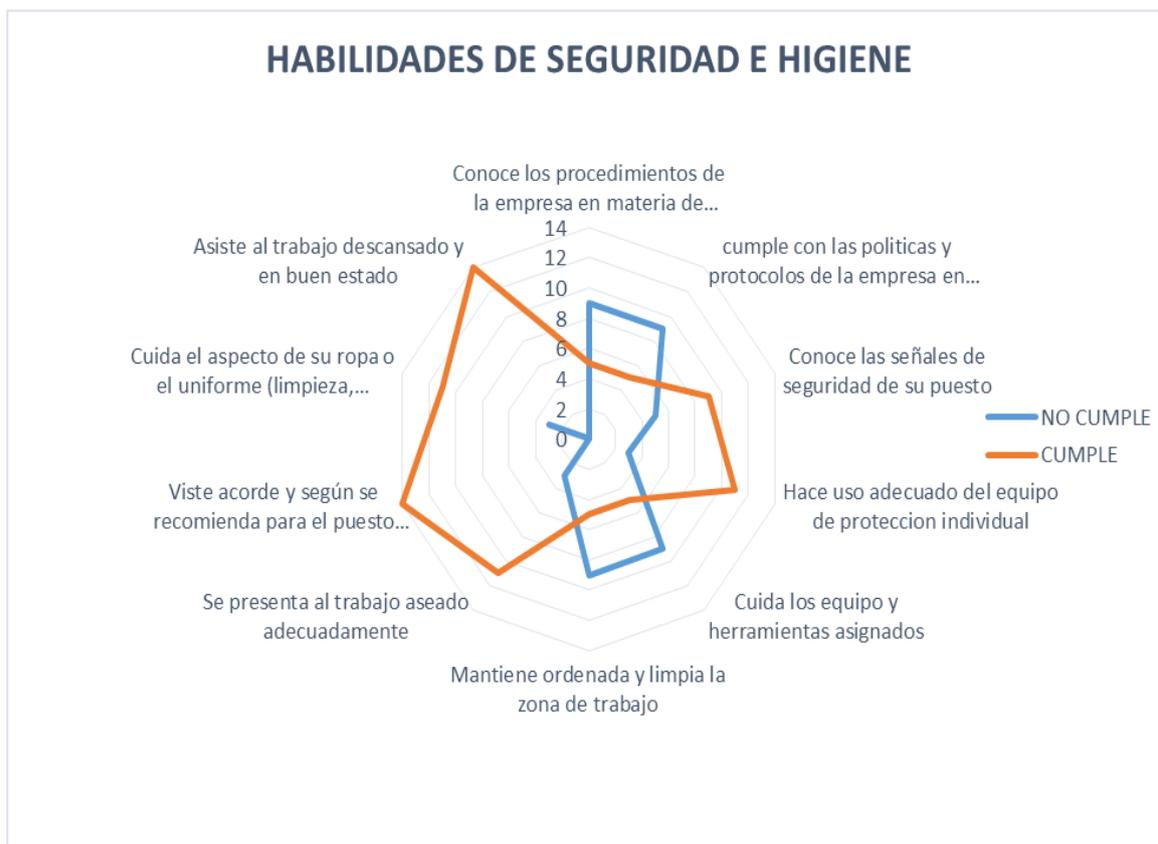


Figura Nº 14 Habilidades de seguridad e higiene

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del test.

En el gráfico de habilidades de seguridad e higiene nos muestra los puntos deficientes en los cuales la empresa incurre en los tema de seguridad e higiene, el primer punto que observamos es en el que la mayoría de los trabajadores no conoce los procedimientos de la empresa en materia de seguridad, en el ámbito de seguridad en el cual podrían incurrir en accidentes hacia los trabajadores, los cuales no se cumplen lo cual es muy perjudicial, otro punto importante es el manejo de los equipos y herramientas de trabajo que no son cuidados y utilizados correctamente, esto genera otro punto que es mantener limpia y ordenada el área de trabajo perjudicando el normal desempeño de los trabajadores, de la misma forma con el cual se generan accidentes en las labores diarias de la empresa.



Figura N° 15 Total por ítem

Fuente: elaboración propia, a partir de los resultados del test.

En el gráfico se muestra las tres habilidades evaluadas a la empresa con el test que se aplicó donde se observa que se cumplen la mayoría, en las habilidades de sociales donde existe casi una igualdad dándonos a conocer que existe cierta dificultad con la sinergia de la empresa, la agregación de valor a la misma, una falta de capacitación por parte de seguridad y materia de relaciones interpersonales entre otros aspectos que se deberían tomar en consideración.

EXPLORACIÓN SOBRE LA EMPRESA

Con fines de exploración y apoyo a la presente investigación se realiza una encuesta que se encuentra en anexos, que nos ayudara a tener un mejor concepto de la empresa, observar su conocimiento sobre planificación y si conocen ellos mismos el lugar donde trabajan se toma una encuesta que nos muestra los siguientes resultados:

Tabla N° 04 Encuesta realizada a la empresa con Fines Exploratorios

	SI		NO		TOTAL
PREGUNTA 1	100%		0%		100%
PREGUNTA 2	64.29%		35.71%		100%
PREGUNTA 3	57.14%		42.86%		100%
PREGUNTA 4	50%		50%		100%
PREGUNTA 5	28.57%		71.43%		100%
PREGUNTA 6	71.43%		28.57%		100%
PREGUNTA 7	O	N	B	N	TOTAL
	14.29%	21.43%	35.71%	28.57%	100.00%
	SI		NO		TOTAL
PREGUNTA 8	0%		100%		100%
PREGUNTA 9	85.71%		14.29%		100%
PREGUNTA 10	0%		100%		100%
PREGUNTA 11	100%		0%		100%

Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta modelos en anexos

En la tabla nos muestra que todos de la empresa conocen el plan estratégico de la empresa y que son seguidos por cada trabajador, de la misma forma que objetivos o actividades diarias son ejecutadas con previa planificación y son producto del día a día, la mayor cantidad de trabajadores conoce la existencia de indicadores de desempeño, un mayor porcentaje afirma tener un supervisor que o quien monitorea sus actividades diarias en la empresa, de la misma manera que el cumplimiento de sus actividades no es relativamente optimo, se encuentra en un rango bajo, la utilización de las herramientas informáticas y de gestión es desconocidas por los trabajadores, al preguntarles sobre la herramienta del Cuadro de mando integral ningún trabajador conoce acerca de la herramienta de gestión empresarial, por lo que se les hace novedoso escuchar acerca de que exista una herramienta de gestión por lo que todos los trabajadores, afirman que implementándose esta herramienta mejorar la empresa considerablemente.

Para poder observar el comportamiento de los trabajadores y apoyar la anterior encuesta se ejecutó la siguiente lista de control. A continuación encontramos los datos tabulados en la tabla siguiente:

Tabla N° 05 Lista de control – observación

ORD	ACTITUDES	TOTAL		PORCENTAJE	
		SI	NO	SI	NO
01	El trabajador planifica para realizar las actividades diarias	10	4	71.42%	28.58%
02	Ocupa alguna herramienta para gestionar sus avances diarios	0	14	0%	100%
03	Las actividades diarias se relacionan con las metas a largo plazo	4	10	28.58%	71.42%
04	Alguien supervisa las actividades que realiza diariamente el trabajador	5	9	35.71%	64.29%
05	El trabajador sigue las disposiciones de sus superiores	12	2	85.71%	14.29%

Fuente: Elaboración propia

En la tabla anterior se puede definir que los trabajadores planifican sus actividades diarias pero las mismas no están enlazadas para cumplir metas a largo plazo, por el contrario se busca cumplir únicamente con el corto plazo o con necesidades puntuales originadas del día a día, estas actividades no son gestionadas a través de una herramienta, únicamente se llena un informe mensual sobre las actividades realizadas por cada trabajador y en ningún momento los informes son condensados en uno solo, tampoco se hace un análisis de los informes presentados ni de las causas de no haber podido cumplir con lo que debía.

En gran porcentaje las actividades diarias que realizan los trabajadores no son supervisadas, lo que implica un trabajo sin un objetivo en común, trabajo aislado de las unidades lo que ocasiona inoperatividad, problemas originados desde el gerente quien tiene que planificar las actividades diarias a los trabajadores en sus áreas para alcanzar los objetivos propuestos, posible de alcanzar dado que los trabajadores cumplen con las disposiciones emanadas por el responsable de la unidad.

4.1.2. ESPINA DE PESCADO – ISHIKAWA

La espina de pescado fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa como parte de la filosofía de la calidad total, el diagrama de Causa – Efecto o espina de pescado, se caracteriza por distinguir cuatro causas básicas las cuales afectan todo problema: mano de obra, método, materia prima, maquinaria. Se podría considerar que estos mismos cuatro elementos permiten una relación con los propuestos en el cuadro de mando integral.

Para poder obtener la espina de pescado de Ishikawa se convocó a los trabajadores de la empresa Distribuciones NAVALOS para poder observar el problema con más opiniones generando lluvias de ideas que ayuden a explicar la falta de un sistema de herramientas de gestión que ayude al rendimiento de la empresa en los distintos aspectos desde mano de obra, materia prima, maquinaria y operaciones.

En primer lugar se colocó el problema, para luego poder identificar sus causas que generan la falta de una herramienta de gestión como el cuadro de mando integral la cual tomo como el nombre de “Diseño del cuadro de mando integral como herramienta de gestión empresarial para la empresa Distribuciones NAVALOS, Juliaca - 2017”.

