

UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA

ESCUELA DE POSTGRADO

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**



APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL BENEFICIO FINANCIERO
DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C,

2017 - 2018

TESIS

Presentado por:

Br. José Luis Chirinos Mendoza

Asesor:

Dr. Winston Adrián Castañeda Vargas

Para Obtener el Grado Académico de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TACNA – PERU

2019

Agradecimientos:

A mis profesores y compañeros de estudio y trabajo, que compartieron sus experiencias, contribuyendo a incrementar mis conocimientos.

Dedicatoria:

Dedico esta tesis a mi padre y mi madre porque supieron formarme con buenos hábitos, sentimientos y valores, y aun ahora me siguen motivando y alentando en superarme cada día más.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XI
ABSTRACT.....	XIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I EL PROBLEMA.....	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
1.2.1. <i>Problema principal</i>	6
1.2.2. <i>Problemas secundarios</i>	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	7
1.4. OBJETIVOS.....	9
1.4.1. <i>Objetivo general</i>	9
1.4.2. <i>Objetivos específicos</i>	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	11
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	11
2.1.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	11
2.1.2. <i>Antecedentes Nacionales</i>	13
2.1.3. <i>Antecedentes Locales</i>	16
2.2. BASES TEÓRICAS.....	19
2.2.1. <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.2.1.1. Introducción al sistema de gestión Balanced Scorecard	19
2.2.1.1.1. Historia de Balanced Scorecard	19
2.2.1.1.2. ¿Qué es Balanced Scorecard?	21
2.2.1.1.2.1. Sistemas de Medición	23
2.2.1.1.2.2. Sistemas de Gestión Estratégica	25
2.2.1.1.2.3. Herramientas de Comunicación	28
2.2.1.2. Estructura detallada del sistema en base a procesos.....	29
2.2.1.2.1. Estructura Global	29
2.2.1.2.2. Perspectivas Estructurales	30
2.2.1.2.2.1. Perspectiva Financiera	31
2.2.1.2.2.2. Perspectiva del Cliente	34
2.2.1.2.2.3. Perspectiva de Procesos Internos	36

2.2.1.2.2.4.	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	37
2.2.1.2.3.	Integración del Sistema.....	40
2.2.1.2.4.	Estrategia de Implementación	40
2.2.1.3.	Gestión Logística	42
2.2.1.3.1.	La Logística y la Administración de la cadena de suministros	42
2.2.1.3.1.1.	Origen, evolución histórica y conceptos de logística	43
2.2.1.3.1.2.	Importancia de la logística en el mundo contemporáneo	48
2.2.1.3.1.3.	La administración de la cadena de suministros	49
2.2.1.3.2.	Logística Empresarial	52
2.2.1.3.2.1.	La logística en la administración empresarial	53
2.2.1.3.2.2.	La logística como estrategia empresarial.....	56
2.2.1.3.2.3.	La logística como fuentes de ventajas competitivas.....	60
2.2.1.3.2.4.	El sistema logístico: su estructura y elementos	63
2.2.1.3.2.5.	El sistema de medición del desempeño logístico	68
2.2.2.	<i>Beneficios Financieros</i>	71
2.2.2.1.	Beneficios Esperados de la Aplicación.....	71
2.2.2.1.1.	Nivel de la Organización – Control Operativo	72
2.2.2.1.2.	Nivel de la Organización – Gestión Estratégica	73
2.2.2.2.	Razón de Eficacia.....	75
2.2.2.3.	Razón de Eficiencia.....	76
2.2.2.4.	Rentabilidad	78
2.2.2.4.1.	Definiciones de la Variable Rentabilidad.....	78
2.2.2.4.2.	Importancia de la Variable Rentabilidad	81
2.2.2.4.3.	Dimensiones de la Variable Rentabilidad.....	84
2.2.2.4.3.1.	Dimensiones Rentabilidad Económica.....	84
2.2.2.4.3.2.	Dimensiones Rentabilidad Financiera.....	86
2.3.	DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS	88

CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO..... 91

3.1.	HIPÓTESIS.....	91
3.1.1.	<i>Hipótesis general</i>	91
3.1.2.	<i>Hipótesis específicas</i>	91
3.2.	VARIABLES.....	92
3.2.1.	<i>Variable Independiente(X)</i>	92
3.2.1.1.	Indicadores.....	92
3.2.1.2.	Escala para la medición de la variable.....	93
3.2.2.	<i>Variable Dependiente(Y)</i>	93
3.2.2.1.	Indicadores.....	93

3.2.2.2.	Escala para la medición de la variable.....	94
3.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	95
3.4.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	95
3.5.	NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	97
3.6.	ÁMBITO DE ESTUDIO.....	97
3.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	98
3.7.1.	<i>Unidad de Estudio</i>	98
3.7.2.	<i>Población</i>	98
3.7.3.	<i>Muestra</i>	100
3.8.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	100
3.8.1.	<i>Técnicas</i>	100
3.8.2.	<i>Instrumentos para la recolección de datos</i>	101
3.9.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS	102
CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL		103
4.1.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	103
4.2.	CARACTERÍSTICA DE LA ORGANIZACIÓN	103
4.2.1.	<i>Caracterización de la organización</i>	103
4.2.1.1.	Misión y Visión de la Empresa.....	104
4.2.1.2.	Productos	105
4.2.1.3.	Estructura Organizacional	106
4.2.1.4.	Objetivos Generales	106
4.2.1.5.	Estrategias de la Organización	107
4.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA FOCALIZADO	108
4.3.1.	<i>Presentación del nudo crítico</i>	109
4.3.2.	<i>Características relevantes del caso</i>	111
4.4.	ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS.....	113
4.4.1.	<i>Causas – Consecuencias</i>	113
4.4.1.1.	Factores Externos.....	113
4.4.1.2.	Factores Internos	119
4.5.	DIFICULTAD A RESOLVER.....	125
CAPÍTULO V PROPUESTA DE INNOVACIÓN		128
5.1.	DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	128
5.2.	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA.....	129
5.3.	DESCRIPCIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA	133

CAPÍTULO VI LOS RESULTADOS	135
6.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO	135
6.2. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA PROPUESTA.....	136
6.3. CAMBIOS RELEVANTES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA	145
6.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN.....	146
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	154
7.1. CONCLUSIONES.....	154
7.2. RECOMENDACIONES.....	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	159
ANEXOS	168
Apéndice1: Matriz de Consistencia.....	168
Apéndice 2: Operacionalización de Variables.....	169
Apéndice 3: Ficha de Encuesta.....	170
Apéndice 4: Resultado de la Encuesta.....	172
Apéndice 5: Guía de Entrevista.....	173
Apéndice 6: Matriz FODA ANDISAC.....	179
Apéndice 7: Indicadores Logísticos ANDISAC.....	179
Apéndice 8: Tabla de Distribución T-Student.....	180
Apéndice 9: Declaración Jurada – Estados Financieros.....	181
Apéndice 10: Guía de Remisión – Control de Tiempos.....	182

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resumen de la evolución del concepto de logística empresarial en el tiempo.....	48
Tabla 2: Costo de desarrollar el ScoreCard Anual.....	133
Tabla 3: ROE 2017-2018 ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C	149
Tabla 4: Prueba T-Student ROE 2017-2018 ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C.....	150

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Procesos del BSC.....	22
Figura 2 Perspectivas del BSC.....	24
Figura 3 Perspectivas del BSC.....	29
Figura 4 Perspectivas & Indicadores del BSC	31
Figura 5 Etapas del Negocio & Estrategias.....	34
Figura 6 Parámetros de la Perspectiva del Cliente.....	35
Figura 7 Cadena de valor	37
Figura 8 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	38
Figura 9 Cadena de Suministros Típica	50
Figura 10 Logística y Cadena de Suministros.....	52
Figura 11 Las Cuatro P’s	55
Figura 12 La cadena de valor de Porter	61
Figura 13 Modelo gráfico por procesos de la administración de la cadena de suministros	64
Figura 14 Ámbito de Estudio	97
Figura 15 Población - Muestra.....	99
Figura 16 Clasificación de Productos ANDISAC.....	105
Figura 17 Organigrama de la Empresa.....	106
Figura 18 Indicadores Logísticos ANDISAC	111
Figura 19 Proceso Estructural de Desarrollo del BSC Fuente: Elaboración Propia	130
Figura 20 Diagrama de Gantt para el proyecto	134
Figura 21 Balanced Scorecard del proyecto.....	137
Figura 22 Cuadro de Mando – Visión Global.....	139
Figura 23 Mapa Estratégico propuesto	140
Figura 24 Modelo de Indicadores del estudio	142
Figura 25 Plantilla de Ingreso de Información BSC –P. Aprendizaje	143
Figura 26 Plantilla de Ingreso de Información BSC – P. Proceso	143
Figura 27 Plantilla de Ingreso de Información BSC – P. Cliente	144

Figura 28 Cadena de Valor del BSC	144
Figura 29 Cuadro de Mando – Mype Internacional	145
Figura 30 Mapa Estratégico – Mype Internacional	146
Figura 31 Indicadores Financieros – BSC ANDISAC.....	148

RESUMEN

El presente trabajo de tesis tiene como objetivo determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. para generar Beneficios Financieros, periodo 2017 - 2018. El trabajo desarrollado pone énfasis en cinco componentes, el análisis de factores internos y externos, diseño de la herramienta, evaluación del desempeño logístico, el diseño de los procesos involucrados como también los indicadores oportunos en el BSC (Balanced ScoreCard); todo ello elaborado para obtener una herramienta eficaz que demuestre su influencia en las finanzas de la empresa de estudio.

Para la obtención de cada una de estos componentes, se hizo uso de métodos, técnicas e instrumentos de investigación; entre estas, entrevistas al dueño de la empresa, encuestas a encargados de área clave y consultas sobre el entorno de las ferreterías, revisión de información obtenida y datos; permitiendo definir la problemática, a la que se da solución en el presente trabajo de tesis. Todo esto como complemento de la metodología usada para el desarrollo de la propuesta BSC, el cual es sustentado por teorías, métodos y herramientas plasmadas en aplicativos desarrollados en Excel, usados con el propósito de dar forma, validar y justificar los temas tratados.

La problemática de la investigación se centró en tres aspectos; demostrar a través de la Aplicación del Balanced ScoreCard su influencia en la rentabilidad, eficiencia y eficacia de un negocio ferretero con énfasis en procesos logísticos clave. La consecución de cada paso desarrollado, concluye en los resultados de la Aplicación del Balanced ScoreCard, como herramienta de gestión estratégica, la cual tuvo influencia en el Beneficios Financiero de la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C para el periodo 2018.

PALABRAS CLAVE

Balanced Scorecard, Rentabilidad

ABSTRACT

The objective of this thesis work is to determine how the application of the Balanced Scorecard influenced as a strategic tool in the company Angelo Distribuciones S.A.C. to generate Financial Benefits, period 2017 - 2018. The work developed emphasizes five components, the analysis of internal and external factors, design of the tool, evaluation of logistic performance, the design of the processes involved as well as the appropriate indicators in the BSC (Balanced ScoreCard); all this elaborated to obtain an effective tool that demonstrates its relation with the finances of the study company.

To obtain each of these components, research methods, techniques and instruments were used; among these, interviews with the company owner, surveys of key area managers and inquiries about the hardware store environment, review of information obtained and data; allowing to define the problem, to which a solution is given in this thesis work. All this as a complement to the methodology used for the development of the BSC proposal, which is supported by theories, methods and tools embodied in applications developed in Excel, used for the purpose of shaping, validating and justifying the issues addressed.

The research issue focused on three aspects; demonstrate through the Application of Balanced ScoreCard its influence on the profitability, efficiency and effectiveness of a hardware business with an emphasis on key logistics processes. The achievement of each step developed, concludes in the results of the Application of the Balanced ScoreCard, as a strategic management tool, which had an influence on the Financial Benefits of the company ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C for the period 2018.

KEYWORDS

Balanced Scorecard, Profitability

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran en un ambiente de constante cambio y expuesto a dificultades que ponen en riesgo su permanencia en el tiempo. La gran mayoría de empresas Mypes constituidas en base a su experiencia y conocimiento empírico, son reacias a tratar de implementar sistemas de control efectivos que les permitan ver el interior de sus empresas y, en consecuencia, proponer medidas para mejorar las finanzas de ellas. En este sentido es necesario que las empresas que buscan ser eficientes, eficaces y rentables, consideren implementar herramientas que generen beneficios financieros al mediano y/o largo plazo. De lo contrario se quedarían estancadas y dependientes de una gestión poco efectiva, sin enfoques en resultados, que no les permita tomar decisiones preventivas y objetivas.

La presente tesis denominada “APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL BENEFICIO FINANCIERO DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C, 2017- 2018”, ha sido elaborada con la finalidad de determinar que existe una relación del Balanced Scorecard y los Beneficios Financieros que esta herramienta pudo generar en la empresa de estudio.

La presente investigación desarrolla la existencia de una relación entre ambas variables de estudio, conforme a la siguiente estructura:

El Capítulo I: El Problema, se detalla se detalla el planteamiento del problema, la formulación del problema principal y problemas secundarios, la justificación de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

El Capítulo II: El Marco Teórico, comprende los antecedentes de investigación de origen Internacional, Nacional y Local, las bases teóricas del Balanced ScoreCard y los Beneficios Financieros, del mismo modo la definición de los conceptos básicos más usados.

En este capítulo, la biografía revisada evidencia que las empresas que cuentan con un sistema de gestión en bases a objetivos y métricas son las que gestionan mejor sus finanzas, debido a que tienen herramientas que les permiten medir sus procesos y así, monitorear el logro de objetivos en las organizaciones.

El Capítulo III: El Marco Metodológico conformado por la hipótesis general e hipótesis específicas, la variable independiente y la variable dependiente, el tipo, diseño, nivel y ámbito de la investigación, la población y muestra, finalmente la técnica e instrumento utilizado en la investigación.

El Capítulo IV: Diagnóstico Situacional, se detalla la característica de la organización, descripción del problema focalizado, el análisis de factores críticos y las dificultades a resolver en la investigación.

El Capítulo V: Propuesta de Innovación, se detalla la descripción de la propuesta, la descripción de estructura y la descripción de la viabilidad del estudio.

El Capítulo VI: Resultados, se detalla la descripción del trabajo de campo, la descripción de la funcionalidad de la propuesta, los cambios relevantes de la aplicación de la propuesta y la verificación de hipótesis de la investigación.

El Capítulo VII: Conclusiones y Sugerencias, se resume los resultados más destacables de la investigación como también se describe las recomendaciones, las referencias bibliográficas y los anexos.

Tacna, noviembre del 2019

CAPÍTULO I EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El país ha experimentado un crecimiento económico significativo en los últimos años, bordeando el 4%, situación que lo hace posicionarse entre aquellos países con el mayor crecimiento en América Latina. Los principales sectores que han contribuido a la obtención de este resultado fueron el sector construcción, servicios, comercio, agricultura.