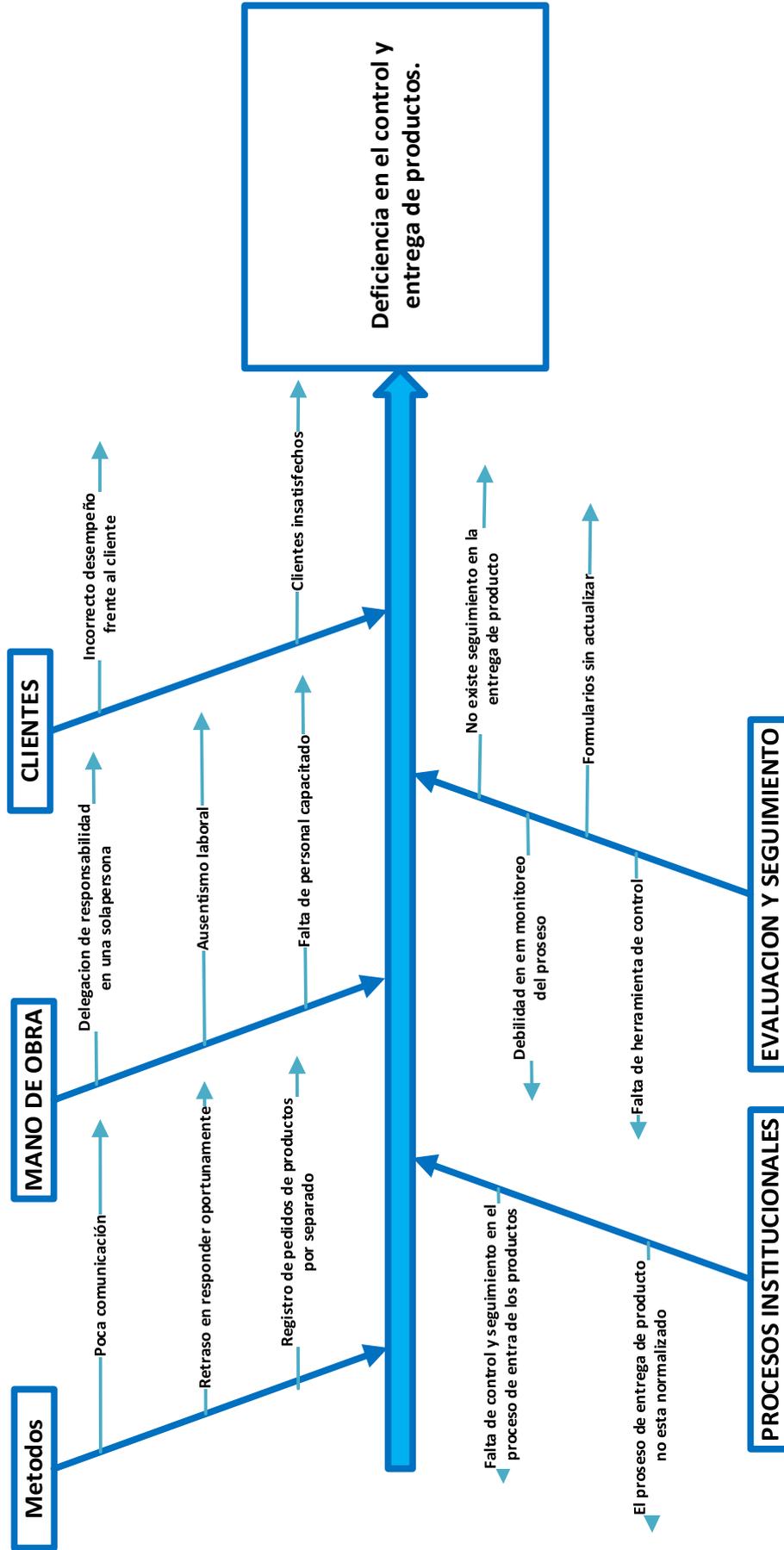


Figura N° 16 Diagrama de causas y efectos ISHIKAWA

Fuente: Elaboración Propia

Al elaborar el diagrama de causa y efectos podemos identificar las causas que provocan el problema, representando como una espina de pescado, en donde la cabeza principal, es el problema en estudio.

En el gráfico apreciamos cinco espinas, en la primera el efecto Económico tiene como causa la estructura programática presupuestaria que no nos permite visualizar los ingresos y gastos por centros de costos así como los proyectos a realizarse, la distribución o asignación presupuestaria es ineficiente respecto a las necesidades de la empresa, en la segunda espina, capital intangibles las causas son la ausencia de un manual descriptivo de puestos y perfiles basados en competencias, falta de sistemas informáticos y Comunicaciones que permitan utilizar la tecnología al servicio de la empresa, ausencia de políticas y planes de capacitación, estructura organizacional que no permite cumplir con la misión y visión de la institución

En la tercera espina el efecto clientes está dado por las causas: servicios institucionales que no cumplen los estándares de calidad que demandan los clientes, falta de transparencia y acceso a la información, carencia total de planes de difusión e información tanto de la institución como de los servicios que brinda; en la cuarta espina, procesos institucionales, las causas son: procesos que no agregan valor, ausencia de procesos regulatorios, falta identificar la cadena de valor; la quinta espina, Evaluación y Seguimiento, está dada por las siguientes causas: inexistencia de políticas de evaluación así como de un manual que guíe las mismas, no se disponen de estándares ni de indicadores de gestión, eficiencia, eficacia, así como de planes de mejora continua, siendo la retroalimentación de información en la institución casi nula; todas éstas causas describen los problemas que más influyen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa Distribuciones NAVALOS.

4.2. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.2.1. ANALISIS MATRIZ FODA

a. Oportunidades y amenazas

Como resultado del análisis del entorno, a continuación se detalla las oportunidades que deben ser aprovechadas por la empresa y las amenazas a las que debe hacer frente, las cuales fueron definidas a través de sesiones de lluvia de ideas, y con la participación de trabajadores representativas de las áreas funcionales de la empresa.

OPORTUNIDADES

O.1 Instituciones que tiene formación técnicas en logística, el tener en nuestro entorno una institución de formación técnica nos facilita que podamos tener mano de obra calificada así como capacitaciones en las diferentes áreas.

O.2 Importancia creciente por la imagen corporativa, es la personalidad de la empresa, lo que la simboliza, las instituciones privadas se han desarrollado con el tiempo, las mismas que día a días están cambiando y están llenas de necesidades, una de ella es la diferenciarse de las demás empresas, mejorando su imagen corporativa por ejemplo atreves de uniformes de trabajo.

O.3 Segmentos de mercados no explotados, los cuales representan oportunidades en el mercado local y regional

O.4 Estabilidad económica del país, con cifras de crecimiento sostenido e índices de inflación aceptables, son un incentivo a la inversión.

O.5 Comercio por Internet, representa una oportunidad de negocios sin precedentes, existe la tecnología e infraestructura a medida para su implementación en el corto plazo.

O.6 Disponibilidad de nuevas tecnologías, en todos los ámbitos, desde sistemas de información, maquinaria y equipo moderno.

O.7 Disponibilidad de crédito, existe mayores alternativas para la obtención de capital, las entidades financieras han disminuido las exigencias.

O.8 Empresas de asesoría, dichas empresas nos ayudarán en las capacitaciones que se requieran.

AMENAZAS

A.1 Productos sustitutos, creciente ingreso al mercado de productos sustitutos o similares.

A.2 Nivel de precios, dentro del contexto regional, el nivel de precios son similares o a precios bajos, por lo que ocasiona que los clientes adquieran los otros productos.

A.3 Legislación laboral, las políticas laborales son más exigentes en el país.

A.4 Integración de pequeños distribuidoras como empresa, es una amenaza a pesar de la poca probabilidad, existen diferentes tipos de productos que se integran al mercado, en nuestro entorno que si bien es cierto como tal no tienen una imagen reconocida ante las empresas por su volumen de producción y la informalidad de sus ventas, existe la posibilidad que tomen fuerza al hacer sinergias entre ellas.

FORTALEZA

F.1 Innovación, a partir de las necesidades insatisfechas y las nuevas tendencias de nuevos productos, Distribuciones NAVALOS está orientado a fortalecer sus distribuciones eficientes y rápidas sus clientes.

F.2 Compromiso del personal, convencido e impulsor de la implementación de las herramientas de gestión descritas en el presente trabajo de investigación.

F.3 Trabajo en equipo, para alcanzar los objetivos empresariales y del área.

F.4 Entrega personalizada, Los productos finales y órdenes de servicio son entregados directamente al cliente, a través de supervisión para controlar la calidad, cantidad y seguridad patrimonial.

F.5 Servicio al cliente, el trato personalizado durante y post-venta es el principal estrategia comercial de Distribuciones NAVALOS. Brindando un nivel de atención con respuesta rápida y satisfactoria.

F.6 Flexibilidad, para el manejo a medida de las exigencias cada vez mayores de los clientes, respecto a desarrollo de sus actividades y sus tamaños de lote.

F.7 Empresa legalmente constituida, la diferencia de la gran cantidad de empresas informales que operan en el sector.

F.8 Confianza, nivel de confianza entre los trabajadores.

F.9 Personal calificado, contribuye a actividades ordenadas para cumplir con los objetivos de distribución de los productos.

DEBILIDADES

D.1 Se tiene las herramientas no actualizadas, esto genera que se tenga tiempos perdidos en entrega del producto.

D.2 Personal calificado, básicamente el gerente es el encargado por lo que debe de ejecutar este proceso y el debería de estar concentrados en los procesos de gestión.

D.3 Gestión logística, débil en cuanto al manejo de indicadores, no permite la medición del desempeño e identificación de oportunidades de mejora para la optimización de los flujos, tiempos y costos en los procesos.

D.4 Gestión de compras, debido a que se compra de proveedores de la capital por volumen y la calidad se tiene costos de transporte lo que adiciona al costo unitario, además se compra de acuerdo a los pedidos por lotes según la programación de avance, lo cual no beneficia

para la negociación por no ser mayor volumen de compra; todo esto no permite tener ahorros importantes.