En paralelo con el crecimiento económico, una de las áreas con mayor desarrollo de las empresas tanto nacionales como internacionales es la logística. La apertura de mercados internacionales (TLC), la globalización, la constante búsqueda de reducción de costos en la cadena de abastecimiento, el creciente desarrollo de herramientas informáticas de gestión comercial, el aumento del nivel de precio del combustible entre otros factores hicieron que, en los últimos años, las organizaciones comenzaran a desarrollar los procesos logísticos, destacando a la logística como un área donde abundan las oportunidades de mejora y, a partir del cual, se pueden construir atributos potencialmente rentables y diferenciadores.

En una empresa productora de bienes, los costos logísticos pueden llegar a representar hasta el 40 % del costo de producción total. En operaciones de consumo

masivo en nuestro país, los gastos de flete llegan a representar el 7% de la facturación de la compañía. (Mayorga, 2018)

Las empresas se clasifican según su tamaño y/o volumen de ventas en grandes, medianas y pequeñas empresas. Las grandes empresas cuentan con mayores recursos humanos y financieros, como también con una diversidad de procesos logísticos acorde a la envergadura del negocio. Por otro lado, las medianas y pequeñas empresas cuentan con menores recursos y procesos logísticos más específicos, los cuales hacen más sencilla la identificación de procesos y toma decisiones. Sin embargo, la toma de decisiones no siempre son la más adecuadas debido a que estas no consideran el control de los procesos primarios para el logro sus objetivos y la relación entre procesos Core de modo que se pueda gestionar la efectividad de ellas a tiempo real o en el corto plazo.

La empresa de estudio , Angelo Distribuciones S.A.C, a pesar de mantenerse en una posición competitiva, cumpliendo con la demanda necesaria y generando utilidades, no poseen fuertes modelos de seguimiento en sus procesos y control de objetivos; por ello, es necesario contar con una herramienta de gestión integral que permita organizar los procesos internos asociados a los objetivos de la organización y que brinde la información necesaria para la toma oportuna de decisiones con un impacto no solo a nivel de procesos internos logísticos sino también financieros .

Lo anterior implica involucrar necesariamente todas las áreas responsables de los principales procesos. Esto con la finalidad de crear una infraestructura funcional donde se analicen cada una de las áreas responsables de estudio que

intervengan directamente en las perspectivas establecidas por el Balanced Scorecard como son: financieras, de clientes, procesos internos y aprendizaje.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema principal

- ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C?

1.2.2. Problemas secundarios

- ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C?
- ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C?
- ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C?

1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A nivel global, podemos afirmar que, en las últimas décadas, las dos grandes tendencias, han sido, por un lado, la integración de actividades a través de gerencias que tengan responsabilidad sobre el total flujo de materiales (SCM) y por otro, la tercerización de servicios logísticos en operadores regionales. (Villar, s.f.)

En Perú, el crecimiento logístico ha sido grande y eso ha ocasionado que la infraestructura disponible sea, en ciertos casos, rebasada. Según la Asociación para el Fomento de la Infraestructura Nacional (AFIN), Perú tiene un déficit en infraestructura de unos 15.955 millones de dólares al año, que agrupa una serie de sectores. Asimismo, el Perú presenta una geografía bastante difícil que tiene costa y que es fácil de manejar, pero también tiene sierra y selva. Es decir, realizar logística en la sierra es mucho más complicado que hacerla en la costa. Según el Ministerio de Transportes y Comunicaciones, respecto al transporte terrestre el Perú tiene el 78% de la Red Vía Nacional pavimentada y, por lo tanto, las carreteras no pavimentadas representarían mayores costos logísticos a las compañías. Por otra parte, más que conocimiento en logística, muchas compañías transnacionales han traído a Perú operadores logísticos capacitados y con mejores prácticas logísticas. (Fantozzi, 2009).

La ciudad de Tacna ha tenido un importante crecimiento económico debido a que es una ciudad turística y cuenta con alto movimiento logístico por el Sur con Chile, lo que permite la gran afluencia de consumidores y un movimiento dinámico de flujo de materiales.

En la actualidad el desarrollo económico de las Mypes de Tacna se ve afectado por la coyuntura global, eficiencia del gobierno y gestión de los negocios. En la ciudad de Tacna existe una falta de interés por parte de los gobiernos locales en promover el planeamiento estratégico en la Logística de las Mypes como de los propios gerentes de contar con herramientas de gestión que permitan controlar y tomar decisiones a tiempo.

Asimismo, las Mypes del sector Ferretero de Tacna están comenzando a desarrollarse tercerizando servicios e invirtiendo en maquinarias y equipos para poder gestionar más efectivamente sus procesos y así, ser más competitivas en el mercado. Tal es el caso de la empresa de estudio, Angelo Distribuciones S.AC, que a lo largo del tiempo ha invertido en renovar medios de transporte, equipos para gestionar el inventario y maquinarias de carga para agilizar la entrega de mercadería.

El responsable de logística, más allá del nivel de tercerización seleccionado para la operación, debe medir tanto el desempeño de la estructura propia como el del proveedor del servicio. Para ello es necesario contar con indicadores adecuados que sirvan como pilares para el análisis y la mejora. Es por ello, que el Tablero de Control, herramienta de gestión financiera, intentará servir de base para dimensionar operaciones logísticas de distribución y conocer el desempeño en las áreas (gestión de tráfico, gestión de depósitos, gestión de inventarios y servicio al cliente) como claves y base de medición. El seguimiento de estos indicadores es de alta relevancia tanto para la comparación histórica en referencia a tendencias y performance de compañía como para realizar comparaciones con respecto a

empresas del rubro o bien con respecto a líderes y buenas prácticas dentro de otras industrias. (Villar, s.f.)

Asimismo, se debe reconocer del Balanced Scorecard, la integración de un conjunto de indicadores más allá de los aspectos financieros, demostrando así la necesidad de concebir la organización en un enfoque más integral. Es por ello, que el desarrollo e implementación del Balanced Scorecard en las organizaciones permitirá poder gestionar los procesos de manera oportuna y así generar beneficios financieros a la empresa del presente estudio.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo general

Determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. para generar Beneficios Financieros.

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard en la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. para el logro de objetivos.
- Determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard en la Angelo Distribuciones S.A.C. para el mejor manejo de recursos.

- Determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. para ser más rentable.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Como parte de la investigación preliminar se buscó material impreso y digital que pudieran relacionarse con el tema a tratar en el presente trabajo, y se encontraron un conjunto de tesis conteniendo aspectos del Balanced Scorecard y aplicación en sus diferentes ámbitos empresariales de las cuales se escogieron a diez por su relevancia de contenido.

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Pérez, Guillen y Bañon (2016) en su tesis para optar el grado de doctor en ITIO Integración de las Tecnologías de la Información en las Organizaciones de la Universidad Politécnica de Valencia ,titulada: “Estudios de los Niveles de Implementación del Cuadro de Mando Integral y factores que lo explican en el caso español”, el objetivo fue llevar a cabo una revisión de la literatura que permita entender su desarrollo y analizar los factores de contingencia de los que depende el nivel de implementación de un CMI en las organizaciones, y cuáles son los beneficios percibidos. La metodología aplicada en este trabajo de tesis doctoral combina en mayor o menor medida tres tipos de investigación: la investigación descriptiva, la investigación exploratoria y, por último, la investigación explicativa. Los datos objeto de análisis proceden de un estudio llevado a cabo en España, concretamente en Valencia, durante los meses de abril y julio de 2015. La muestra fue 1.379 empresas de las catalogadas como medianas y grandes según la legislación

mercantil española, la recolección de datos se aplicó la encuesta online a través de un panel de directivos miembros de esas compañías; llegando a la conclusión que el distinto nivel del uso del CMI influye positivamente en la orientación de la empresa hacia los resultados y en la frecuencia de la utilización de medidas o indicadores para la toma de decisiones.

Romero (2007) en su tesis para optar por el grado de magister en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar, titulada: “La metodología Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de los planes estratégicos organizacionales. Estudio de Caso: Corporación Financiera Nacional Ecuador. Plan estratégico 2006-2008”, el objetivo fue analizar la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta de evaluación de los planes estratégicos de la Corporación Financiera Nacional, específicamente para las principales líneas de negocio (crédito y fiducia) además de diseñar un Cuadro de Mando Integral para evaluar los objetivos estratégicos de dichas líneas de negocio incluidos en el Plan Estratégico 2006-2008 de la institución. La metodología aplicada fue la investigación descriptiva. La muestra fue tomada de toda la información relevante de la Corporación Financiera Nacional, llegando a la conclusión que la implementación del Cuadro de Mando Integral para el caso de la CFN, constituye una prioridad institucional dada la forma en que tradicionalmente venía la Corporación evaluando la consecución de sus metas estratégicas.

Bustos y Vargas (2016) en su tesis para optar el Título de Administrador de Empresas de la Universidad de Cartagena, titulada: “Diseño de un Plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S. Basado en la metodología de Balanced Scorecard”, el objetivo fue diseñar un plan estratégico para la empresa CEMSI S.A.S en Colombia, basado en la metodología del Balanced Scorecard debido a que el desarrollo de planes estratégicos se hace necesario en todas las áreas de la organización con el fin de obtener posicionamiento en el mercado y un aumento de la productividad,

así como también debe ir de la mano de una herramienta de control como lo es Balanced Scorecard, la cual será utilizada en el proyecto. El tipo de investigación descriptivo considerando que busca conocer detalladamente los componentes de la organización, sus actividades y procesos, analizando las relaciones entre las diferentes variables estudiadas de tal forma que se logre el diseño de un plan estratégico que responda a las necesidades de la empresa. La Población y Muestra es de CEMSI S.A.S, una pyme que inicia recientemente sus actividades en el mercado, por lo cual se tendrá en cuenta para la recolección de información el total de empleados de diferentes áreas como muestra para la realización de la investigación del problema y su respectivo análisis. La empresa cuenta con un total de treinta y dos (32) personas, con las que se trabajarán y permitirá al equipo investigador alcanzar el objetivo del proyecto en pro del mejoramiento de la empresa. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas personales al grupo analizado que corresponde a las personas del área administrativa y operativa de la compañía CEMSI S.A.S, como también, por medio de la observación directa se tomaran algunos datos y la información que servirá de base para realizar las conclusiones, desarrollar recomendaciones, mostrar los resultados y proponer el diseño del plan estratégico a la compañía. La conclusión del proyecto de balanced ScoreCard permitió reconocer los puntos de mejora a partir de una evaluación global de los procesos del negocio y así tomar medidas de mejora continua a través del uso de la herramienta de gestión.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Pérez (2008) en su tesis para optar el grado académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: “Balanced Scorecard y desarrollo empresarial en las empresas de telecomunicaciones del Perú”, el objetivo fue explicar el Desarrollo obtenido en las empresas de telecomunicaciones del Perú, a partir del uso del Balanced Scorecard, por parte de sus ejecutivos como también

demostrar si el Balanced Scorecard influye en el Desarrollo Empresarial de las empresas de telefonía del Perú. El tipo de estudio según los objetivos e hipótesis planteadas es de naturaleza explicativa. El procedimiento a seguir para la demostración de la hipótesis, es el experimental, al considerar que los grupos de ejecutivos han sido identificados con antelación y se ha buscado determinar en ellos un criterio de homogeneidad a nivel de muestras para luego proceder a segmentarlos homogéneamente. El universo de la investigación está constituido por el conjunto de empresas de telecomunicaciones que existen en el Perú, tanto Claro como Telefónica, los cuales han sido considerados como objeto de estudio para la presente investigación. En el Perú, no existe una cifra oficial que ilustre acerca del número de ejecutivos que emplean el Balanced Scorecard como herramienta de Control de gestión. Sin embargo, a fin de atenernos a cifras estadísticas significativas, se ha realizado el cálculo cuyo valor de muestra es de 150 altos ejecutivos tanto de CLARO y MOVISTAR, sometidos a prueba; llegando a la conclusión que al implementar la herramienta en CLARO y MOVISTAR le permitió el control de la gestión y al mismo tiempo facilito la implementación de nuevos modelos de gestión. Ambas empresas reconocieron que para implementar el Balanced Scorecard es fundamental integrar los sistemas de información gerencial a la visión de la organización.

Colonio (2007) en su tesis para optar el grado académico de Magister en Contabilidad –Mención en Auditoria de la Universidad Mayor de San Marcos, titulada: “Sistema de Control Gerencial Basado en el cuadro de mando integral – Caso Empresas asociativas de la Región Junín 2003-2005” ,el objetivo fue establecer los fundamentos para una modelación del sistema de control Gerencial para las unidades de negocios de las empresas asociativas de la Región Junín, a efectos que permita seguridad razonable respecto a la obtención y uso de sus recursos, confiabilidad en la información, relacionado con la eficiencia y cumplimiento de las normas y procedimientos de sus operaciones, coadyuvando a traducir sus objetivos estratégicos en resultados. .

El tipo de investigación descriptivo. Las técnicas de recolección de datos usados fueron la Observación de Informes, Entrevistas a miembros y encargados, documentos contables y documentos estratégicos de la empresa de estudio. La Población conformado por las empresas asociativas existentes en la Región de Junín. Y la muestra se tomó de una de las SAIS, que tiene sus unidades administrativas dentro de la Región Junín ;llegando a la conclusión los Directivos de las empresas asociativas de la Región Junín, deben Implantar su nuevo sistema de control gerencial, basado en el Cuadro de Mando Integral para sus unidades estratégicas de negocios (ganado vacuno, ovino, camélidos sudamericanos y Psigranja), modelado en el presente estudio con la finalidad de fortalecer su ventaja competitiva con otras de similar característica, familiarizándose con el manejo de indicadores financieros y no financieros, y garantizando su continuidad dentro del mercado local y nacional .

Mendoza (2015) en su tesis para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial con mención en Gerencia de Operaciones, titulada: “Aplicación de Balanced Scorecard en el proceso de gestión de la empresa Procesos Textiles E.I.R.L.”, el objetivo fue desarrollar e implementar el Balanced ScoreCard (BSC) como modelo de Gestión, herramienta para la medición y control de gestión de las áreas consideradas como críticas, con la finalidad de incrementar su rentabilidad y optimización de la misma. El método general aplicado es Deductivo y el método específico es no probabilístico por conveniencia, pre-experimental con pre y post prueba. Para la recopilación de datos se usó Investigación documentaria, entrevistas, reuniones, Charlas y Encuestas. La Población fue Gestión de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L y la muestra Gestión del año 2013 y 2014 de la Empresa Procesos Textiles E.I.R.L. Al termino del estudio se concluyó que la aplicación del Balanced ScoreCard tuvo como resultado un incremento de la utilidad neta en 4.10% (comparado el 2014 respecto al 2013) y la medición y control de cada perspectiva optimizando los resultados en cada uno; ello aún tiene la limitación de que las mejoras de la aplicación del BSC se ven reflejadas a partir de agosto

2014, lo que podemos concluir que al ser aplicado durante todo el año los resultados serán mejores.