D.5 Servicio de entrega fuera del tiempo establecido, en la mayoría de casos fuera de las fechas de compromiso, impacta negativamente en la imagen de la empresa.

D.6 Capacidad de gestión, no se tiene indicadores que nos permitan visualizar los cambios del entorno, definir los lineamientos y estrategias del negocio que permitan aprovechar las oportunidades que brinda.

D.7 Responsabilidad social, no considerada dentro de los esquemas organizativos de la empresa.

D.8 Volumen de pedidos pequeños, que influencia negativamente en la optimización del aprovechamiento de recursos disponibles, es parte de la estrategia el aceptar y demostrar la propiedad y eficacia de manejo de pedidos pequeños, pero es necesario manejar con mayor eficacia esta opción.

D.9 Ausencia de indicadores, de desempeño en el área, no permiten identificar la eficacia en el desarrollo de las actividades de planificación.

Una vez analizado todos los componentes del FODA procederemos a realizar la matriz para realizar un análisis de todos los componentes de la empresa Distribuciones NAVALOS

Tabla N° 06 Matriz FODA para la empresa Distribuciones NAVALOS

MATRIZ FODA PARA LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NAVALOS	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	F1 Innovación en seguridad de entrega de productos.	D1 Se tiene las herramientas no actualizadas
	F2 Compromiso del personal.	D2 Personal no calificado
	F3 Trabajo en equipo.	D3 Gestión logística
	F4 Entrega personalizada.	D4 Servicio de entrega fuera del tiempo establecido.
	F5 Servicio al cliente	D5 Incapacidad de gestión a nivel regional.
	F6 Flexibilidad en la atención a clientes.	D6 Responsabilidad social.
	F7 Empresa legalmente constituida	D7 Volumen de pedidos pequeños
	F8 Confianza entre los trabajadores	D8 Ausencia de indicadores.
	F9 Personal calificado	
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIA - FO	ESTRATEGIA - DO
O1 Instituciones que tienen Formación en logística	*Incrementar participación en el mercado regional.	*Alineación de las áreas con la visión y misión de la empresa.
O2 Importancia creciente por la imagen corporativa	*Preparar la estructura necesaria para incursionar en el negocio por internet	*Rediseñar las políticas de recursos humanos.
O3 Segmentos de mercados no explorados	*Consolidar el liderazgo de la empresa en las aberturas de mercado de bocaditos	*Implementar charlas de motivación al personal.
O4 Estabilidad económica del País		*Control de calidad durante proceso constante.
O5 Comercio por internet	*Consolidar la fidelización al cliente	*Implementación de indicadores y monitoreo de los procesos.
O6 Disponibilidad de nuevas tecnologías		
O7 Disponibilidad de crédito		
O8 Empresas asesoría		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIA - FA	ESTRATEGIA - DA
A1 Producto sustituto	*Mejorar las técnicas de servicio para maximizar los precios unitarios	*Incrementar las ventas a través de proyectos de mejora en organización y métodos
A2 Nivel de precios		
A3 Legislación laboral		
A4 Integración de pequeños distribuidores como empresa	*Alianzas con otras distribuidoras para obtener beneficios adicionales	*Participación en concursos internos de la empresa proveedora con respecto a las ventas del producto

Fuente: Elaboración Propia

4.2.2. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Distribuciones NAVALOS, no dispones de la Misión y Visión por lo que se propone implementar la siguiente misión y visión, para una mejora desarrollo de actividades de la empresa.

MISIÓN

“Distribuciones NAVALOS, somos una empresa dedicada al rubro de distribuciones de bocaditos, nuestro servicios al cliente, y la entrega con calidad y en buen estado nos garantiza que el usuario final tenga un producto en buen estado”

VISIÓN

“Ser una empresa líder en el Mercado Regional en la distribución de productos de bocaditos, con eficacia y eficiencia y comprometida a cumplir con las expectativas de nuestros clientes y colaboradores.”

VALORES

A continuación se detalla el marco de referencia sobre el cual Distribuciones NAVALOS, basa su comportamiento ante los stakeholders (interesados en la empresa):

- *Respeto*: Hacia todas las personas que directa o indirectamente conforman las empresas, las buenas relaciones entre clientes, proveedores, trabajadores y comunidad.
- *Responsabilidad*: Cumplir oportuna y eficientemente con los compromisos adquiridos.
- *Innovación*: Ser capaces de cambiar las cosas a partir de nuevos enfoques.

- *Flexibilidad*: Tener la capacidad de adaptarse a nuevos escenarios.
- *Trabajo en equipo*: Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, anteponiendo la meta grupal antes que la individual.

4.2.3. DEFINICIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para proponer las líneas estratégicas se tomó base la misión de la institución, lo que establece la empresa Distribuciones NAVALOS se establecieron.

- Acreditar la calidad en conformidad al plan de Distribución de productos de la empresa Distribuciones NAVALOS
- Consolidar la satisfacción de los clientes de la empresa Distribuciones NAVALOS
- Fortalecimiento empresarial
- Promover los productos ofrecidos por la empresa en conformidad de la calidad, los ámbitos pertinentes y difundir las ventajas beneficios que ofrece la empresa Distribuciones NAVALOS
- Promoción del empleo para la población de la zona.

4.2.4. EJES ESTRATÉGICOS

Ahora requerimos definir los ejes estratégicos bajo la teoría de mejora continua y Cuadro de Mando Integral, por lo que tenemos:

Tabla N° 07 Ejes estratégicos

Nº	EJES	CONCLUSIONES
1	Ventajas	Aprovechar la alianza de empresa y talleres
2	Posicionamiento	aprovechar en ser una de las pocas empresas con mayor oferta de servicios
3	Demanda	Explotar la confianza de los clientes anteriores para conseguir más clientes
4	Demanda	Abarcar mayor cobertura en el mercado promocionar los múltiples productos
5	Gestión Financiera	Determinar cálida y eficiencia de la inversión empresarial
6	Capacitación/cultural Organizacional	Incrementar la competencia y capacidad del recurso humano a través de capacitación
7	Capacitación/cultural Organizacional	Difundir objetivos institucionales en cada uno de los niveles de la organización
8	Gestión Técnica	Determinar profesionales con capacidad técnica eficiente
9	Gestión Técnica	Mejora los canales de comunicación con las empresas y clientes
10	Gestión Técnica	Apoyar a otras entidades (alianzas) en los concerniente al plan de gestión empresarial
11	Mejora Continua	Perfeccionar la ejecución de procesos de la parte operacional en planta y obra
12	Mejora Continua	Innovación en los procesos internos
13	Mejora Continua	Proveer servicios de calidad

Fuente: Elaboración Propia, según líneas de estrategias

4.2.5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos se forman a partir de la misión y visión institucional, se plantean a mediano y largo plazo para que las actividades diarias se enfoquen en metas, mismas que pueden ser medidas. Para elaborar los objetivos nos hemos planteado una elaboración de Pre objetivos, los priorizamos a través de una matriz con su respectiva ponderación, analizamos el impacto y factibilidad a través de una matriz y con ello obtendremos los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores, agrupándolos en objetivos en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral planteadas para Distribuciones

NAVALOS, Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos,
Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.

PRE OBJETIVOS

Tabla N° 08 Pre objetivo

Nº	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCION
1	Ventajas	Aprovechar las alianzas con empresas	Nº de alianzas fortalecida y nuevas	Área de Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	Crear nuevas alianzas y aprovechar las existentes con las empresas para mejorar las capacidades y competencias de Distribuciones NAVALOS
2	Posicionamiento	Ser una de las pocas empresa con mayor oferta de Productos	Nº de clientes atendidos	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	Aprovechar el ser de una de las pocas empresas en ofertar mayor cantidad de servicios y que puede abarcarlos todos con normalidad
3	Demanda	Aumentar la cobertura del mercado	Nº de clientes	Dirección General	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	Aumentar el número de clientes basados en generar una fidelización y su respaldo futuro
4	Gestión Financiera	Determinar la calidad y eficiencia de la inversión empresarial	Índice de eficiencia de utilidades	Dirección Financiera	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	Orientar inversiones empresariales con eficiencia conforme los planes estratégicos y herramientas de gestión empresarial

Nº	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	FACTOR DE EJECUCION	
5	Capacitación/Cultura Organizacional	Difundir planes y objetivos organizacionales	Nº de informes emitidos	Todos los niveles de la empresa Distribuciones NAVALOS	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Difundir planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de los encargados de áreas responsables
6	Gestión Técnica	Apoyar a otras entidades (alianzas) en lo concerniente a la gestión de producción	Nº de apoyos	Área de calidad	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	2 años	Apoyar a entidades aliadas en lo concerniente a su plan de gestión de producción
7	Mejora Continua	Establecer una cultura de mejora continua en procesos	Nº de mejoras al año	Todos los niveles de la empresa	Tecnológicos Financieros Humanos Materiales	3 años	Establecer en Distribuciones NAVALOS la política de mejora continua en la procesos basados en la políticas de la calidad

Fuente: Elaboración Propia

Si bien en este cuadro encontramos varias columnas con información, no es un cuadro que contiene la forma de cálculo de los indicadores dado que estamos en el proceso de determinar los objetivos estratégicos de la empresa Distribuciones NAVALOS, una vez que expresemos los mismos, procederemos a estructurar los indicadores. Una vez que disponemos de los posibles objetivos, tenemos que priorizarlos.