Mallma (2018) en su tesis para optar el grado de Licenciado en Administración y Gerencia de la Universidad Ricardo Palma, titulada: “Balanced Scorecard para optimizar el planteamiento estratégico para Maccaferri del Perú S.A.C. Periodo 2016-2017”, el objetivo fue demostrar como el balanced ScoreCard optimizará el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C. periodo 2016-2017. Para la investigación el tipo de estudio fue descriptivo. Se utilizó el método deductivo explicativo. Para la investigación el diseño será no experimental. La población estuvo conformada por la totalidad de colaboradores (300) que laboran para Maccaferri de Perú en el periodo 2016-2017 y la muestra la conformaron (169) colaboradores de Maccaferri de Perú SAC. Las técnicas utilizadas para la investigación son: Observación directa y encuesta. Al termino del estudio se concluyó que el Balanced ScoreCard influye significativamente en optimizar el planeamiento estratégico para Maccaferri de Perú S.A.C, periodo 2016-2017.

2.1.3. Antecedentes Locales

Canahuire (2017) en sus tesis para optar el Título profesional de Contador Público en mención de auditoria, titulada: “Costo de Producción y su efecto en la rentabilidad de la empresa Exportadora Agroindustrial Aromático Inversiones S.A.C del distrito Alto de la Alianza –Tacna del periodo 2015-2016”, tiene por objetivo determinar el grado de influencia que tiene el costo de producción en el nivel de rentabilidad. El presente trabajo de investigación se ha considerado una investigación básica, puesto que los resultados que se han obtenido serán utilizados para resolver la realidad problemática respecto si influye el costo de producción (costo directo e indirecto) en la rentabilidad financiera y económica de la empresa. Los Niveles de Investigación serán descriptiva, correlacional y explicativa. El estudio se basó en la recopilación

del marco teórico y antecedente que dicho sean de paso existen muy pocos estudios sobre el tema investigado, posteriormente se pasó a elegir métodos, técnicas de recolección de datos y estrategias que me permitieron lograr objetivos trazados tales como el método deductivo; técnicas de revisión documental, verificando que los datos e información sean fiables y reales para luego ser procesados bajo el análisis de datos con la finalidad de evaluar el comportamiento de la variable influyente en la rentabilidad. Para la Población se tomó de forma no aleatoria a la empresa estudiada y está compuesto por la compilación de los estados financieros (libro de inventario y balance), elementos de costo de producción mensual (libro de costo); y de muestra se ha tomado los hechos históricos que está conformada por una serie de datos en el tiempo y corresponden a datos secundarios que constituyen de la propia empresa. Después de haber hecho la presentación y el análisis de los resultados en el presente trabajo de investigación se llegó a la conclusión, de acuerdo al objetivo general: determinar el grado de influencia que tiene el costo de producción en el nivel de la rentabilidad, que influye inversamente proporcional y significativamente con un nivel de significancia de 0.0177, 0.0278 y 0.0363 con respecto a los indicadores ROE, ROA y UN respectivamente de esa forma está cumpliendo con el alfa $\alpha = <0.05$.

Torres, Portal, Rivas y Suni (2017) en su tesis para obtener el grado de Magísteres en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada: “Planeamiento Estratégico para la Provincia de Tacna” con finalidad de tener un plan estratégico de la provincia de Tacna. Este plan estratégico contempla el incremento de la competitividad de la provincia a través del desarrollo del comercio internacional, logística, turismo y servicios, fomentando -en estos cuatro sectores- la innovación, industrialización y la inversión. El presente trabajo de investigación se ha considerado se ha considerado una investigación básica, puesto que los resultados que se han obtenido serán utilizados para resolver la realidad problemática. La Población fue Gestión de la Municipalidad de

Tacna y la muestra Gestión del año 2016 y 2017 de la Municipalidad Provincial de Tacna. El presente estudio concluye en que Tacna tiene gran potencial para ser uno de los principales centros de logística y comercio del Perú. Su ubicación geográfica y la demanda de nuevas rutas para el ingreso y salida de bienes desde y hacia los países de la cuenca de Pacífico en el eje de integración y desarrollo, Perú, Bolivia, Brasil y Chile lo ubica en una situación expectante en especial con países como Chile, Brasil y Argentina, que tiene los índices más altos de PBI per cápita de la región.

Mírez, Negrete, Nieves, Rivera (2017) en su tesis para obtener el grado de Magísteres en Administración Estratégica de Empresas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, titulada: “Planeamiento estratégico de la Macro Región X: Moquegua, Puno y Tacna”, con finalidad de tener un plan estratégico Macro Región X del Perú, integrada por las regiones de Tacna, Moquegua y Puno y así esta región pueda ser reconocida como el principal productor de quinua a nivel mundial, uno de los cinco primeros productores de aceituna en el mundo y siendo competitiva también en la extracción de cobre, así como en el turismo receptivo nacional y extranjero, elevando el nivel de calidad de vida de una manera socialmente responsable. El presente trabajo de investigación se ha considerado se ha considerado una investigación básica, puesto que los resultados que se han obtenido serán utilizados para resolver la realidad problemática. La Población fue la Gestión de las Regiones X y la muestra Gestión del año 2014 y 2015 de la misma Región en estudio. La investigación concluye que Con la implementación de las estrategias retenidas se logrará alcanzar los siguientes objetivos de largo plazo, que fueron definidos en línea con la visión y con los intereses supremos, para ser alcanzados en el año 2027: (a) las ventas de aceitunas alcanzarán US\$ 166.3 millones, partiendo de los US\$ 71.3 millones vendidos en el año 2016; (b) la venta de quinua llegará a US\$ 375 millones, sabiendo que para el 2015 hubo ventas por US\$ 35.1 millones; (c) se explotarán recursos de cobre por un valor de US\$ 2,654 millones, a partir de los US\$ 1,119 millones que se

explotaron en el 2014; (d) se alcanzará ingresos por turismo de US\$ 6,440 millones en la Macro Región X, a partir de los US\$ 2,101 millones generados en el 2015; (e) se alcanzará un Valor Agregado Bruto de S/ 36,600 millones en valor constante del 2007, partiendo de un VAB igual a S/ 23,422 millones en el 2014 ;(f) se logrará un nivel de pobreza menor al 10%, sabiendo que en el 2015 era 29.4%.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Balanced Scorecard

2.2.1.1. Introducción al sistema de gestión Balanced Scorecard

2.2.1.1.1. Historia de Balanced Scorecard

El modelo del Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral), fue desarrollado por Robert Kaplan, profesor de Liderazgo en Harvard Business School, y David Norton, presidente de Palladium, y consultor en el área de Boston. En 1990, lideraron un equipo de investigación en busca de nuevas metodologías para medir el desempeño laboral en varias empresas de Estados Unidos. La investigación fue impulsada a raíz de una creciente sospecha que los indicadores financieros de rendimiento organizacional resultaban inefectivos para las empresas.

Kaplan y Norton, convencidos que la dependencia de los indicadores económico-financieros afectaban su rendimiento y habilidad para crear valor, y luego de discutir una variedad de alternativas; el equipo llegó a definir un modelo que reunía aspectos de toda la cadena de valor: clientes, procesos internos, preocupaciones de los accionistas, actividades de los empleados y

obviamente los factores económico-financieros. Este nuevo modelo fue denominado *Balanced Scorecard*, en el año 1992, sus bases conceptuales serían publicadas en tres artículos de la revista *Harvard Business Review*. El primer artículo se llamó: “*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*”.

Dentro de los cuatro años siguientes, gran cantidad de organizaciones adoptaron el modelo, obteniendo resultados positivos desde el inicio. Analizando estas primeras aplicaciones del modelo, Kaplan y Norton descubrieron que estas organizaciones no solo usaban el modelo como un complemento para sus indicadores financieros tradicionales dentro del sistema de control de gestión, sino que lo convirtieron en una herramienta de comunicación de estrategias mediante los indicadores que seleccionaban para construir el *Scorecard*. Al crecer la preminencia del modelo en las organizaciones como una herramienta clave para la implementación de estrategias, en 1996 creadores publicaron el libro “*The Balanced Scorecard*”, editado por *Harvard Business School Press*, donde detallaron el concepto y expusieron la experiencia de sus implementaciones más exitosas hasta ese momento.

A mediados de los 90` casi la mitad de las empresas del *Fortune 500* adoptaban el modelo y las aplicaciones del mismo se dispersaban, cada vez más, en instituciones de todo tipo. El *Balanced Scorecard*, que al principio era considerado exclusivo para las organizaciones con fines de lucro, trascendió las fronteras y fue implementado exitosamente, con algunas modificaciones, en organizaciones sin fines de lucro y del sector público en muchos países alrededor del mundo. (Kaplan, 1996. Olve, 1999. Kaplan, 2000. Niven, 2002).

2.2.1.1.2. ¿Qué es Balanced Scorecard?

Como primera definición se puede decir que el Balanced Scorecard es un sistema de gestión integral basado en indicadores cuidadosamente seleccionados y derivados de la estrategia organizacional. Tal conjunto de indicadores elegidos representa una herramienta que los líderes de la organización utilizan para comunicar, tanto a sus colaboradores como a los grupos de interés externos, los fundamentos en los que la organización se basará para alcanzar su misión y sus objetivos estratégicos (Kaplan, 2000).

Según plantea Robert Kaplan (1996), el Balanced Scorecard ya trascendió su planteamiento original como un sistema táctico de medición de desempeño basado en indicadores. Empresas innovadoras han empezado a utilizarlo a mediados de los años 90 como un sistema de gestión estratégica para administrar su estrategia a largo plazo. Es justamente este novedoso uso que se le ha dado al modelo y que ha trascendido los límites de su hipótesis y propósito originales lo que nos lleva a la definición presentada. El enfoque de medición de desempeño del Balanced Scorecard está siendo utilizado por estas organizaciones para cumplir con sus procesos administrativos críticos:

- 1) Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- 2) Comunicar y relacionar objetivos y metas estratégicas
- 3) Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas
- 4) Mejorar la retroalimentación estratégica y el aprendizaje organizacional

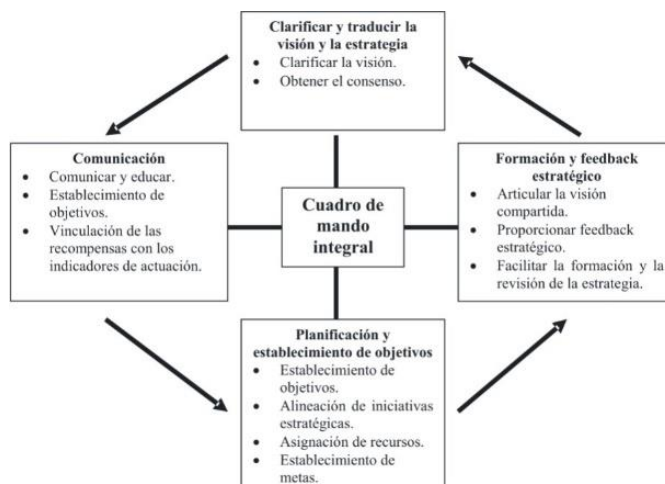


Figura 1 Procesos del BSC

Fuente: Repositorio Tesis PUCP

Roles del Balanced Scorecard en una Organización

El Balanced Scorecard, como sistema de gestión, se basa en una filosofía que puede ser descrita mediante dos afirmaciones claves aplicables a todo proceso u organización:

- 1) No puede administrar algo que no puede medir
- 2) No puede medir algo que no puede describir

Estas afirmaciones definen el reto fundamental que enfrentan las empresas al ejecutar su estrategia sin contar con algún medio para traducirla en términos tangibles a nivel operativo. El Balanced Scorecard justamente se ha diseñado para darle a una organización las herramientas y competencias necesarias para responder a ese reto. (Kaplan, 2004).

2.2.1.1.2.1. Sistemas de Medición

Los sistemas de control tradicionales basados en indicadores financieros al ser limitados carecen de un uso efectivo. Aquellos esquemas proveen un excelente panorama de lo que sucedió en el pasado, pero son incompatibles al momento de tratar con los mecanismos de creación de valor en las organizaciones de hoy, un ejemplo de ello son los activos intangibles (el conocimiento) o las relaciones interpersonales con los clientes. El Balanced Scorecard complementa estos indicadores financieros pasados (atraso) con los factores que impulsarán los indicadores económicos y financieros en el futuro (adelanto).

Los indicadores, tanto de atraso y de adelanto, son derivados de la estrategia. Los indicadores que se colocan dentro del Balanced Scorecard son la traducción de la estrategia organizacional. En la siguiente figura se demuestra esta relación cuando la visión y la estrategia ocupan el centro de la estructura y se interconectan con los demás componentes.

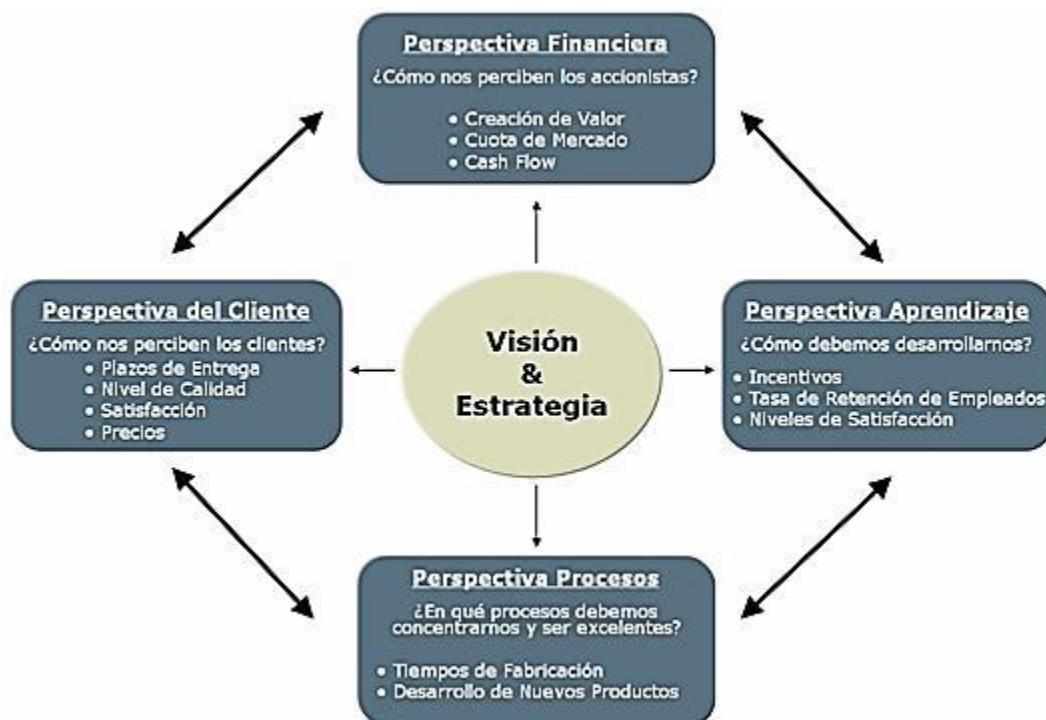


Figura 2 Perspectivas del BSC

Fuente: Publicación Hidalgo Villareal

La atención ya no se concentra en metas financieras, porque éstas son poco utilizadas para guiar acciones y la toma de decisiones que se dan a largo plazo por los colaboradores, el Balanced Scorecard usa los indicadores como un lenguaje que describe elementos claves para cumplir con la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton mantiene una visión financiera e integra equilibrio con tres nuevas perspectivas:

- 1) Clientes.
- 2) Procesos Internos.
- 3) Aprendizaje y Crecimiento.

2.2.1.1.2.2. Sistemas de Gestión Estratégica

Robert Kaplan resaltó que en gran cantidad de organizaciones el Balanced Scorecard pasó de ser una herramienta para la medición del desempeño a ser una herramienta de gestión estratégica.

El objetivo original del Balanced Scorecard fue equilibrar los resultados financieros históricos con los factores que impulsarán el rendimiento y el valor futuro de la empresa dentro de la toma de decisiones, al aplicar el modelo y experimentarlo con los diferentes parámetros varias de las empresas se percataron que podía ser utilizado como herramienta crítica para alinear acciones de corto plazo con la estrategia global. De esta manera, este Cuadro de Mando Integral ha permitido aliviar problemas y superar las barreras en la implementación efectiva de estrategias organizacionales.

Estas son las formas en las que el Balanced Scorecard permite a una organización superar las cuatro barreras de la implementación estratégica.

1. Visión.

Superando la barrera de la visión mediante la traducción de la estrategia. El proceso de traducir la estrategia y la visión obligan a la gerencia a determinar el significado de vagas definiciones utilizadas comúnmente para construir una visión, un ejemplo de ello son los siguientes enunciados: “el mejor en la industria”, “servicio superior”, “líder del mercado”, etc. Al aplicar el Scorecard, los ejecutivos podrían llegar a definir el

enunciado “servicio superior”, con un “nivel del 95% de servicios realizados a tiempo”. Así los colaboradores tendrán claro la meta objetivamente definida, es decir, deben poner todo su esfuerzo al trabajar para lograr alcanzar ese 95%, en vez de interpretar a manera propia el significado de “servicio superior”. Así los colaboradores usaran el Cuadro de Mando Integral como una guía estratégica para la toma de decisiones y la realización de acciones (Kaplan, 1996)

2. Personas.

Creando el Balanced Scorecard en cascada se supera la barrera de las personas. Es darlo a conocer descendentemente por toda la estructura orgánica y dando la oportunidad de que los colaboradores demuestren cómo sus actividades del día a día contribuyen al logro de la visión de la empresa. En algunas organizaciones se ha llegado al extremo de bajar la cascada hasta el nivel individual y los empleados construyen sus propios Scorecard personales que definen su contribución al logro de los objetivos de su equipo de trabajo, de su departamento y finalmente de toda la empresa. Esto les da la oportunidad a los gerentes de identificar las áreas en las que las acciones de las personas contribuyen a los objetivos de la empresa y no sólo a los indicadores financieros de corto plazo (Kaplan, 1996. Olve, 1999. Niven, 2002)

3. Recursos.

Asignación estratégica supera la barrera de los recursos. Al presentar esa barrera se hizo notar que la mayoría de las organizaciones usan procedimientos independientes para el planeamiento estratégico y para el desarrollo de los presupuestos. El Balanced Scorecard ofrece una excelente oportunidad para integrar los dos procesos. Cuando se establece el Balanced Scorecard no sólo se debe pensar en los objetivos, metas o indicadores sino también en las iniciativas estratégicas o planes de acción que se van a implementar para alcanzar estos objetivos. Los recursos humanos y financieros deberán calcularse claramente para conformar los cimientos del proceso de creación de presupuestos anuales. Las diferentes áreas ya no calcularán sus presupuestos anuales utilizando el presupuesto anterior y agregándole un 5% arbitrario, más bien los costos estimados se basarán en la articulación de metas claramente relacionadas con la estrategia de la organización. Adicionalmente, al utilizar el Balanced Scorecard, éste ofrecerá una valiosa oportunidad para examinar todas las iniciativas que se llevan a cabo dentro de la organización, con el fin de distinguir las que realmente son críticas para los objetivos, de las que simplemente resultan un gasto de recursos. Finalmente, la revisión continua de las iniciativas llevará a una mejora constante en la asignación de los recursos, como resultado del aprendizaje estratégico y de un mejor conocimiento de los factores operativos críticos dentro de la organización. (Kaplan, 1996. Kaplan, 2000)

4. Alta Dirección.

Aprendizaje estratégico supera la barrera de la alta dirección. – En el ambiente acelerado y cambiante de los negocios se requiere algo más que un simple análisis de la variación de costos reales versus los que se presupuestaron. Trágicamente una gran cantidad de equipos gerenciales invierte su tiempo en discutir correcciones menores buscando parchar esas variaciones. El cuadro de mando integral, al traducir la visión y estrategia en un conjunto coherente de medidas e indicadores en las cuatro perspectivas, rápidamente ofrece más información a la administración para ser considerada que solo simplemente datos financieros históricos. Así las decisiones tendrán base en la mejor información posible y serán puestas a juicio a la luz del avance que se obtenga en cuanto al cumplimiento de la visión de la organización (Kaplan, 1996. Niven, 2002).

2.2.1.1.2.3. Herramientas de Comunicación

Peter Drucker declaró alguna vez que uno de los retos más grandes de la administración del siglo XXI son la gestión de la productividad de los trabajadores y el conocimiento; el BSC permite a la administración disponer del conocimiento de los colaboradores, integrándolos en el sistema, así mismo permite la medición objetivamente la contribución de cada uno. (Drucker, 2002).

2.2.1.2. Estructura detallada del sistema en base a procesos

2.2.1.2.1. Estructura Global

La filosofía fundamental del sistema se basa en las siguientes perspectivas:

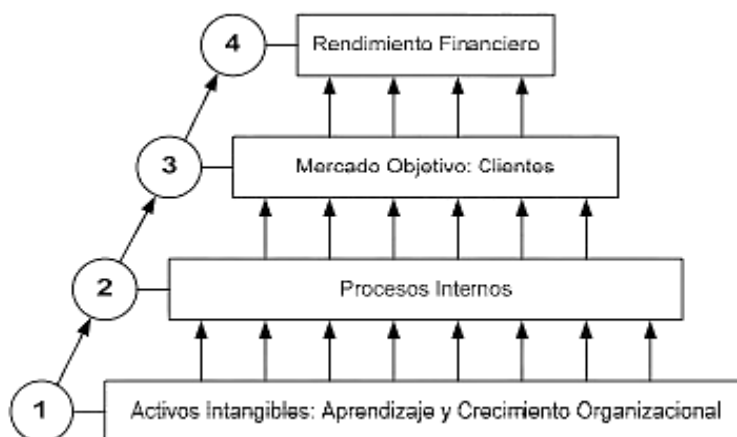


Figura 3 Perspectivas del BSC
Fuente: Kaplan & Norton (1998)

Perspectiva 1 – Aprendizaje y Crecimiento

Los activos intangibles son la base principal para el crecimiento y la creación sostenible del valor por parte de la organización. El Aprendizaje y Crecimiento se definen como las personas, la tecnología y el clima organizacional, éstas se combinan y sostienen a la estrategia. Mejoras en los aspectos intangibles sirven para originar e impulsar futuras mejoras tanto en procesos internos como para los clientes y finalmente en los resultados financieros.

Perspectiva 2 – Procesos Internos

Procesos Internos crean y llevan la propuesta de valor al consumidor objetivo. El rendimiento de procesos internos por lo tanto es un indicador de las futuras mejoras en resultados con los clientes y consecuentemente de los resultados financieros.

Perspectiva 3 – Clientes

El éxito sirviendo al mercado objetivo es el componente principal de un óptimo rendimiento financiero. Así, la perspectiva de Clientes no sólo utiliza indicadores de éxito de acciones pasadas (satisfacción, retención, etc.) sino también define las propuestas de valor en las que se basará el futuro crecimiento en el mercado objetivo.

Perspectiva 4 – Rendimiento Financiero

El Rendimiento Financiero actúa como la definición final del éxito de la organización. La estrategia, describe entonces, cómo la organización pretende crear crecimiento sostenido del valor generado para los accionistas dueños de la empresa. Los objetivos definidos en las cuatro perspectivas se combinan mediante relaciones de causa -efecto que atraviesan a toda la organización tanto vertical como horizontalmente.

2.2.1.2.2. Perspectivas Estructurales

Las empresas que utilizan el Cuadro de Mando Integral como cimiento para la gestión estratégica tienen dos tareas fundamentales: primero, deben desarrollar el BSC e ir mejorándolo continuamente y, en segundo lugar, deben utilizarlo consistentemente. Estas tareas se encuentran profundamente entrelazadas por tal motivo el desarrollo del BSC se transforma en un continuo proceso que integra

constantemente el nuevo conocimiento obtenido del uso del modelo dentro del mismo, mejorándolo y adaptándolo a la realidad de la empresa.

Las medidas a usar en todas las perspectivas que conforman el modelo deben depender de la situación propia de la organización y fundamentalmente de su estrategia. En el caso de su uso en el ámbito empresarial, se puede identificar un grupo de indicadores genéricos comunes que se destacan en la gran mayoría de las aplicaciones. Estos se muestran en la siguiente tabla en gran medida sirven para ilustrar la tendencia general que deben seguir los indicadores en cada una de las perspectivas además de qué es lo que exactamente se pretende medir con las cuatro perspectivas del modelo.

Perspectiva	Indicadores Genéricos
Financiera	Retorno sobre la inversión, valor económico agregado.
Clientes	Satisfacción de los clientes, retención, posición en el mercado.
Procesos internos	Calidad, tiempo de respuesta o de servicio, costos, velocidad de desarrollo de nuevos productos.
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacción de los empleados, rotación del personal, disponibilidad de los sistemas de información.

(Traducido de Kaplan, 1996)

Figura 4 Perspectivas & Indicadores del BSC

Fuente: Kaplan & Norton (1996)

2.2.1.2.2.1. Perspectiva Financiera

La elaboración del Balanced Scorecard incentiva a las organizaciones a relacionar sus objetivos financieros con la

estrategia general de la organización. Los objetivos financieros concentrarán las medidas y objetivos de todas las demás perspectivas del BSC y cada medida designada deberá ser parte de una relación de causa – efecto, que culmina en una mejora en el desempeño financiero. Así, el Scorecard debe describir la estrategia empezando por los objetivos financieros de largo plazo, los cuales se relacionarán con una secuencia de acciones a ser tomadas en cuenta en las perspectivas financieras, de clientes y de procesos internos; para pasar por ultimo por los colaboradores y terminar en el cumplimiento de estos objetivos económico-financieros preestablecidos.

Los objetivos financieros pueden ser muy diferentes dependiendo del ciclo en el que se encuentre una unidad de negocio. Con fines de simplificación sólo se definen tres etapas genéricas: crecer, mantener y cosechar. Para cada etapa se debe utilizar un conjunto apropiado de medidas e indicadores.

Los negocios en etapa de crecimientos deberían tener como concentrarse en la medición del crecimiento en los ingresos, metas de ventas con grupos de consumidores específicos, mercados o zonas geográficas.

La mayoría de los negocios generalmente se encuentra en la etapa de mantenimiento por lo que sus objetivos financieros tenderán a concentrarse en la rentabilidad.

Así como se han definido tres fases en el desarrollo de las unidades de negocio, también se pueden definir tres temas

estratégicos sobre los que se centra la perspectiva financiera.

Estos tres temas son:

- Crecimiento de la mezcla de ingresos: expansión de la oferta de productos y servicios, búsqueda de nuevos mercados y clientes, cambios en productos y servicios hacia alternativas con mayor valor agregado.
- Reducción de costo y mejora de la productividad: esfuerzo para la reducción de costos directos de los productos y servicios, reducción de costos indirectos, uso compartido de recursos por las distintas áreas de la empresa.
- Utilización de activos y estrategia de inversiones: se busca maximizar la utilización de los recursos y reducir los requerimientos del capital de trabajo, maximizar la utilización de la base productiva de la empresa y aprovechar más eficientemente los recursos escasos.

Robert Kaplan muestra, en esta matriz, los indicadores que representan mejor cada etapa y tema estratégico de la perspectiva financiera.

		Tema Estratégico		
		Crecimiento de la mezcla de ingresos	Reducción de costo y mejora de la productividad	Utilización de activos y estrategia de inversiones
Etapa del Negocio	Creer	Crecimiento de ventas por segmento, % de ingresos por nuevos productos, servicios o clientes	Ingresos por empleado	Inversión (% de ventas), Investigación y desarrollo (% de ventas)
	Mantener	% del mercado objetivo, ventas cruzadas, % de ingreso de nuevas aplicaciones, rentabilidad por producto o cliente	Costos versus la competencia, tasa de reducción de costos, gastos indirectos (% de ventas)	Ratios del capital de trabajo, retomo sobre el capital en categorías críticas, utilización de activos
	Cosechar	Rentabilidad por producto o cliente, % de clientes no rentables	Costo unitario (por unidad fabricada, por cliente, por transacción)	Flujo de producción, capacidad, ciclo operativo y de caja

(Traducido de Kaplan, 1996)

Figura 5 Etapas del Negocio & Estrategias

Fuente: Kaplan & Norton (1996)

2.2.1.2.2.2. Perspectiva del Cliente

La perspectiva de clientes provee los indicadores y medidas que permiten a las organizaciones alinear sus procesos internos con las necesidades externas e identificar las necesidades a las que van a dirigir sus proposiciones de valor. Obliga a los gerentes a traducir su misión y estrategia en objetivos definidos para mercados y consumidores específicos. De esta forma, se evita el problema de las empresas que tratan de ser todo para todos, para terminar, siendo nada para nadie en particular. Las instituciones deben identificar sus mercados objetivos, potenciales y tomar la decisión de en cuáles van a competir. El BSC reduce las alternativas de decisión entrelazando las alternativas con la misión y la visión de la organización a través de objetivos,

medidas e indicadores específicos estrechamente relacionados con el proceso operativo.

La perspectiva de clientes se debe medir en base a cinco parámetros principales que resultan ser genéricos para todas las organizaciones. Los parámetros son: la posición en el mercado; la satisfacción de los clientes de la organización; la tasa de adhesión de nuevos clientes; la tasa de retención de los clientes y finalmente la rentabilidad de los clientes. Pueden agruparse en una secuencia de relaciones de causa-efecto como las que se muestran en el siguiente diagrama.



Figura 6 Parámetros de la Perspectiva del Cliente

Fuente: Repositorio Tesis PUCP

- Satisfacción de Clientes: Afecta tanto la retención de clientes existentes como la adquisición de clientes nuevos. Un alto nivel de satisfacción es fundamental para obtener resultados satisfactorios en las otras dos medidas.