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS

Para priorizar los objetivos nos apoyamos en una ponderación y peso relativo de los posibles objetivos que tenemos basados en características que analizamos importantes en su impacto y factibilidad, obteniendo la siguiente tabla:

Tabla N° 09 Priorización de pre objetivos

		PRIORIZACION DE PRE OBJETIVOS						
		FACTIBILIDAD			IMPACTO			
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO APTOP	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION	PERCEPCION DEL SERVICIO	TOTAL
		30%	30%	40%	100%	50%	50%	100%
Ventajas	Crear nuevas alianzas y aprovechar las existentes con las empresas para mejorar la capacidad y competencia de distribuciones NAVALOS Aprovechar el ser una de las pocas empresas en ofertar mayor cantidad de servicios y que pueda abarcarlos todos con normalidad	6	9	8	7.7	10	8	9
Posicionamiento	Aumentar el número de clientes basados en generar una fidelización y su respaldo futuro	8	8	7	7.6	10	8	9
Demanda	Orientar inversión empresarial con eficiencia conforme los planes estratégicos y	7	5	9	5.2	9	8	8.5
Gestión Financiera		9	7	3	8.4	10	8	9

PRIORIZACION DE PRE OBJETIVOS									
		FACTIBILIDAD				IMPACTO			
		POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD DE RECURSO HUMANO APTOP	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISION	PERCEPCION DEL SERVICIO	TOTAL	
		30%	30%	40%	100%	50%	50%	100%	
	herramientas de gestión empresarial								
Capacitación / cultura Organizacional	Difundir los planes y objetivos de la cada unidad estratégica de negocio a cada uno de los encargados de área responsable	2	4	3	3	9	9	9	9
Gestión Técnica	Apoyar a entidades aliadas en los concniente a su plan de gestión de producción	7	8	8	7.7	8	7	7.5	7.5
Mejora Continua	Establecer en Distribuciones NAVALOS la política de Mejora Continua de procesos basados en la política de la calidad	7	8	8	7.7	10	7	8.5	8.5

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD

Ahora buscaremos priorizar en función del impacto y factibilidad de obtención de los objetivos, es así que tenemos:

Tabla N° 10 Matriz de impacto y factibilidad

ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	Orientar inversión empresarial con eficiencia conforme los planes estrategias y herramientas de gestión empresarial
	Crear nuevas alianzas y aprovechar de existencias con las empresa para mejorar la capacidad y competencias de Distribuciones NAVALOS
	Aprovechar el ser una de las pocas empresas en ofertar mayor cantidad de servicios y que pueda abocarlos todos con normalidad
	Establecer en Distribuciones NAVALOS la política de mejora continua de procesos basados en la Política de la Calidad
	Difundir los planes y objetivos de cada unidad estratégica de negocio a cada uno de los encargados de área responsable
	Aumentar el número de clientes basados de generar una fidelización y su respaldo futuro.
ALTA FACTIBILIDAD BAJO IMPACTO	ALTA FACTIBILIDAD ALTO IMPACTO
	Apoyar a entidades aliadas en lo concerniente a su plan de gestión de producción

Fuente: Elaboración Propia

PERSPECTIVAS

Desde el enfoque que plantea el Cuadro de Mando Integral. Debemos de establecer el cuadro perspectivas sobre las que desarrollaremos el mapa de procesos y tablero de comando.

4.2.6. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos se debe plantear puntos de control, así como sus respectivos indicadores basados en las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, los mismos que contemplan indicadores de la parte financiera como la de gestión y que se encaminan a asegurar el cumplimiento de la visión. Como se observa en la tabla una perspectiva puede tener varios temas estratégicos y éstos a su vez uno o varios objetivos estratégicos con los indicadores estratégicos.

Para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral se van a utilizar las cuatro perspectivas definidas por Kaplan (1996) en el modelo original (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento)

Tabla N° 11 *Objetivos estratégicos de Distribuciones NAVALOS*

Perspectiva	Objetivo Estratégico
Financiera	Incrementar el valor agregado económico de Distribuciones NAVALOS, posicionándola como empresa innovadora en distribuciones eficientes y eficaz de productos, potenciando su crecimiento y haciéndola altamente rentable y competitiva.
Cliente	Mejorar constantemente nuestra eficiencia y eficacia en los procesos a fin de entregar un producto de excelentes condiciones y rápido, que genere fidelización del cliente y obtención de nuevos clientes que se sientan satisfechos con el producto entregado y con la calidad de servicio brindado.
Procesos Internos	Mejorar continuamente los productos y procesos internos, atreves de la utilización de técnicas y herramientas de gestión empresarial que contribuyan al cumplimiento de los compromisos, de esta manera mejorar la entrega de los productos a los clientes y plazos de entrega.
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar nuestra imagen y relaciones con nuestros clientes, fortalecer la integración y trabajo en equipo y capacitar al recurso humano (trabajadores), incentivar al personal a proponer oportunidades de mejora.

Fuente: Elaboración Propia

Las declaraciones de la Visión y la Misión de Distribuciones NAVALOS, expuesta anteriormente, establecen la importancia de establecer estratégicas enfocadas a la rentabilidad de la empresa, la calidad del servicio al cliente, la innovación productos, procesos y ventajas competitivas que les den un lugar privilegiado en los nichos de mercado seleccionados y finalmente contribuir al desarrollo de los stakeholders (interesados en la empresa), todo ello está plasmado en los cuatro objetivos estratégicos definidos.

Asimismo, estos objetivos estratégicos el conjunto de temas estratégicos obtenidos en el análisis FODA y son los que deben perseguirse para el adecuado desempeño de las distintas áreas de la organización, por lo tanto, concluimos en base a ambos que el camino a seguir está claramente determinado.

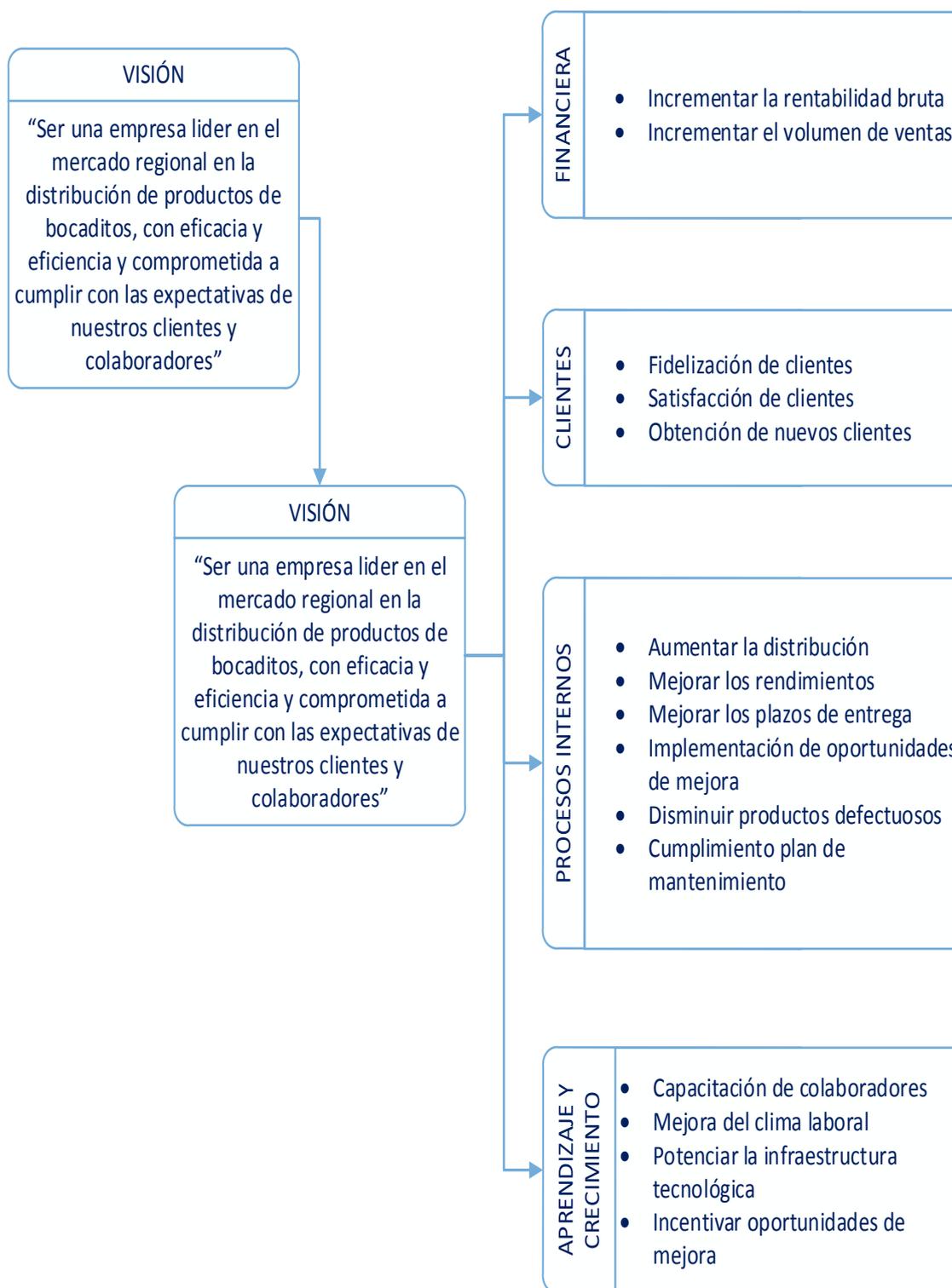


Figura Nº 17 Objetivos estratégicos de Distribuciones NAVALOS

Fuente: Elaboración Propia

4.2.6.1. MAPA ESTRATÉGICO PARA DISTRIBUCIONES NAVALOS

El desarrollo de indicadores estratégicos que conforman el Mapa Estratégico de nivel superior es nuestra primera aproximación a lo que será el uso práctico del modelo. La visión de Distribuciones NAVALOS. Fue la base para definir los factores críticos de éxito que se acaban de presentar. Los factores críticos de éxito a su vez servirán de base para los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos deben ofrecer una visión global de la situación de la empresa a la luz de su estrategia y de tal forma, cubrir todos los aspectos claves de la operación.