- **Retención de Clientes:** Los clientes satisfechos tienen una tendencia a convertirse en clientes retenidos y pasan a ser parte de la base de ingresos estable de la organización. La alta retención de clientes es la base para lograr un posicionamiento sólido de organización en el mercado.
- **Adquisición de Clientes:** Clientes con un alto grado de satisfacción tienen la tendencia de atraer nuevos clientes a la empresa. Siendo propicio para lograr mayor participación en el mercado.
- **Rentabilidad:** La rentabilidad de los clientes puede elevarse de tres formas: 1. Alta satisfacción de todos los clientes, 2. Altas tasas de retención de clientes existentes y 3. Éxito atrayendo clientes nuevos. En el caso ideal se dan los tres casos a la vez y se maximiza la rentabilidad de los clientes creándose una base sólida para el crecimiento de la organización.

2.2.1.2.2.3. Perspectiva de Procesos Internos

En la perspectiva de procesos internos, se deben identificar los procesos más críticos para el cumplimiento de los objetivos especificados en las perspectivas financieras y de clientes. Los objetivos de la perspectiva de procesos internos se desarrollan después de haberse definido los objetivos financieros y de clientes, lo que facilita mucho la detección de los procesos más críticos.

Es recomendable empezar el desarrollo en la perspectiva de procesos internos con la definición de la cadena de valor completa de la empresa, partiendo del proceso de innovación –

identificación de las necesidades presentes y futuras de los clientes. La siguiente figura muestra la estructura de una cadena de valor genérica aplicable a cualquier tipo de organización.

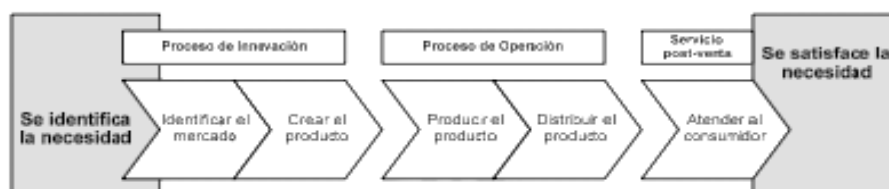


Figura 7 Cadena de valor
Fuente: Repositorio Tesis PUCP

El proceso operativo en sí, tal como se muestra en la cadena de valor, cubre todas las decisiones operativas tradicionales de una organización, por lo que consideraciones como la calidad, rapidez, eficiencia y productividad mantienen su importancia.

2.2.1.2.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La cuarta perspectiva del Balanced Scorecard establece las bases de la estructura del aprendizaje y crecimiento de la organización. Las tres perspectivas anteriores, mediante sus objetivos, especifican las áreas donde la organización debe sobresalir para alcanzar un rendimiento notable. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en cambio forman los cimientos de la infraestructura que posibilitará el cumplimiento de los objetivos de las otras perspectivas. Los 10 años de experiencia en la implementación del modelo en una variedad de industrias (Olve, 1999) han permitido detectar tres

principales categorías que permiten considerar los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento más típicos:

- 1) Capacidad de los empleados
- 2) Capacidad de los sistemas de información
- 3) Motivación, empoderamiento y alineamiento

La figura mostrada a continuación presenta las relaciones que se forman entre los componentes fundamentales de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y cómo sus interacciones contribuyen al desempeño futuro.



Figura 8 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento
Fuente: Repositorio Tesis PUCP

Los componentes fundamentales de la perspectiva son los siguientes:

- Bases: personal con alto nivel de competencias profesionales, la infraestructura tecnológica adecuada para los procesos internos y un clima que incentive a la acción son los tres ingredientes básicos para el establecimiento de un equipo de empleados altamente satisfecho.

- Satisfacción de Empleados: un alto nivel de satisfacción de empleados es un requisito básico para mejoras en la productividad, calidad, y niveles de servicio en la organización. Contribuye a reducir la rotación de personal, resultando en una mayor tasa de retención.
- Retención de Empleados: el nivel de retención es fundamental en particular para los empleados en los que la organización está interesada a largo plazo. Es un factor clave para el logro de resultados globales de la organización en todo el horizonte temporal y la conservación del conocimiento crítico.
- Productividad de Empleados: La productividad es el resultado agregado de las competencias y la moral del personal, de la innovación, mejoras en procesos internos y clientes satisfechos. En esta perspectiva el objetivo está en maximizar la contribución de los empleados al logro del resultado global.

Este aprendizaje y crecimiento proviene principalmente de tres fuentes: empleados, sistemas de información y el alineamiento organizacional; por lo que los objetivos impuestos sobre estas fuentes serán la parte integral de todo el Balanced Scorecard. A largo plazo, los progresos logrados por la organización en la perspectiva de aprendizaje y conocimiento son los que definen sus resultados en todos los otros planos, por lo que ésta es la perspectiva más crítica para el desempeño. (Kaplan, 1996. Kaplan, 2000. Olve, 1999. Niven, 2002).

2.2.1.2.3. Integración del Sistema

La experiencia de las más de 300 organizaciones en las que Kaplan y Norton han basado su estudio, indica que la integración de las perspectivas individuales en un sistema integrado se debe basar en conexiones de causa – efecto que lleven al cumplimiento de la estrategia de la organización. Las perspectivas y sus indicadores por lo tanto deben ser vistos no como cuatro sistemas de medición independiente, sino como una ilustración que nos aproxima a la visión de la estrategia organizacional.

El Balanced Scorecard también es perfectamente aplicable para todas estas organizaciones, pero la estructura del mapa estratégico debe cambiar acorde al fin social y al modo de operar de cada organización particular.

2.2.1.2.4. Estrategia de Implementación

A continuación, se presenta la estrategia de implementación, la cual se basa en la experiencia acumulada de muchas implementaciones fundamentalmente exitosas del sistema de gestión Balanced Scorecard y provee un orden lógico para el proceso del desarrollo (Estrategia consolidada en base a la información de Kaplan, 2004. Niven, 2002. Olve, 1999).

1. Recolectar información.

El Balanced Scorecard describe la estrategia de la empresa. El acceso a recursos internos de información de la empresa es fundamental para definir todos los aspectos referidos a la posición estratégica y competitiva de la organización para analizar el

rendimiento pasado e identificar conceptos que requerirán ser precisados más adelante.

2. Desarrollar o confirmar la misión, visión, valores y la estrategia global.

La recolección de la información debe proveer definiciones básicas para estos cuatro elementos fundamentales. En caso estos no estén apropiadamente definidos, deberán ser desarrollados en colaboración con los altos directivos de la organización.

3. Determinar las características de las perspectivas y sus correspondientes objetivos principales.

Una vez definidos los aspectos clave de la estrategia organizacional, éstos deben ser trasladados a las perspectivas particulares que forman parte del sistema. Para ello, se deben identificar los criterios y objetivos principales que se seguirán en cada una de las cuatro perspectivas.

4. Desarrollar las relaciones de causa

Efecto entre los objetivos – Una buena implementación del Balanced Scorecard debe representar la estrategia organizacional mediante series de relaciones de causa efecto entre los diferentes objetivos.

5. Definir los indicadores correspondientes a cada objetivo dentro de cada perspectiva

La fase más operativa de todo el proceso de implementación. Se deben seleccionar los indicadores que mejor reflejen las necesidades de los objetivos que se pretende medir en cada una de las perspectivas.

6. Establecer metas para todos los indicadores.

La mejora sólo será posible si se establecen metas claras para los indicadores. Los valores deben corresponder con lo que la empresa cree que será necesario para alcanzar resultados óptimos y finalmente la visión planteada.

7. Integrar el sistema con todos los procesos de gestión dentro de la organización.

Para que el sistema pase de ser sólo una herramienta de medición a convertirse en un sistema real de gestión, éste debe ser integrado dentro de todos los procesos gerenciales principales de la organización.

2.2.1.3. Gestión Logística

2.2.1.3.1. La Logística y la Administración de la cadena de suministros

Es normal que cuando en un campo de la administración suceden tantos y vertiginosos cambios, se suscite una explosión de términos, conceptos, modelos, modas administrativas y demás expresiones que intenten dar forma y definición a tales fenómenos, esto es lo que le ha sucedido a la logística en los últimos 40 años (Murphy

et. al., 2008 y Lamber et al, 1998) dando paso a diferentes expresiones que intentan definirla, algunas de ellas son: logística empresarial, distribución, logística industrial, administración logística, administración de materiales, distribución física, administración de la cadena de suministros y cadena de suministros. En esencia cada una de ellas tiene relación con el manejo y la administración de materiales e información desde un punto de origen a un punto de consumo, sin embargo, no todas significan lo mismo, pues no todas abarcan los mismos elementos. Es por esta razón que es importante establecer claramente la definición de logística, sus orígenes, elementos y alcances como se hace a continuación.

2.2.1.3.1.1. Origen, evolución histórica y conceptos de logística

Muchos autores refieren el origen de la logística al que hacer militar (Ballou, 2004; Carranza, 2005; Roux, 2003; Dornier et al, 1998; Pau i Cos, 2001 y Long, 2005) una idea no absolutamente cierta, pero para nada equivocada. Esto se debe principalmente a que el término logística recibió su actual sentido sólo a partir de la aparición de las primeras teorías sobre logística militar hacia finales de la primera guerra mundial y tuvo su máxima expresión con lo que se ha denominado la operación logística más compleja y mejor planeada de esa época: la invasión a Europa durante la Segunda Guerra Mundial (Ballou, 2004). Hechos más recientes citan la Guerra del Golfo Pérsico en 1990-1991 como la mayor operación logística militar de la historia moderna (Lamberet al, 1998). Sin embargo, la relación de la logística con la milicia no es reciente, la compilación de los trece libros de El arte de la guerra del maestro Sun Tzu, que se le atribuyen a Sun Wu, general de la

dinastía Chu, precedió a cualquier otro autor hace más de dos mil años A.C. (Contreras, 2003). No obstante, la historia ilustra otros majestuosos ejemplos no militares de técnica logística como la construcción de las Pirámides de Egipto (Christoper, 2004), que desmitifican su exclusivo origen militar y posicionan a la logística como una disciplina que surge con el hombre mismo y su organización social (Lamber et al, 1998 y Gutiérrez, 1998).

En el ámbito empresarial, el concepto data de 1844 por parte del ingeniero francés Jules Dupuit quien sustentó la idea de comerciar un costo por otro (costos de transporte por costos de almacenamiento) y la selección entre transporte terrestre y acuático basado en criterios de costos (Ballou, 2004). Posteriormente, el primer texto dedicado como tal a la logística empresarial apareció en 1961, allí se expuso los beneficios de una dirección coordinada de la logística. De manera contemporánea, Peter Drucker (1962), un notable experto empresarial, consultor y autor de múltiples textos, definió la logística como una de las últimas fronteras con posibilidades reales para mejorar la eficiencia corporativa de las empresas y la definió como “el continente oscuro de la economía” (Long, 2005).

A partir de estos sucesos, se inicia un creciente interés y desarrollo conceptual de la logística como disciplina empresarial y académica. Así fue como en 1962 se forma la primera asociación de profesionales, docentes y gerentes de logística con el fin de fomentar la educación en la materia y el intercambio de ideas, la NCPDM (National Council of Physical

Distribution Management), quienes en 1963 definen oficialmente el concepto de logística como:

Conjunto de actividades que se encargan del movimiento eficiente de los productos terminados desde el final de la línea de producción hasta el consumidor y que, en algunos casos incluye el movimiento de materias primas desde la fuente hasta la línea.

Hasta este momento el concepto de logística se circunscribía sólo al proceso de distribución física, sin embargo, a lo largo de los 70's se empezó a dar especial interés al proceso de compras y manejo de materiales al inicio de la cadena productiva. De esta manera aparece el modelo MRP (Materials Resource Planing) como respuesta a la necesidad de reducir costos y brindar algo de flexibilidad a la organización, pues los procesos de provisionamiento y manejo de materiales se habían diseñado subordinados a la función del proceso productivo (Tan, 2001). En 1979 aparece un nuevo concepto de logística dictado por el National Council of Physical Distribution Management involucrando esta variable: "El término logística, integra todas aquellas actividades encaminadas a la planificación, implementación y control de un flujo eficiente de materias primas, recursos de producción y productos finales desde el punto de origen hasta el de consumo..."

Ya para los años 80's, la intensa competencia global y el cambio a un mercado de demanda, forzó a las organizaciones de clase mundial a reducir sus costos, mejorar la calidad y tener productos confiables con gran cantidad de diseños. Aparecen

entonces modelos como el JIT3, TQM5 (Total Quality Management) y otras iniciativas gerenciales que permitían mejorar la eficiencia y los costos a través de integraciones de la cadena productiva con proveedores y compradores, dando paso así al concepto de administración de la cadena de suministro (Tan, 2001; Schönsleben, 2007 y Simchi-Levi, 2003). La evolución de la logística hacia el concepto de administración de la cadena de suministros continuó a lo largo de los 90's hasta convertirse en parte de ésta. Consecuentemente con la logística, el NCPDM también evolucionó hasta convertirse en el CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals) quien en 2006 definió la logística como:

Es la parte de la administración de la cadena de suministros que planea, implementa y controla la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento de bienes y servicios, y la información relacionada, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del consumidor.

Esta es una definición que vale la pena analizar en detalle. Primero que todo, acota a la logística como parte de algo más grande denominado administración de la cadena de suministros, concepto que se abordará más adelante. La definición indica también el “planear, implementar y controlar”. Adviértase la conjunción de estas tres actividades, lo que define logística como un proceso. En cuanto a “...la eficiencia y efectividad del flujo, flujo de retorno y almacenamiento...” se refiere a la capacidad de la compañía para cumplir lo que dice puede hacer, esto es, cómo cumple su promesa de servicio a través del uso combinado de sus recursos de distribución y

almacenamiento a un costo sostenible. Es muy importante el significado de las palabras “eficiencia y efectividad”, toda vez que no todos los clientes requieren el mismo nivel de servicio, diferentes clientes requerirán diferenciados niveles de servicio según su importancia y margen de contribución al negocio. Es necesario aclarar que distintos niveles de servicio no implican distintos niveles de calidad, si se entiende por calidad cumplir con las expectativas del cliente (Kotler et al, 2003).

Es importante resaltar la aparición del concepto de logística de reversa, un proceso que tradicionalmente se le había dado tratamiento marginal y que hoy en día se hace fundamental en el enfoque integral del sistema logístico al aportar elementos estratégicos de competitividad y sostenibilidad (Long, 2005 y Ballou, 2004). En cuanto al manejo de la información asociada al flujo de materiales y servicios desde el punto de partida hasta el punto de consumo, la logística del mundo de los negocios de hoy es tanto almacenamiento y movimiento de materiales como almacenamiento y movimiento de información, “...los avances en la tecnología de la información han hecho cada vez más fácil -y menos costoso- la sustitución de inventarios por información en las compañías” (Murphy & Wood, 2008). Desde esta perspectiva, no es posible concebir un sistema logístico sin un buen sistema de información.