Para formar el Mapa Estratégico de esta lista de objetivos estratégicos, se definen las relaciones de causa-efecto obtenidas como resultado del análisis de los procesos de la empresa, de la cadena de valor y de la interacción de las fuerzas competitivas en la industria. Las relaciones indicadas son las más significativas y de mayor impacto sobre la organización. Relaciones menores, que de hecho existen entre casi todos los objetivos, no se indican para mantener claras las prioridades de la operación de la empresa.

En la siguiente figura se presenta el Mapa Estratégico de primer nivel de Distribuciones NAVALOS. Que muestra gráficamente las relaciones existentes entre todos los objetivos estratégicos que llevan a la meta de alcanzar la visión y crear valor para la empresa.

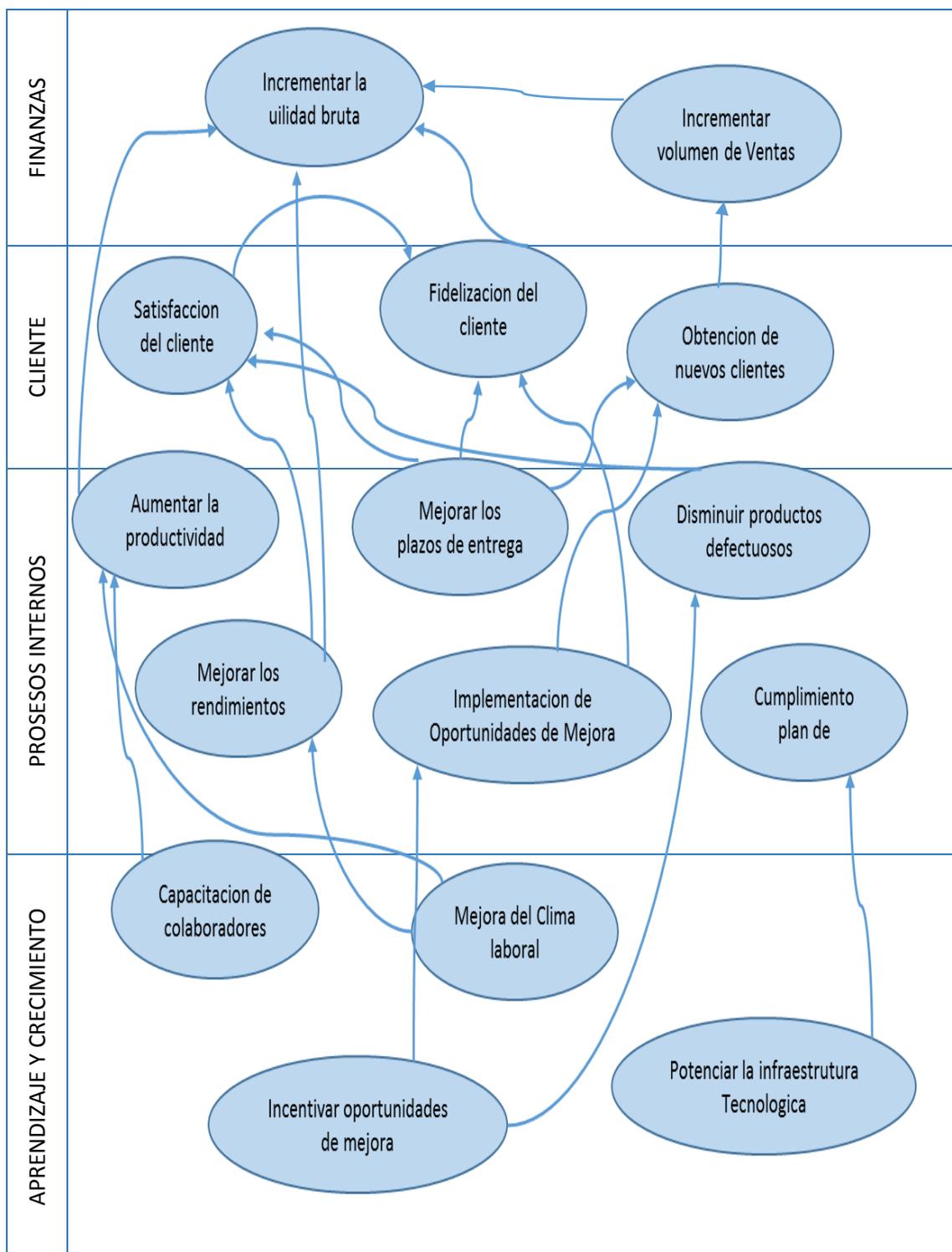


Figura Nº 18 Mapa estratégico de Distribuciones NAVALOS

Fuente: Elaboración propia

El Mapa Estratégico es el primer paso del proceso que busca convertir la visión abstracta en un sistema de estrategias, objetivos e indicadores con la capacidad de impulsar el desarrollo de la empresa para alcanzar su visión.

En términos globales, con haber definido el Cuadro de Mando Integral de nivel superior, el primer y más importante mapa estratégico de la implementación, se tiene ya una definición clara tanto de los componentes de la estrategia como de la lógica que se debe seguir en su ejecución para que la empresa pueda lograr alcanzar su visión.

4.2.7. INTEGRACIÓN DEL SISTEMA DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una vez que se tiene clara la estructura genérica del sistema de gestión, pasamos a detallar la forma en la que éste se integra a la organización existente, para aprovechar las iniciativas que tiene la organización ya sea en desarrollo o en su cartera de proyectos internos.

Para la aplicación del Cuadro de Mando Integral de nivel superior que se acaba de presentar es preciso primero recurrir a la estructura organizacional que va a sostener todo el proceso.

Sobre la base de las actividades de la empresa y habiendo analizado la escala de sus operaciones se propone la siguiente estructura funcional compuesta por cuatro áreas adicionales a la gerencia general. Estas áreas cubren las principales funciones de la empresa y su existencia se basa en las prioridades propias del negocio.

La organización mostrada será la que se utilizará para asignar la responsabilidad por el rendimiento de cada uno de los indicadores de forma que en todo momento será claro qué área y por lo tanto qué persona es la encargada de gestionar el logro de cada meta.

Las responsabilidades por cada uno de los objetivos estratégicos se asignan a dos niveles:

- Área responsable: responde en última instancia por el logro de la meta.

- Área contribuyente: aporta con su trabajo al logro de la meta.

Tabla N° 12 Objetivos estratégicos vs. áreas funcionales de Distribuciones NAVALOS

PERSPECTIVAS	Gerencia y Administración	Área comercial y logística	Control de Operaciones
Perspectiva Financiera			
Incrementar la Rentabilidad Bruta	X	X	X
Incrementar Volumen de Ventas		X	
Perspectiva de clientes			
Fidelización de Clientes		X	X
Satisfacción del Cliente	X	X	X
Obtención de Nuevos Clientes	X	X	
Perspectiva de Procesos internos			
Aumentar la Productividad	X	X	X
Mejorar los rendimientos	X		X
Mejorar los plazos de entrega		X	X
Implementación de Oportunidades de Mejora	X		X
Disminuir productos defectuosos			X
Cumplimiento de Plan de Mantenimiento	X		X
Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento			
Capacitación de Colaboradores	X	X	X
Mejora el Clima Laboral	X	X	X
Incentivar oportunidades de Mejora	X	X	X
Potenciar la Infraestructura Tecnológica	X	X	X

Área responsable del factor	X
Área contribuyente al factor	X

Fuente: Elaboración Propia

Es tarea de las áreas responsables coordinar con las áreas contribuyentes y lograr un esfuerzo conjunto dirigido hacia la meta establecida.

A cada objetivo estratégico listado en la tabla le corresponde un conjunto de indicadores interrelacionados y la responsabilidad por los mismos le pertenece a la misma

área que se responsabiliza por el factor. Internamente, dentro de cada área la responsabilidad puede ser asignada según el criterio del jefe de la misma.

4.2.8. DISEÑO DE MATRIZ ESTRATÉGICA

El Cuadro de Mando Integral permitirá a través de la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales, y aplicando la transparencia absoluta, concederán información a sus usuarios con todos los indicadores internos que se utilizan en su gestión, es así que a continuación encontrarán una propuesta de un Cuadro de Mando Integral aplicable a la empresa Distribuciones NAVALOS. Se propondrá un organigrama basado en la Misión de la Institución, determinando las líneas estratégicas y objetivos estratégicos alineados a largo plazo.

Con todos los elementos definidos, a continuación en el cuadro Nro. _ se presenta la propuesta de Cuadro de Mando Integral; el mismo es una adaptación del cuadro de mando integral presentado por Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral.