Finalmente, la definición refiere que el propósito de la logística es satisfacer los requerimientos de los clientes, sin embargo, la logística por sí misma no basta para satisfacer los requerimientos de los clientes, antes que nada, se requiere un producto de primera calidad a un costo razonable. Ahora bien, si este bien o servicio no se tiene en el momento indicado en el

lugar adecuado y en la cantidad solicitada, se habrá perdido el esfuerzo productivo y se generará la consecuente insatisfacción de los clientes (Ballou, 2004; Lamber et al, 1998).

La siguiente tabla ilustra de manera esquemática la evolución del concepto de logística en el tiempo.

Tabla 1

Resumen de la evolución del concepto de logística empresarial en el tiempo

NIVEL	ÉPOCA	FOCO	ORIENTACIÓN
I	1844-1960	La logística como distribuciones física	Reducir Costos
II	1961-1990	La logística como integración del flujo de materiales	Aumentar la productividad
III	1991-HOY	La logística como integración de la cadena de suministros	Ventaja Competitiva

Fuente: Manizales (2010)

2.2.1.3.1.2. Importancia de la logística en el mundo contemporáneo

Por lo general se reconoce que el negocio crea cuatro tipos de valor en los productos o servicios, estos son: forma, tiempo, lugar y posesión. La logística crea dos de estos valores, tiempo y lugar; la manufactura crea valor de forma y el marketing, la ingeniería y las finanzas crean valor de posesión mediante mecanismos como la publicidad, el apoyo técnico y los términos de venta y comercialización (Ballou, 2004).

Por consiguiente, la logística es importante por una única e indiscutible razón: la logística gira en torno a la creación de valor. Considerando que la producción hace parte de la administración de la cadena de suministros, tres de los cuatro valores son responsabilidad de la gerencia de logística y la administración de la cadena de suministros.

Hoy en día se vive la globalización de los mercados, donde es cada vez más corto el ciclo de vida de los productos y la mayor disponibilidad de información y fuentes de suministros para los consumidores, han convertido a la logística en factor relevante de éxito de la estrategia empresarial de las organizaciones de clase mundial (Christopher, 2004; Ballou, 2004; Lamber et al, 1998). Adicional a los valores de tiempo y lugar, también la logística juega un papel fundamental en la estructura de costos de un bien o servicio, la capacidad de respuesta a los cambios del entorno (flexibilidad de la cadena de valor) y el nivel de innovación. Estos elementos han posicionado a la logística como una fuente de ventajas competitivas sostenibles (Lamber et al, 1998; Long, 2005; Ballou, 2004; Porter, 1999; Murphy & Wood, 2008).

2.2.1.3.1.3. La administración de la cadena de suministros

La cadena de suministros engloba todos los procesos de negocio, las personas, la organización, la tecnología y la infraestructura física que permite la transformación de las materias primas en productos y servicios a través de diferentes empresas hasta convertirse en un producto terminado de valor para un consumidor. Nótese que ésta es una perspectiva muy funcional, tanto interna como externa de la organización, que no describe para nada relaciones de integración y sincronización, es casi un inventario de

los elementos de un sistema denominado cadena de suministro. La figura siguiente ilustra de manera esquemática el concepto descrito.

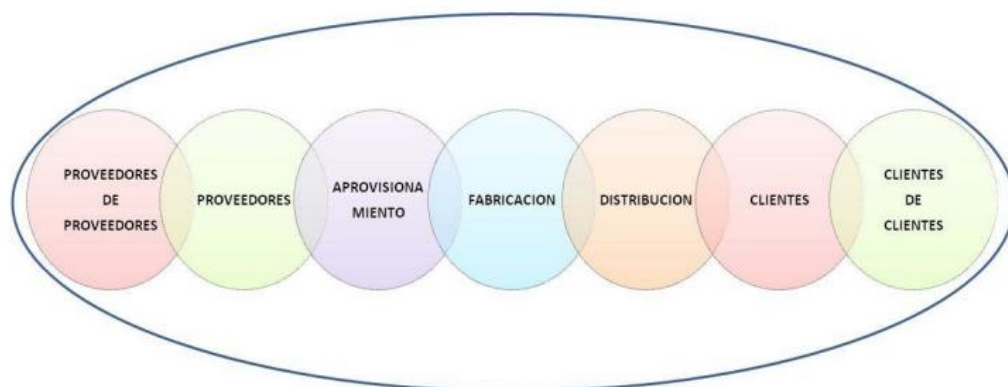


Figura 9 Cadena de Suministros Típica

Fuente : Manual práctico de logística – PILOT,2009

Otro término que vale la pena precisar, más por su simbiosis conceptual con la cadena de suministro que por su parecido semántico, es la cadena de valor. Este término fue acotado por Michel Porter en 1985 y en esencia es una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor y fuentes de mejora en aquellas actividades que destruyan valor. La filosofía de la cadena de valor, indica que la dirección estratégica de una empresa, a nivel de unidad de negocio, determinará formas alternas de articulación de las actividades entre los distintos eslabones y seleccionará las que mejor contribuyan a diferenciar sus productos o a reducir sus costos.

Con base en lo antes dicho, la cadena de valor de ninguna manera debe ser confundida con la cadena de suministro pues ambos

conceptos son muy diferentes entre sí, aunque muy complementarios, es más, se puede decir que una cadena de valor preexiste en una cadena de suministro (Sánchez et al, 2002).

Ahora bien, la administración de la cadena de suministros, es, en síntesis, la planificación, organización y control de las actividades de la cadena de suministro; definido de forma más amplia por el CSCMP así:

la coordinación sistemática y estratégica de las funciones de negocio tradicional y las tácticas utilizadas a través de esas funciones de negocio, al interior de una empresa y entre las diferentes empresas de una cadena de suministro, con el fin de mejorar el desempeño en el largo plazo tanto de las empresas individualmente como de toda la cadena de suministro.

No obstante, lo completo de la anterior definición, otros enfoques acuñan la variable costos a la ecuación logística sugiriendo incorporar el concepto de “maximización de la rentabilidad”. La esencia de este concepto es capturada por Ballou (2004), quien define que la misión de la administración de la cadena de suministros es disponer los bienes o servicios correctos, en el lugar correcto, en el sitio correcto, en el momento correcto y en las condiciones adecuadas generando la mayor contribución posible al negocio.

Integrando los anteriores conceptos, la administración de la cadena de suministro es la estrategia a través de la cual se gestiona todas las funciones, procesos, actividades y empresas que conforman la cadena de suministro, con el fin de satisfacer al consumidor final con la máxima rentabilidad posible para el negocio.

Otros autores, sin embargo, han simplificado la explicación asumiendo que la administración de la cadena de suministro “es la logística, pero extendida más allá de las fronteras de la empresa” (Sánchez et al, 2002). Desde esta perspectiva y acorde con lo planteado anteriormente, la logística se encuentra comprendida dentro de la cadena de suministros, formando parte de la misma. La figura 5 ilustra la integración de estos conceptos.

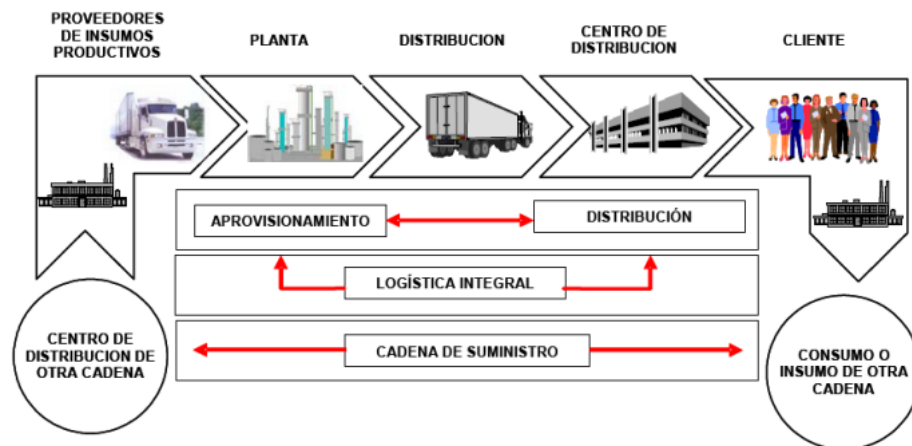


Figura 10 Logística y Cadena de Suministros
Fuente: Sánchez (2002)

2.2.1.3.2. Logística Empresarial

Tradicionalmente muchas empresas giran alrededor de las funciones de la comercialización y de la producción dando tratamiento marginal a otras tareas como las compras, la contabilidad, la ingeniería, la gestión del talento humano, entre otras, por considerarlas de apoyo. Dicha actitud quizás se justifica en el hecho que, si una empresa no puede producir y vender sus productos, lo demás poco importa. Sin

embargo, dicho reduccionismo es extremadamente peligroso toda vez que las actividades que deben ocurrir entre los tiempos de compra y producción y entre los tiempos de producción y consumo, pueden agregar o destruir valor. Estas son las actividades de la logística empresarial y afectan la eficiencia y la eficacia del mercadeo y la producción, por lo que deben atenderse con especial cuidado de tal manera que se conviertan en generadores de valor y ventajas competitivas. Dichos elementos se tratarán a continuación en lo que se ha denominado la logística empresarial, corporativa o de negocios.

2.2.1.3.2.1. La logística en la administración empresarial

Como se expuso anteriormente, la logística tiene relevancia en la creación de valor (tiempo y lugar), para el consumidor que desea el producto o servicio. Esta característica se ha acentuado debido a una creciente presión de los consumidores por la inmediatez en la entrega, los ciclos de vida cada vez más cortos y las exigencias de mayor calidad a un menor costo, todo esto sin tener en cuenta el incremento en los costos que genera la creación de valor en el cumplimiento de estos requerimientos. Empresarialmente estas responsabilidades han venido siendo asignadas al departamento de logística, quien asume los pedidos y directamente logra incrementos en la productividad y disminución en los costos (Long, 2005).

No obstante, la influencia de la logística no se circunscribe únicamente a la relación con la creación de valor de tiempo y lugar, sino que para cumplir su papel empresarial también debe ser considerada en reciprocidad con otras áreas funcionales al interior de la organización tales como, finanzas, mercadeo y producción (Lamber et al, 1998; Murphy & Wood,

2008). Estas relaciones definen el rol de la logística dentro de la organización empresarial por lo que es importante proceder a abordar sus principales correspondencias.

El departamento de logística se vincula con el área de finanzas básicamente porque las decisiones logísticas son dependientes de la calidad de la información y de la contabilidad de costos con la cual trabaja. A su vez, el departamento financiero depende del área de logística para predecir flujos de caja y necesidades de capital de trabajo operativo basado en los procesos de compras de materias primas, administración de inventarios y procesos de entrega y facturación de productos terminados. Esta estrecha relación es sumamente importante porque permite monitorear la condición de liquidez de la empresa y recursos de capital de trabajo operativo, variables básicas para su supervivencia (García, 1999). De otro lado, el departamento de finanzas, es a menudo el responsable de definir los límites de los recursos para proyectos deseados por varios departamentos de operación, y por esta razón puede influir en la logística y en acciones como la adquisición o contratación de equipos para el mejoramiento de la producción, almacenamiento, movimiento de materiales y distribución (Lambert et al, 1998).

Por su parte, la relación de la logística con el mercadeo está en la esencia misma de los dos conceptos: satisfacción del cliente a una rentabilidad esperada. Aunque en la realidad su interacción no es tan simple, Lambert et al (1998) expone tres elementos críticos de interrelación: satisfacción del cliente, sistema integrado de soporte funcional y rentabilidad del negocio. Ya se ha expuesto como la logística impacta en

términos de oportunidad y lugar, así como en la dimensión económica, por lo que vale la pena ahondar en la relación funcional existente entre logística y mercadeo. El concepto de las Cuatro P's (Price, Place, Product and Promotion) expuesto por Kotler et al (2003) expone plausiblemente la estrecha relación entre la necesidad que tiene el mercadeo de tener el producto correcto, a un precio razonable, publicitado en idóneas condiciones y disponible en el lugar adecuado. La figura 6 expone esquemáticamente esta estrecha relación.



Figura 11 Las Cuatro P's
Fuente: Garcés (2010)

Otros autores han identificado en las estrategias logísticas una manera para que la compañía se diferencie de sus competidores y un camino para que muchas empresas desarrollen superioridad de mercadeo (Murphy & Wood, 2008).

Por último, y siguiendo el orden de las ideas, se considera la relación de la logística con el área de producción, quizás siendo ésta la más común. El principal conflicto entre estos procesos está en los tirajes de producción, ya que grandes

y continuas cantidades de éstos favorecen la productividad y costos productivos, situación deseada por el personal de producción, pero generan grandes cantidades de inventarios que son responsabilidad del personal de logística que lo debe manipular incurriendo en costos de almacenamiento, transporte y eventualmente obsolescencia y pérdida. Tal dilema es comúnmente dirimido por un proceso de planificación de la demanda en el marco de la administración de la cadena de suministro. Otras relaciones entre producción y logística son más recientes tales como el “postponement” que buscan retrasar todo lo posible actividades finales de valor de la cadena productiva tales como ensamble y empaque logrando la minimización del capital invertido en productos terminados y al mismo tiempo ofrecer múltiples variantes de un mismo producto al consumidor final (Murphy & Wood, 2008; Carranza, 2005 y Pau I Cos, 2001).

2.2.1.3.2.2. La logística como estrategia empresarial

La estrategia empresarial es un conjunto de objetivos a largo plazo tales como cumplir con las finanzas, crecimiento, participación en el mercado y otros que, acompañados de una línea de acción y una asignación de recursos, regulan bajo un modelo de decisión el cumplimiento de tales objetivos primordiales. En ese orden de ideas, el proceso de planeación estratégica es la manera como la empresa busca dar respuesta a tres preguntas primordiales: ¿Quiénes somos?, ¿Dónde queremos estar? y ¿Cómo llegaremos allí? (Long, 2005). Éste es un proceso creativo y visionario de la alta dirección y que por lo general se divide en subplanes hacia las áreas funcionales de

la empresa tales como financiera, ventas, mercadeo, producción y logística.

En lo que respecta a la logística, planear la cadena de suministros es una tarea compleja. Entre otros, los asuntos estratégicos de la logística están relacionados con el diseño de estructuras de apoyo a los procesos de manufactura o de servicio, localización de plantas, planeación de la capacidad de largo plazo, localización de centros de distribución y puntos de venta, selección de tecnología y sistemas de control (Contreras, 2006 y Hurtubise et al, 2004). No obstante, la atención que pueda darse a la estrategia logística depende de la naturaleza de ésta y de la cadena de suministro de cada empresa en particular (Dornier et al, 1998 y Long, 2005). Aunque cada empresa lleva a cabo operaciones de logística y de cadena de suministros en algún grado, tales funciones no son de la misma importancia para todas ellas y de ahí la necesidad de diferentes sistemas logísticos que regulen y sincronicen este proceso con los demás procesos estratégicos y con la estrategia general de la organización. Sin embargo, el aspecto más importante a nivel estratégico es la génesis del sistema logístico, la cual está constituida por un plan estratégico logístico, un plan maestro de logística y una planeación operativa (Contreras, 2006). A continuación, se aborda cada uno.