Tabla N° 13 Matriz de estrategias

MATRIZ ESTRATEGICA										
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESTRATEGICOS	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	MEDICION	INICIATIVAS	RESPONSABLE		
FINANCIERA	CRECIMIENTO FINANCIERO	Incrementar la rentabilidad bruta	% de Utilidad Bruta	Aumento de la utilidad bruta	Incrementar	Semestral	Optimizar el balance general	Gerencia y Administración		
		Incrementar el volumen de ventas	% Índice de variación de Ventas	aumento de variación de ventas	Incrementar	Trimestral	Campaña de publicidad sobre los productos.	Área comercial y Logística		
	CLIENTES	CONSTRUCCION DE LA SATISFACCION Y FIDELIDAD DEL CLIENTE	Fidelización de clientes	% de clientes activos	aumento de clientes activos	Incrementar	Trimestral	Campaña de publicidad sobre los productos.	Gerencia y Administración	
Satisfacción de clientes			% encuestas con respuestas satisfactorias	Aumento de clientes satisfechos	Incrementar	Trimestral	Aplicar encuesta a los clientes	Gerencia y Administración		
PROCESOS INTERNOS		CRECIMIENTO INTERNO PARA OPERAR Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE CALIDAD	Obtención de nuevos clientes	Nº de clientes nuevos	Aumento de clientes nuevos	Incrementar	Trimestral	Campaña de publicidad sobre los productos.	Área comercial y Logística	
			Aumentar la distribución	% de productividad	Aumento de la productividad	Incrementar	Semestral	Dotar de los medios y recursos necesarios	Área comercial y Logística	
		OPERAR Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE CALIDAD	Mejorar los rendimientos	Índice de productividad parcial de Mano de Obra	Nivel de mano de obra	Incrementar	Semestral	Capacitación e inducción constante	Gerencia y Administración	
			Mejorar los plazos de entrega	Días de retraso con respecto a lo programado con los clientes	Disminución de los días de retraso	Decremento	Trimestral	Realizar una programación eficiente y oportuna	Control de Operaciones	
OPERAR Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE CALIDAD	OPERAR Y PROPORCIONAR SERVICIOS DE CALIDAD	Implementación de oportunidades de mejora	% de cumplimiento de programa preventivo de mantenimiento	Aumento de cumplimiento de programa preventivo de mantenimiento	Incrementar	Semestral	Capacitación e inducción constante	Gerencia y Administración		
		Disminuir productos defectuosos	% de productos defectuoso	Disminución de productos defectuosos	Decremento	Trimestral	Dotar de los medios y recursos necesarios	Control de Operaciones		

MATRIZ ESTRATEGICA									
PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESTRATEGICOS	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	MEDICION	INICIATIVAS	RESPONSABLE	
APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	COMPETENCIAS ESTRATEGICAS	Cumplimiento del plan de mantenimiento	Oportunidad de mejoras representativas implementadas	Nivel de mejorar representativas	Incrementar	20.00%	Trimestral	Realizar una programación eficiente y oportuna	Control de Operaciones
		Capacitación de colaboradores	Trabajadores capacitados	Aumento de trabajadores capacitados	Incrementar	60.00%	Semestral	Programa de capacitación al personal	Control de Operaciones
		Mejora del clima laboral	% de Satisfacción del personal	Aumento de satisfacción persona	Incrementar	85.00%	Semestral	Programa de capacitación al personal	Control de Operaciones
		Potenciar la infraestructura tecnológica	Charlas orientadas al mejoramiento del desempeño del trabajador	Aumento en las competencias de perfil del trabajador	Incrementar	40.00%	Semestral	Programa de capacitación al personal	Gerencia y Administración
		Incentivar oportunidades de mejora	Cumplimiento del plan de inversiones para mejoras de infraestructura.	Clima organizacional armonioso con sinergia adecuada	Incrementar	9.00%	Trimestral	Programa de capacitación al personal	Control de Operaciones

Fuente: Elaboración Propia

4.2.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral permitirá a través de la incorporación generalizada de medidas no financieras a los sistemas de información y control convencionales, y aplicando la transparencia absoluta, concederán información a sus usuarios con todos los indicadores internos que se utilizan en su gestión, es así que a continuación encontrarán una propuesta de un Cuadro de Mando Integral aplicable a la empresa Distribuciones NAVALOS. Se propondrá un organigrama basado en la Misión de la Institución, determinando las líneas estratégicas y objetivos estratégicos alineados a largo plazo.

Tabla N° 14 Cuadro de Mando Integral

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICOS	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCION
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad bruta	% de Utilidad Bruta	Aumento de la utilidad bruta	27.00%	20.00%	23.00%
	Incrementar el volumen de ventas	% Índice de variación de Ventas	aumento de variación de ventas	5.00%	2.00%	3.00%
CLIENTES	Fidelización de clientes	% de clientes activos	aumento de clientes activos	65.00%	50.00%	60.00%
	Satisfacción de clientes	% encuestas con respuestas satisfactorias	Aumento de clientes satisfechos	90.00%	70.00%	80.00%
	Obtención de nuevos clientes	Nº de clientes nuevos	Aumento de clientes nuevos	10.00%	4.00%	6.00%
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la distribución	% de productividad	Aumento de la productividad	30.00%	40.00%	60.00%
	Mejorar los rendimientos	Índice de productividad parcial de Mano de Obra	Nivel de mano de obra	16.50%	10.00%	13.00%
	Mejorar los plazos de entrega	Días de retraso con respecto a lo programado con los clientes	Disminución de los días de retraso	80.00%	60.00%	70.00%
	Implementación de oportunidades de mejora	% de cumplimiento de programa preventivo de mantenimiento	Aumento de cumplimiento de programa preventivo de mantenimiento	70.00%	40.00%	50.00%
	Disminuir productos defectuosos	% de productos defectuosos	Disminución de productos defectuosos	3.00%	1.00%	2.00%

CUADRO DE MANDO INTEGRAL						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICOS	IND. RESULTADO	IND. TENDEN.	META	PELIGRO	PRECAUCION
APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	Cumplimiento del plan de mantenimiento	Oportunidad de mejoras representativas implementadas	Nivel de mejorar representativas	20.00%	5.00%	10.00%
	Capacitación de colaboradores	colaboradores capacitados	Aumento de trabajadores capacitados	60.00%	30.00%	50.00%
	Mejora del clima laboral	% de Satisfacción del personal	Aumento de satisfacción persona	85.00%	60.00%	70.00%
	Potenciar la infraestructura tecnológica	Charlas orientadas al mejoramiento del desempeño del trabajador	Aumento en las competencias de perfil del trabajador	40.00%	20.00%	30.00%
	Incentivar oportunidades de mejora	Cumplimiento del plan de inversiones para mejoras de infraestructura.	Clima organizacional armonioso con sinergia adecuada	9.00%	3.00%	6.00%

Fuente: Elaboración Propia

4.2.10. CALIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIA

De lo anotado en el mapa estratégico cada objetivo de las diferentes perspectivas son causas para el cumplimiento de la cúspide de nuestro Cuadro de Mando Integral, se ha colocado una ponderación en función del aporte que da la misma a la misión.

Tabla N° 15 Calificación de cumplimientos de estrategias

CLASIFICACION DE CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS					
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PONDERACION (APORTE DE LA MISION)	CALIFICACION	PUNTAJE REAL	PUNTAJE META
FINANCIERA	Incrementar la rentabilidad bruta	0.125	6.24	0.78	1.25
	Incrementar el volumen de ventas	0.125	10.00	1.25	1.25
	SUB TOTAL	0.25		2.03	2.5
CLIENTES	Fidelización de clientes	0.05	9.11	0.46	0.5
	Satisfacción de clientes	0.1	7.00	0.70	1
	Obtención de nuevos clientes	0.1	8.23	0.82	1
	SUB TOTAL	0.25		1.98	2.5
PROCESOS INTERNOS	Aumentar la distribución	0.05	7.00	0.35	0.5
	Mejorar los rendimientos	0.04	7.00	0.28	0.4
	Mejorar los plazos de entrega	0.06	1.00	0.06	0.6
	Implementación de oportunidades de mejora	0.03	6.00	0.18	0.3
	Disminuir productos defectuosos	0.04	7.80	0.312	0.4
	Cumplimiento del plan de mantenimiento	0.03	7.80	0.234	0.3
	SUB TOTAL	0.25		1.416	2.5
APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN	Capacitación de colaboradores	0.1	8.40	0.84	1
	Mejora del clima laboral	0.05	8.40	0.42	0.5
	Potenciar la infraestructura tecnológica	0.07	8.20	0.574	0.7
	Incentivar oportunidades de mejora	0.03	8.20	0.246	0.3
	SUB TOTAL	0.25		2.08	2.5
	TOTAL	1.00		7.506	10.00

Fuente: Elaboración Propia

4.2.11. MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIBUCIONES NAVALOS CON INDICADORES

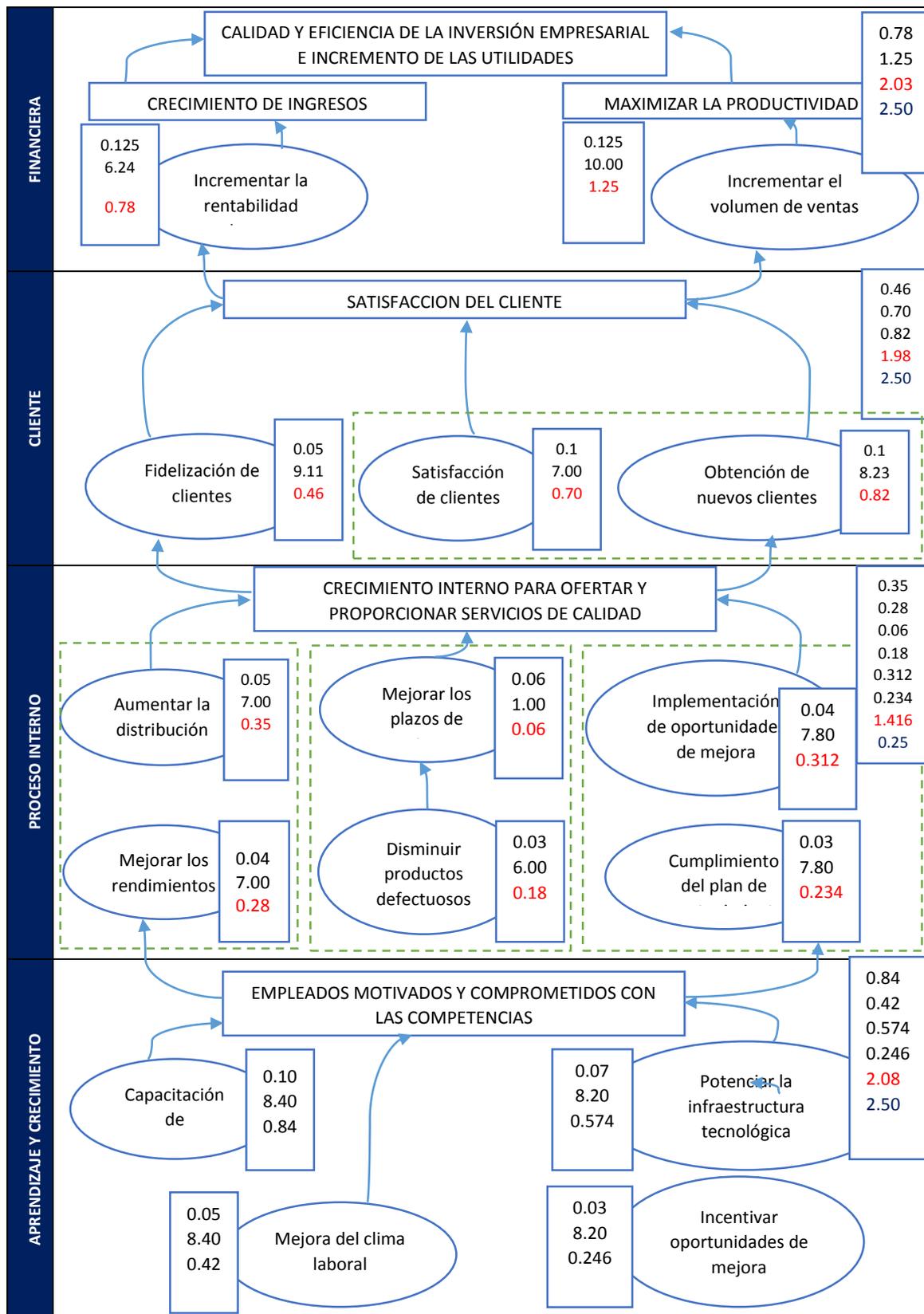


Figura Nº 19 Mapa estratégico de la Empresa Distribuciones NAVALOS con indicadores
Fuente: Elaboración Propia

El proceso de implantación de la propuesta a la fecha de presentación del presente trabajo de investigación ha iniciado, se está validando el mapa de procesos y se está trabajando en la actualización de los procesos para proseguir con la implantación del Cuadro de Mando Integral gracias al apoyo de la máxima autoridad de la Empresa.

Si bien el Cuadro de Mando Integral es un componente esencial en el desenvolvimiento de la empresa Distribuciones NAVALOS no es menos cierto que, el proceso de mejora continua en el sistema producción de servicios es sustancial y se deja como sugerencia basada en el ciclo de mejora continua de Deming (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

CONCLUSIONES

La propuesta de un Cuadro de Mando Integral como una herramienta de gestión que pueda corregir los malestares de la empresa se reforzó al utilizar una espina de pescado o diagrama de causa y efecto de Ishikawa que se utiliza de derecha a izquierda poniendo como efecto “deficiencia en el control y entrega de productos” el cual se tomó cinco espinas en consideración como son; Procesos Institucionales Clientes, Económico, Mano de Obra, Evaluación y Seguimiento, las cuales dieron como causas una caduca estructura programática presupuestaria, la falta de políticas de capacitación permanente, la falta de generación de valor en los procesos, la evaluación de calidad constante para el cliente y por ultimo una falta de políticas conjuntamente con su manual que pueda guiarlos, indicadores de gestión para medir los avances de los objetivos de la empresa, teniendo así en consideración el Cuadro de Mando Integral como una solución a las dolencias de la empresa.

Los indicadores de resultado que se tomaron en cuenta son para cada una de las perspectivas son; Financiero: Incrementar la rentabilidad bruta e Incrementar el volumen de ventas. Clientes: Fidelización de clientes, Satisfacción de clientes, Obtención de nuevos clientes. Procesos Internos: Aumentar la distribución, Mejorar los rendimientos, Mejorar los plazos de entrega, Implementación de oportunidades de mejora, Disminuir productos defectuosos, Cumplimiento del plan de mantenimiento. Aprendizaje y organización: Capacitación de trabajadores, Mejora del clima laboral, Potenciar la infraestructura tecnológica, Incentivar oportunidades de mejora, al establecer indicadores claves de desempeño es buscar asegurarse la visibilidad sobre el rendimiento y el objetivo estratégico, la rapidez en la toma de decisiones, la gestión eficaz, el trabajo en equipo teniendo como base objetivos medibles. Un buen desarrollo e implementación de los KPI brindan a los empleados una visión general de la organización, lo que les permite comprender y apreciar cómo las acciones individuales

y las responsabilidades se refieren a objetivos más amplios y el éxito global de la empresa.

Los indicadores clave de rendimiento se desarrollan y publican internamente, y ayudan a los empleados a compartir objetivos y valores comunes.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Distribuciones NAVALOS, tener un base de datos para la retroalimentación constante de la empresa que ayudará a una mejor proyección y planificación que puedan darse a futuro considerando ya el historial que este tendrá para la toma de decisiones, la realización de test de rendimiento para la identificación de los puntos de quiebre de la empresa es un gran herramienta para poder medir la eficiencia y eficacia del personal de la empresa y corregir los malestares que puedan observarse.

Se propone la implementación de la herramienta de gestión Cuadro de Mando Integral, realizada en este presente estudio, incorporándolo de forma de cascada para cada una de las áreas, que fortalecerían su capacidad en la parte del capital humano intangible, en los procesos y sinergia correspondiente, la satisfacción del cliente y por último la búsqueda de la calidad y eficiencia de la inversión.

Tomar en consideración los indicadores de resultados propuestos y sus respectivas mediciones para llevar una gestión eficiente y eficaz que convertirá a la empresa competitiva en el mercado por la mejora de planificación y uso eficiente de sus recursos, con un plan de producción, fidelización del cliente y productividad del capital humano de la empresa, reduciendo el riesgo de perdidas innecesarias del capital de la empresa.

En los últimos años las empresa privadas a nivel nacional han sido afectadas por la inseguridad de las ciudades que va de aumento durante el paso de los años reduciendo así las inversiones privadas, por lo que se recomienda a poner en consideración una política pública que incremente la seguridad para recuperar inversiones privadas que se han perdido en los últimos años que podrán ayudar a que crezcan las empresas privadas y estas de la

misma forma empezar a tener una responsabilidad a con la sociedad buscando así un beneficio mutuo entre estado y parte privada a nivel nacional.

Se recomienda a la empresa tener en cuenta a la hora de implementar la herramienta de planificación estratégica lo siguiente:

- Que todo el personal de la organización, desde el primer nivel hasta el último estén comprometidos con la misión, visión, valores y objetivos de la empresa.
- Que debe realizarse una excelente comunicación de los instrumentos que se utilizarán para implementar la metodología del Cuadro de Mando Integral
- Que la medición de los indicadores de desempeño se realice trimestralmente con el fin de monitorear si se están cumpliendo las metas planteadas.
- Que la opinión y satisfacción de los clientes sea el principal motor que impulse a la empresa a brindar productos y servicios de calidad, que sean altamente competitivos en el mercado.
- Que todos los procesos internos vayan encaminados a lograr calidad, innovación y productividad, lo que se traducirá en un crecimiento de las ventas que a largo plazo generará valor a los clientes y rentabilidad a los accionistas.

REFERENCIAS

- CEEI. (julio de 2015). *Centro europeo de empresas de innovacion*. Obtenido de www.CEEI.com
- Cock Castro, J., Guillen , M., Ortiz Herrera, J., & Trujillo Cabrera, F. (2004). *Planeamiento Estrategico del Sector Textil Exportador del Peru*. Lima: PUCP.
- Cuadro de Mando Integral*. (julio de 2015). Obtenido de www.cuadrodemandointegral.org
- Echevarria Cueva, C. (2009). *Implementacion del Balanced Scorecard commo herramienta de gestion en la planificacion estrategica del organismo de acreditacion ecuatoriano*. ECUADOR.
- Fred R., D. (2008). *9na. Ed. Conceptos de Administracion Estrategica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Hidalgo, P. (2008). *Diseño e implementacion de un sistema de control de Gestion Basado en la Metodologia del Balanced Scorecard y Gestion por Procesos*.
- Ishikawa, K. (1994). *Control Total de Calidad*. Bogota: Norma.
- kauro, i. (1994). *Control total de calidad*. bogota.
- Lopez, A. (2000). *Balanced Score Card*. España.
- Lopez, A. (2000). *Balanced Score Card (Cuadro de Mando Integral)*. España: Managerial Series.
- Norton, D. (2001). *Como utilizar el cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia (1ra, Ed.)*. Massachusetts-EEUU: Harvard Business Press.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2005). *2da. Ed. Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestion 200 S.A.
- O., J. R.-G. (2000). *Implementacion y Gestionando el Cuadro de Mando Integral* . Barcelona: Wiley.
- Porter, M. (1992). *Ventaja Comparativa*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- Suarez Salazar, C. (2008). *Implementacion de un Cuadro de Mando Integral y su influencia en la Productividad en la Escuela de Postgrado Universidad Nacional de Trujillo*. Trujillo: UNT.
- Tablero de Comando*. (junio de 2015). Obtenido de www.tablerodecomando.com

ANEXOS

ANEXO N° 1 ENCUESTA

1. ¿Sabe si la empresa Distribuciones NAVALOS dispone de un Plan Estratégico?

- a) Sí
- b) No

2. ¿Aplica usted el Plan Estratégico?

- a) Sí
- b) No

3. ¿Dispone de metas a largo plazo en su Área?

- a) Sí
- b) No

4. ¿Las actividades diarias las realiza de acuerdo a una planificación?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....
.....

5. ¿Cuenta su unidad con indicadores de gestión?

- a) Sí
- b) No

6. ¿Existe alguien que monitorea o hace seguimiento a las metas y objetivos?

- a) Sí
- b) No

7. ¿Cómo considera que son el nivel de cumplimiento de metas y objetivos de la empresa? :

- a) Optimo
- b) Normal
- c) Balo
- d) Nulo

8. ¿Utilizan alguna herramienta o sistema informático para realizar el seguimiento a las metas y objetivos de su unidad?