- Planeación Estratégica logística

Es una derivación y contribución al plan estratégico del negocio; en él se detallan la misión, visión, los objetivos estratégicos y el programa de acciones para guiar la gestión

logística a todo nivel. Se desarrolla en los niveles más altos de la compañía y su horizonte de tiempo se despliega en un lapso de tres a cinco años (Long, 2005; Miltenburg, 2005; Domínguez, 1995 y Ballou, 2004). Se ha dicho que una estrategia logística cuenta con tres objetivos fundamentales (Ballou, 2004):

- i. Reducción de costos, busca minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y almacenamiento
- ii. Reducción de capital, enfocado hacia la minimización de inversión en el sistema logístico logrando la elección de un enfoque de abastecimiento justo a tiempo, almacenes tercerizados y evitando almacenamiento
- iii. Mejora de servicios, reconocimiento en los ingresos, dependiendo del nivel proporcionado por el servicio de logística.

La planeación a largo plazo de la logística, debe contemplar otros parámetros como el plan de servicio al cliente, la administración de los tiempos rectores (¿cuánto tiempo lleva convertir un pedido en dinero?), la integración de los aspectos inherentes a la organización (concepto de la administración de la cadena de suministro), la administración concertada (proceso por el cual la fabricación y los tiempos de entrega se vinculan a las necesidades del mercado) y la globalización (Christopher, 2004; Conpes 3547, 2008).

- Plan Maestro de logística (Planeación táctica)

Su elaboración, ejecución y control permite lograr los objetivos estratégicos logísticos mediante el establecimiento de itinerarios, recursos y actividades en un horizonte de mediano

plazo, es decir, su ejecución se planea para un periodo de entre un año y dieciocho meses (Domínguez, 1995; Long, 2005; Ballou, 2004).

De manera funcional, para Contreras (2006), el plan logístico maestro maneja el plan de requerimientos de materiales, la gestión de inventarios, el plan maestro de almacenamiento y el plan de recursos de distribución. Todos estos procesos permiten establecer, planificar, controlar y procesar materiales e información a través de la cadena de suministros. De esta manera es posible dimensionar con anticipación los niveles de inventarios y recursos asociados a estos tales como bodegas, equipos, sistemas de seguridad, talento humano, entre otros, logrando la optimización de costos y el nivel de servicio definidos por la estrategia.

- Planeación operativa

Decisiones que con frecuencia se toman sobre la base de cada hora o a diario (Ballou, 2004 y Long, 2005). Entre las actividades se encuentran: cantidades de tiempos y reabastecimiento, asignación de ruta, despacho, procesamiento de pedidos, cumplimiento de pedidos atrasados, aceleración de entregas, selección de pedidos y reaprovisionamiento, liberación de pedidos y aceleración de suministros, entre otros (Ballou, 2004).

En síntesis, la logística no debe ser asumida como un grupo de actividades que trabajan independientemente, sino como parte de un proceso integral dentro de la empresa y de la

cadena de suministros que está seriamente relacionadas con otras áreas como producción, mercadeo, distribución, almacenamiento, transporte y finanzas, entre otros, contribuyendo así al desarrollo de las estrategias empresariales (Long, 2005), puesto que dicha unificación favorecerá la disminución de errores debido a la comunicación entre grupos funcionales y a la disminución en la duplicación de procesos (documentación, registro, etc.).

2.2.1.3.2.3. La logística como fuentes de ventajas competitivas

Michel Porter planteó que la manera de entender a las compañías era analizando el desempeño de cada una de sus funciones (mercadeo, producción, talento humano, investigación y desarrollo, etc.) en relación con las ejecutadas por la competencia. Porter descompuso cada función en las actividades individuales que las constituían, como estrategia clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones de valor entre sí (Porter, 1999).

Según el modelo de valor de Porter, toda organización tiene actividades primarias y actividades de soporte. Las actividades primarias son todas aquellas relacionadas con la producción, el mercadeo, distribución y servicio al cliente. Las actividades de soporte tales como las compras, el desarrollo tecnológico, la gestión del talento humano y otras funciones administrativas de apoyo e infraestructura que requieran las actividades primarias, como lo muestra la figura 8. No obstante Ballou, y como aplicación directa en la logística, las denomina de manera diferente: actividades claves y actividades de apoyo; las primeras se encuentran dentro de la “curva crítica” del canal

de distribución física inmediata de una compañía y son las que tienen mayor aporte al costo total de la logística, mientras las segundas pueden no ser parte de las actividades logísticas de una empresa y son sólo una contribución a la misión de la logística.

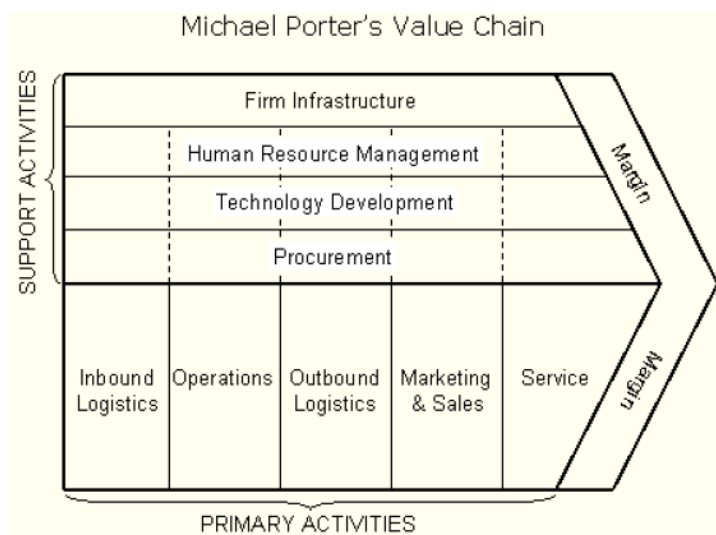


Figura 12 La cadena de valor de Porter

Fuente: Gourdin, Kent N. Global logistics Management, 2006

De esta manera y según Porter, la “ventaja competitiva” se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor en forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Para generar una ventaja competitiva sobre sus rivales, una empresa puede minimizar sus costos con el fin de ofrecer un mejor precio por el bien o servicio en relación a sus competidores (estrategia de costos); o puede generar atributos que generen más valor para el consumidor y que puedan ser pagados a mayores precios en una estrategia de diferenciación. Ya sea una estrategia o la otra, la cuestión clave es desarrollar una ventaja competitiva de difícil imitación por parte de la competencia.

Como puede observarse en los elementos del modelo de cadena de valor, la logística por su esencia conceptual puede alinearse a una estrategia de costos al lograr eficiencia en las actividades principales de aprovisionamiento (inbound logistics), fabricación (operations) y distribución (outbound logistics); o a una estrategia de diferenciación al entregar atributos de valor agregado como el servicio, la ubicación, la oportunidad, la flexibilidad y la innovación. Nótese que, aunque el análisis de la cadena de valor de Porter se hace sobre las actividades de una organización, la acción que permite generar las ventajas competitivas de la logística se ejercen sobre la administración de la cadena de suministro, esto es los procesos de aprovisionamiento, fabricación y distribución, vistos integralmente según una estrategia determinada. Otros autores también han identificado la posibilidad que provee la logística de una reducción de costos como ventaja competitiva, además de la diferenciación en nivel de servicio, disminución de costos, flexibilidad e innovación que se puede lograr con ella (Christopher, 2004; Ballou, 2004; Gourdin, 2006; Sharman, 1984; Langley 1986; Gunasekaran, 2003; Sánchez et al, 2002; Murphy & Wood, 2008 y Lambert et al, 1998 e Informe de competitividad nacional 2007). Por lo general, las estrategias de costos pueden deteriorar niveles de oportunidad e incluso de servicio, y las estrategias de diferenciación en servicio, flexibilidad e innovación siempre estarán sacrificando niveles de costos (Ballou, 2004).

El desafío en los proyectos de optimización de la cadena de suministro se da por lo general mediante una búsqueda de reducción de costos, manteniendo determinado nivel de servicio ya alcanzado por el sistema o dado por el mismo sector

productivo, segmento o nicho comercial (Simchi-Levi, 2005 y Long, 2005). Es por ello que la logística cada vez toma mayor participación en las organizaciones como elemento estratégico para el mejoramiento de la rentabilidad y rendimiento competitivo de las empresas y de las economías (Gómez, 2006; Conpes 3547, 2008)

2.2.1.3.2.4. El sistema logístico: su estructura y elementos

La logística entendida como sistema implica la identificación, análisis y modelamiento de elementos como: servicio al cliente, gestión de inventarios, transporte, almacenamiento y manejo de materiales, sistemas de información, planeación de la demanda, planeación de producción, gestión de aprovisionamiento (compras), ubicación de instalaciones, control y organización (Gourdin, K., 2006).

La efectividad de este sistema radica en el nivel de integración, sinergia y comunicación entre los elementos, la alineación con las estrategias corporativas y el balanceo de las operaciones según los elementos restrictivos (Goldratt, 1996). La principal bondad del sistema es la estructuración lógica que facilita la gestión de la producción y de la logística de manera separada o conjunta (Contreras, 2003). No obstante, cada organización tendrá una configuración diferente, con más o menos elementos según la relevancia o el papel que dentro de la estrategia corporativa juegue la logística (Dornier et al, 1998; Long, 2005).

Es por esta razón que, en lugar de hablar de elementos del sistema, documentos especializados en la materia como el

Manual práctico de logística PILOT, refiere de manera más conveniente en términos de procesos de administración de la cadena de suministros, tales como: planificación, compras/aprovisionamiento, fabricación, almacenamiento / transporte y venta. A continuación, se aborda cada uno de estos procesos. La siguiente figura ilustra este concepto.

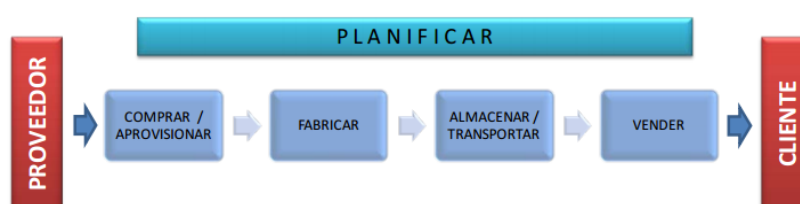


Figura 13 Modelo gráfico por procesos de la administración de la cadena de suministros

Fuente: Manual práctico de logística PILOT, 2009

La planificación del plan de ventas es el elemento que dirige todo el sistema logístico. Así un pronóstico de ventas debidamente alcanzado mejora visiblemente la toma de decisiones mediante toda la cadena de valor. Gracias a este plan de ventas se crean los presupuestos de costos y gastos, se avizoran los ingresos, la posibilidad de generar utilidades y la elaboración de las cantidades justas del producto en el momento adecuado, moviendo y rotando de manera correcta los inventarios y evitando sobre stocks que generan costos. Éste se convierte en el insumo infaltable del departamento de RRHH, producción, logística y ventas. Por otro lado, el cambio en el plan de ventas, por más mínimo que sea, afectará todo el sistema creado y la respuesta efectiva y rápida es la clave del éxito de las organizaciones de hoy, tanto para la satisfacción de los clientes como para mantener la competitividad (Contreras, 2006

y Ballou, 2004). No obstante, pronosticar ventas es un proceso altamente complejo que tiene en sí altos grados de incertidumbre, el responsable de la planificación debe involucrar información tal como los históricos de venta, estimaciones de mercadeo e información promocional a través de diferentes técnicas de previsión. Para todo esto es importante que el planificador cuente con la intuición y sagacidad aportada por la experiencia y el conocimiento del negocio, ya que estas capacidades juegan un papel relevante en este proceso, convirtiéndose en herramientas insustituibles.

En cuanto a la función de compras, su objetivo fundamental es adquirir mercancías y servicios con la calidad óptima, en la cantidad correcta, de una manera oportuna y a un costo total lo más bajo posible. Las mercancías y los servicios comprados representan una gran parte del total de costos de una compañía: 30 % en las compañías de servicio y 70% para los fabricantes (Ballou, 2004); por tanto, un proceso eficaz de compras beneficia directamente la rentabilidad de la compañía. La capacidad de la función de compras de maximizar el valor del producto mientras reduce al mínimo los costos ha hecho que se haya priorizado en los últimos años el desarrollo de estrategias eficaces de compras.

La tarea de fabricación por su parte, posee como eje la programación de la producción, la planificación de la capacidad y la gestión de inventarios. El programa de producción debe corroborar la existencia de inventarios, sincronizar los turnos, hombres, máquinas y mantenimiento. Los ritmos de producción generan variaciones en las existencias de materia prima, productos en proceso y regulan los inventarios de producto

terminado. Los desaciertos en producción pueden generar roturas de inventarios traumatizando las ventas o excesivos inventarios inmovilizando capital y causando onerosos costos financieros (Contreras, 2003).

La función de almacenamiento, ha sufrido cambios drásticos en estos últimos años esto como resultado de una creciente tendencia de la gestión virtual de la cadena de suministros. Un sin número de organizaciones han cambiado inventarios por información al sincronizar sus sistemas productivos con proveedores y distribuidores basados en sistemas de entregas justo a tiempo como el JIT y el Kanban (Murphy & Wood, 2008). A pesar de ello, la inmediatez con la que los clientes de hoy requieren los productos y la alta oferta del mercado, hace peligroso el ilusionismo cero inventarios de los sistemas de información modernos pudiendo ser más costoso la ruptura de stocks que el costo mismo del inventario, sobre todo en países con economías no desarrolladas (Carranza, 2005).

Por otro lado, el transporte es el responsable del último paso del proceso de generación de valor para un consumidor. Nada ha ganado la empresa que no entregó a tiempo y en el lugar adecuado las mercancías que con tanto esmero transformó con calidad y eficiencia. Por lo tanto, la simbiosis almacenamiento-transporte gana cada vez más importancia dentro del sistema logístico porque además de los atributos de valor en tiempo y lugar descritos, puede proveer ventajas competitivas al reducir costos (Ballou, 2004).

Por último, el proceso de venta. Los clientes esperan que los vendedores sean capaces de anticipar sus necesidades y que estén al tanto de las últimas tendencias de la industria. En paralelo, los adelantos en tecnología han hecho que variados productos sean más complejos; consecuente a esto, los vendedores urgen de un conocimiento técnico y profundo de los productos que presentan y sus funcionalidades. A esto se le suma el lazo interpersonal que crea con el cliente, siendo éste de gran importancia.