- a) Sí
- b) No

9. ¿Piensa que la utilización de una herramienta que vincule las metas a largo plazo con las actividades mejoraría su gestión?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....

.....

10. ¿Ha escuchado sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

- a) Sí
- b) No

11. ¿Usted piensa que implementar el Cuadro de Mando Integral en la Distribuciones NAVALOS beneficiará a la Institución?

- a) Sí
- b) No

¿Por qué?

.....
.....
.....

La encuesta se aplicara a los trabajadores de la Empresa Distribuciones NAVALOS

ANEXO Nº 2 Diseño de Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión empresarial

PROBLEMA CENTRAL	DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA									
	DISTRIBUCIONES NAVALOS, JULIACA -2017									
	CRITERIOS									
CAUSAS	ES FACTOR	CAUSA DIRECTA	SOLUCION DIRECTA	SOLUCION ES FACTIBLE	ES MEDIBLE	COSTO BAJO	TOTALES	%		
ECONOMICO							45			19%
Estructura Programática Presupuestal	3	3	2	3	3	3	17			
Distribución Eficiente y Eficaz	2	2	1	3	3	3	14			
Asignación Presupuestaria	2	2	2	2	3	3	14			
CAPITAL INTANGIBLE							60			20%
Manual de Puestos y Perfiles	1	1	1	3	1	3	10			
Sistemas Informáticos y de Sistemas	2	2	2	3	1	1	11			
Políticas de Capacitación	3	3	2	3	2	1	14			
Cultura Organizacional	2	1	1	3	1	3	11			
Estructura Organizacional	3	3	2	3	1	2	14			
CLIENTES							37			20%
Socialización de los Servicios	1	1	1	3	2	2	10			
Calidad en los servicios	3	3	2	3	2	2	15			
Transparencia	2	2	1	3	1	3	12			
PROCESOS INSTITUCIONALES							51			16%
Procesos Innovadores	2	1	1	3	1	2	10			
Procesos Regulatorios	2	2	2	3	2	2	13			
Procesos Críticos	2	2	2	3	2	2	13			
Cadena de Valor	3	3	2	3	2	2	15			
EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO							60			25%
Política de evaluación	1	1	1	3	1	3	10			
Planificación y cumplimiento de directrices	1	1	1	3	2	3	11			
Retroalimentación de Información	2	2	2	3	1	3	13			
Planes de Mejora Continua	1	1	1	3	2	2	10			
Monitoreo Bajo Estándares	3	3	2	3	3	2	16			
							253			100%

Fuente: Elaboración Propia

MATRIZ DE CONSISTENCIA				VARIABLE	INDICADORES
PROBLEMA	OBJETIVO	HIPTESIS	HIPTESIS GENERAL	VARIABLE DEPENDIENTE	
PROBLEMA GENERAL ¿Qué diseño de modelo lograra que mejore el sistema de planificación para un mayor desempeño y desarrollo empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca?	OBJETIVO GENERAL Diseñar un modelo que mejore el sistema de la planificación para un mayor desempeño y desarrollo empresarial en la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca.	HIPTESIS GENERAL La herramienta de gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral contribuye en forma positiva a la planificación estratégica y al desempeño de sus empleados de la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca.	HIPTESIS GENERAL La herramienta de gestión empresarial, Cuadro de Mando Integral contribuye en forma positiva a la planificación estratégica y al desempeño de sus empleados de la empresa Distribuciones NAVALOS de la ciudad de Juliaca.	Gestión empresarial con sus indicadores administrativos, planeamiento, dirección y Control	Utilidad Misión Visión Indicadores de desempeño
PROBLEMAS ESPECIFICOS ¿Cuáles son las causas y efectos de la problemática de la empresa Distribuciones NAVALOS, en relación a la disminución del desempeño y el desarrollo de la empresa?	OBJETIVOS ESPECIFICOS Determinar las causas y efectos de la problemática de la empresa Distribuciones NAVALOS, en relación a la disminución del desempeño y el desarrollo de la empresa.	HIPTESIS ESPECIFICA El manejo del personal, la entrega del producto y el deterioro de los productos por traslado son los factores que mayor inciden en la utilidad de la empresa y consecuentemente disminuye el desempeño de los empleados.	HIPTESIS ESPECIFICA El manejo del personal, la entrega del producto y el deterioro de los productos por traslado son los factores que mayor inciden en la utilidad de la empresa y consecuentemente disminuye el desempeño de los empleados.	VARIABLES INDEPENDIENTES	Indicador positivo $D = \frac{V - B}{M - B} * 100\%$
¿Es necesario diseñar un sistema metodológico utilizando el Balanced Scorecard y su cuadro de mando integral para la programación y monitoreo?	Diseñar un sistema metodológico utilizando el Balanced Scorecard y su cuadro de mando integral como instrumentos de programación y monitoreo.	El sistema balanced Scorecard y su cuadro de mando integral contribuyen en forma positiva en una mejor programación y monitoreo de la empresa, consecuentemente un mejor alineamiento de sus objetivos	El Cuadro de Mando Integral con sus indicadores Financiera, Procesos, Cliente y Aprendizaje y Conocimiento	Indicador negativo $D = \frac{B - V}{B - M} * 100\%$	

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO N°3 Balance General de la Empresa Distribuciones NAVALOS

BALANCE GENERAL ANUAL			
	2015	2016	2017 (cierre agosto)
Activo Total	744,562.00	692,097.00	396,869.64
Activo Corriente	314,815.90	271,666.50	148,778.34
Efectivo	6,291.60	434.70	762.84
Cuentas por cobrar comerciales	124,124.00	104,590.50	40,990.75
Cuentas por cobrar relacionadas	-	-	-
Otras cuentas por cobrar CP	876.40	1,155.00	699.20
Existencia	14,626.50	17,486.00	8,209.47
Otros activos corrientes	-	775.60	-
Gastos pagados por anticipación	168,897.40	147,224.70	98,116.09
Activo no Corriente	429,746.10	420,430.50	248,091.30
Documentos por cobrar	-	-	-
Inversiones Permanentes	-	-	-
Activos Fijos	429,746.10	420,430.50	248,091.30
Intangibles	-	-	-
Crédito Mercantil	-	-	-
Otros Activos	-	-	-
Pasivo y Patrimonio	942,936.70	869,589.00	574,913.20
Pasivo Total	790,803.60	713,033.30	507,778.90
Pasivo Corriente	129,554.60	119,874.30	83,343.90
Sobregiros Avances en CC	6,755.70	577.50	-
Deudas Financieras CP	-	-	-
Proveedores CP	101,101.70	95,707.50	45,548.70
Cuentas por pagar a afiliadas	-	-	-
Provisiones CP	-	-	-
Deuda Financiera LP porción CP	-	-	-
Otros pasivos no Corrientes CP	21,697.20	23,589.30	37,795.20
Pasivo no Corriente	661,249.00	593,159.00	424,435.00
Patrimonio Neto	152,133.10	156,555.70	67,134.30
Capital Social	98,000.00	98,000.00	42,000.00
Excedente de Revaluación	768.60	1,316.00	666.30
Capital Adicional	8,232.00	31,367.00	15,082.80
Reservas Legales	1,850.10	1,850.10	792.90
Utilidades Retenidas	21,173.60	43,283.10	10,295.40
Utilidad del Ejercicio	22,108.80	-19,260.50	-1,703.10

Fuente: Elaboración propia, en base a los datos otorgados por la empresa.

NAEXO Nº 4 Evaluación de Desempeño

HABILIADES SOCIALES		
	NO CUMPLE	CUMPLE
Se integra al grupo o al resto de los compañeros	9	5
escucha y evalúa antes de reaccionar en situaciones conflictivas	5	9
se adapta y mantiene el control en situaciones nuevas	9	5
es tolerantes con personas que piensan diferente	5	9
Expresa sentimientos positivos y negativos adecuadamente	5	9
Asume responsabilidades de sus errores	9	5
Acepta críticas constructivas	3	11
TOTAL	45	53
HABILIDADES LABORALES Y DE MONITOREO		
	NO CUMPLE	CUMPLE
Cumple las normas de la empresa	5	9
llega puntual a la empresa	3	11
demuestra compromiso con las meta de la empresa	5	9
Muestra interés por aprender cosas nuevas	3	11
Cumple con las tareas que se le asigna	5	9
Sabe distinguir el trato entre jefes, compañeros y amigos	5	9
su rendimiento es adecuado durante toda la jornada	11	3
Se preocupa por conseguir los resultados esperados por el equipo	9	5
ofrece ayuda sin solicitarla	9	5
tiene iniciativa	0	14
requiere supervisión frecuente	5	9
Aporta ideas para la consecución de objetivos	9	5
TOTAL	69	99
HABILIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE		
	NO CUMPLE	CUMPLE
Conoce los procedimientos de la empresa en materia de seguridad	9	5
cumple con las políticas y protocolos de la empresa en materia de seguridad	9	5
Conoce las señales de seguridad de su puesto	5	9
Hace uso adecuado del equipo de protección individual	3	11
Cuida los equipo y herramientas asignados	9	5
Mantiene ordenada y limpia la zona de trabajo	9	5
Se presenta al trabajo aseado adecuadamente	3	11
Viste acorde y según se recomienda para el puesto de trabajo de la empresa	0	14
Cuida el aspecto de su ropa o el uniforme (limpieza, planchado.....)	3	11
Asiste al trabajo descansado y en buen estado	0	14
TOTAL	50	90

Fuente: Elaboración Propia

	TOTAL	
	NO CUMPLE	CUMPLE
HABILIADES SOCIALES	45	53
HABILIDADES LABORALES Y DE MONITOREO	69	99
HABILIDADES DE SEGURIDAD E HIGIENE	50	90

Fuente: Elaboración Propia