Los vendedores deben cultivar lazos fuertes con los clientes y desarrollar una comprensión completa de sus industrias, mercados y clientes (Kotler et al, 2003). Una de las vías utilizadas por las compañías de vanguardia para ayudar a los vendedores a acometer estos desafíos, es el uso de la tecnología, tal como ordenadores portátiles y software para supervisar y cuantificar objetivos de venta. Estas herramientas ayudan a los vendedores a reaccionar más rápidamente a las necesidades actuales y previstas de los clientes, así como para comunicarse más fácilmente con las plantas de producción y los almacenes, con el fin de alinear la cadena de suministros a los requerimientos cada vez más cambiantes e inmediatos del mercado.

Las compañías que aplican las mejores prácticas también se están enfocando en el cliente al diseñar su plan de ventas. La fuerza de ventas también está adquiriendo mayor importancia por el mayor énfasis en la “venta consultiva”, proceso por el cual los vendedores descubren cómo valora el cliente el producto de la compañía y así poder adaptar la cadena de suministros.

2.2.1.3.2.5. El sistema de medición del desempeño logístico

“Lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar” es la premisa ampliamente aceptada en todos los sistemas de medición. La medición es una manera de saber el desempeño de las empresas, sus administradores, sus procesos y las estrategias que están siendo implementadas. La herramienta por la cual se puede evaluar dicho desempeño es definida como los Indicadores Claves de Desempeño o KPI (Key Performance Indicators) (Mora, 2008).

A nivel administrativo, usualmente se usaban medidas financieras como indicadores del desempeño; sin embargo, estas no potencian las habilidades y competencias que una organización puede tener, mostrando una idea incorrecta de la empresa respecto a temas que cada día son más importantes tales como la mejora continua, la innovación y otras actividades que actualmente se están demandando de una forma creciente. En el presente, la medición y los indicadores de medición, no son sólo una forma de saber el desempeño de la empresa, sino también una manera de direccionar el enfoque para la optimización y control de las actividades que se están desarrollando; además, la medición utiliza métodos de capturar información tanto cuantitativa (medidas, números) como cualitativamente (hechos, opiniones o percepciones) de todos los integrantes de la cadena de valor en una forma sencilla y eficaz (PILOT: Métrica y control de la cadena de suministro).

Los indicadores logísticos, son indicadores de gestión logística y están orientados a la evaluación y desempeño de

procesos como recepción, almacenamiento, inventarios, despachos, distribución, entregas, facturación y los flujos de información entre los socios de negocios; por lo tanto, estos deben ser cuantificables, consistentes, agregables y comparables. Además, todo indicador debe seguir unos patrones de especificación tales como un nombre, forma de cálculo, unidades, glosario, metas establecidas, generación de valor y un comportamiento histórico. Luis Mora en su libro, *Indicadores de la gestión logística*, propone algunos objetivos más concretos, comprendidos propiamente en área logística y entre los cuales están:

- i. Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos
- ii. Medir el grado de competitividad en el ámbito nacional como internacional
- iii. Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado
- iv. Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y la efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final
- v. Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa
- vi. Comparar con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking)

Sin embargo, se debe observar que el autor puede quedarse corto en el concepto, debido a que estas funcionalidades deben ser asignadas a la gestión logística en su contexto general, más que a sus indicadores.

Siguiendo el orden de ideas, se debe reconocer la clasificación de los KPI's, para tener una visualización más precisa del desempeño de la empresa, poder lograr el control permanente sobre las actividades, tener un proceso de seguimiento hacia el acatamiento de objetivos, y contar con retroalimentación que proporcione el mejoramiento de la cadena de abastecimiento en el escenario correcto. A continuación, se presenta una categorización de los indicadores de desempeño logístico según Mora (2008):

- i. Indicadores financieros y operativos: evalúan el costo total de las actividades logísticas, tales como, el costo de planificación, adquisición, servicio al cliente, almacenamiento y distribución del inventario con destino al consumidor final; por ejemplo, se encuentran: costos de capital, oportunidad de la empresa de tener recursos atados a activos de logística; y costos operacionales, asociado a la ejecución de movimientos relacionados con el proceso logístico
- ii. Indicadores de tiempo: se conoce y controla la duración del desarrollo de las actividades logísticas en la empresa. Algunos indicadores son: ciclo total de un pedido, ciclo de la orden de compra, ciclo de un pedido en bodega o almacén, tiempo de tránsito y horizonte del pronóstico de inventarios, entre otros
- iii. Indicadores de calidad: identifican la eficiencia o perfección con la que se realizan los movimientos relacionados al proceso de logística. Entre los indicadores de calidad se hallan: porcentajes de pedidos perfectos (% de pedidos entrados

- correctamente, % de pedidos completos con cantidades exactas, % de pedidos enviados sin daños o averías, etc.) y porcentaje de averías (% de mermas de la mercancía, % de averías en el empaque, % de averías ocasionadas en el transporte)
- iv. Indicadores de productividad: evalúan la capacidad de la actividad logística en el uso adecuado y eficiente de los recursos asignados a ésta. Algunos de los indicadores son: número de cajas movidas por hombre, número de pedidos despachados, número de órdenes recibidas, número de órdenes almacenadas por metro cuadrado, capacidad de almacenamiento en estibas.
 - v. Indicadores de la entrega perfecta: son reconocidos como la mayor efectividad en las entregas de los productos o la atención en el servicio, y se conocen como “el momento de la verdad” o “face to face”. En estos indicadores están involucradas variables de tiempo, calidad y documentación, así como la presentación del servicio de entrega y el medio de transporte.

2.2.2. Beneficios Financieros

2.2.2.1. Beneficios Esperados de la Aplicación

Tener el sistema implementado no es suficiente, las expectativas sobre el modelo serán satisfechas utilizándolo correctamente. Un sin número de empresas usan el Cuadro de Mando Integral en variados formatos, pero el uso de todas se puede clasificar en dos enfoques primarios y distintivos de utilización:

1. Control Operativo
2. Gestión Estratégica.

2.2.2.1.1. Nivel de la Organización – Control Operativo

Consiste en responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué procesos queremos medir?
- ¿Qué aspectos son los más críticos dentro de cada proceso?
- ¿Cuáles son las mejores prácticas conocidas para cada proceso?

El propósito es permitir a la dirección de la empresa monitorear y controlar el rendimiento de los procesos predefinidos, motivados a lograr alcanzar algún estándar en particular. El uso del BSC obliga a la empresa a poner en prioridad e identificar un conjunto reducido de medidas claves para cada una de las perspectivas, aumenta el equilibrio en el sistema de control que para variar se encuentra fuertemente sesgado por medidas financieras u operativas. Los beneficios que se esperan de una implementación óptima, para el control operativo son:

- Obtención de un único reporte conciso y consolidado con todas las medidas significativas en las distintas perspectivas ofreciendo una visión general de la de la situación de la organización.
- Enlaces causales entre medidas que permiten optimizar la toma de decisiones, resaltando las relaciones entre las diversas actividades de la organización.
- Presencia de medidas de las perspectivas de los clientes e innovación y desarrollo agregan equilibrio entre el corto y largo plazo.

- El proceso de implementación y desarrollo del BSC permite, entre los miembros de la gerencia, tener conciencia y mayor entendimiento de los elementos críticos y necesarios para lograr el éxito de la empresa.

2.2.2.1.2. Nivel de la Organización – Gestión Estratégica

Ofrece beneficios adicionales, complementarios a los que se generan cuando se usa el sistema sólo para fines de control operativo. En este caso, se responde a las siguientes preguntas primarias:

- ¿Qué estamos tratando de lograr como organización? Formulación del propósito
- ¿Qué debe ocurrir para que lo logremos? Comunicación
- ¿Lo estamos alcanzando? Control
- ¿Estamos tomando buenas decisiones? Eficacia y Eficiencia

Cuando el Balanced Scorecard se usa plenamente, éste cumple con sus roles principales. Los equipos gerenciales aplican principalmente el sistema para identificar iniciativas y oportunidades de intervención, con el fin de contribuir al logro de las metas estratégicas de la organización. Los objetivos principales que nacen del pleno uso del Balanced Scorecard son:

1. La articulación de un conjunto de objetivos cuantificables alineados con la visión organizacional.
2. El establecimiento de un lenguaje común para desarrollar, definir y comunicar los objetivos, planes y decisiones estratégicas dentro de la organización en todos sus niveles.
3. El entendimiento global de la contribución de todos a la visión común gracias a las relaciones de causa efecto que atraviesan

y conectan a la organización. Aparece un entendimiento compartido de la contribución de las actividades particulares a los objetivos generales.

4. El incentivo para establecer un diálogo interno en la organización acerca de la definición de las metas estratégicas y expectativas de rendimiento.

A continuación, los beneficios intangibles que consiguieron los gerentes participantes y usuarios de implementaciones exitosas de Balanced Scorecard (Kaplan, 2004):

- Las organizaciones asumen una visión a largo plazo y a la vez se aclaran los objetivos a corto plazo.
- Hay más énfasis en los intereses globales de la empresa (menos pensamiento a nivel local, de área o de departamento).
- La dirección que asume la corporación es más clara
- Se logra mejor comunicación interna y el trabajo en equipo se vuelve más productivo.
- El enfoque ya no es sólo en finanzas de corto plazo, se piensa más en los aspectos intangibles del negocio.
- Las responsabilidades individuales aparecen más claras y más fáciles de asumir.
- Las fortalezas y debilidades internas se vuelven más fáciles de identificar.

En conclusión, se puede afirmar que al implementar el Balanced Scorecard de la manera adecuada, se resuelven las debilidades en el control y dirección que se crean en los sistemas típicos de control financiero, este sistema le da equilibrio a los objetivos a largo y corto

plazo, resalta el valor de los activos intangibles para el logro de la visión organizacional y otorga una claridad de propósito individual para los integrantes de la organización.

2.2.2.2. Razón de Eficacia

A definir la eficacia con respecto a las actividades empresariales podemos referirnos que es la comparación de los resultados con los objetivos alcanzados, todo lo que se pudo y no pudo lograr en un periodo económico. Por otro lado, García & Pérez (1982), Menciona que, a la hora de establecer pautas de comparabilidad entre empresas, pero antes de la medición debemos tener claro que medimos, en otras palabras, el concepto de medición es otro que la eficacia y más en concreto de su vertiente empresarial es un pilar que permitirá buscar una medida de la eficacia empresarial. A continuación, se presentan diferentes definiciones al respecto según los siguientes autores: Marchesnay, A. (1993): “menciona la eficacia cuando un individuo o grupo de colaboradores a alcanzado los objetivos establecidos por su empresa”.

Katz y Khan (1996): “Se define como eficacia organizacional cuando la empresa alcanza la máxima eficacia en la parte operativa que atribuyó el logro de sus objetivos establecidos”.

Hannan y Freeman (1977): “relación entre el objetivo organizacional y resultados observables que se compara al finalizar un periodo económico o de acuerdo a lo establecido por la empresa.

Cummings, C (1983): “se establece como empresa eficaz todos los procesos dentro de la organización contribuyen al alcance de los fructíferos resultados reflejados en los estados financieros”.

Las empresas que tengan como fin lograr objetivos claros a mediano y largo plazo necesitan tener un plan estratégico sea eficaz el cual debe responder a las siguientes interrogantes básicas:

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido? En otras palabras, declaración de la misión.
- ¿A dónde deseamos ir? Que sería la visión estratégica de la organización.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer? Son las proposiciones y objetivos estratégicos de la empresa.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro? Definir el plan de acción y reglamento de evaluación.

Asimismo, el Balanced Scorecard es un nuevo modelo de gestión para implantar la estrategia en la organización. La visión se ha de utilizar para finalidades de desarrollo del departamento de Logística, mejorar la gestión del departamento comercial, introducir los procesos de capacitación, no obstante, la **eficacia** del BSC proviene de la aplicación para lo que fue creado, es decir, la implantación de la estrategia previamente formulada en toda la organización o, inicialmente en una parte de ésta. Es por ello, La eficacia del cuadro de mando integral radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

2.2.2.3. Razón de Eficiencia

En el ámbito empresarial, el uso de indicadores de gestión, además de los económicos financieros tradicionales, está actualmente restringido a otras pocas variables de importancia (productividad, eficiencia, eficacia). De ahí que la adopción del BSC implique avanzar en la decisión del uso de ratios para proponer medir, además de lo tangible, evidente y objetivo (y hacerlo de un modo riguroso y completo), aquello que posee cierta

intangibilidad, como las actividades propias de cada área de una empresa. En definitiva, la utilización del BSC como metodología de gestión de indicadores, favorece la autorregulación y retroalimentación positiva de todo sistema de evaluación del rendimiento que se efectúe.

El BSC ha sido escasamente desarrollado e implantando para la medida del rendimiento de las actividades empresariales, y aún son más escasos los trabajos que tratan de relacionarlo con su **eficiencia**. La **eficiencia** debe identificarse con el éxito en la consecución de los objetivos y resultados perseguidos por las empresas en el desarrollo de sus actividades de producción y/o comercialización, pero relacionándolos con la asignación de los recursos materiales y humanos más óptima. De acuerdo con lo anterior, los Departamentos pueden considerarse, de acuerdo con Forrester (1997), como un sistema dentro de la organización; en concreto, y de acuerdo con este autor, como “un conjunto de elementos, materiales e inmateriales, que interaccionan en la búsqueda de la consecución de objetivos comunes”. En el desarrollo de las actividades se consumen una serie de inputs, desarrollan un conjunto de procesos y se consiguen una serie de outputs derivados de dichos inputs y procesos, los cuales son esenciales para el crecimiento de la organización.

No obstante, en la presente investigación se pretende ampliar el concepto de eficiencia y relacionarlo con aquellas perspectivas del BSC que guardan relación con los resultados finales, por un lado, y con los motores o inputs de esos resultados en última instancia, por otro. Por tanto, entendemos por eficiencia las relaciones que hipotéticamente deben darse entre las perspectivas del BSC: resultados finales (Financiera), con sus inputs (Procesos internos y Aprendizaje y Crecimiento). Asimismo, hemos creído conveniente, siguiendo el razonamiento de relaciones causa-efecto que subyace en el BSC, medir la eficiencia interna del proceso,

relacionando, en un modelo de eficiencia distinto, las perspectivas de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

En una revisión de la literatura sobre eficiencia, su evaluación ha sido enfocada desde variados puntos de vista. Así, normalmente, la eficiencia suele medirse al objeto de determinar si la provisión de servicios realizada por las organizaciones se ha efectuado a un coste razonable y con la mayor calidad posible (Gattoufi et al., 2004).

2.2.2.4. Rentabilidad

2.2.2.4.1. Definiciones de la Variable Rentabilidad

Pérez (2002) define: La rentabilidad está estrechamente relacionada con el beneficio, pero es la métrica utilizada para determinar el alcance del beneficio de una empresa en relación con el tamaño del negocio. La rentabilidad es una medida de la eficiencia - y en última instancia, su éxito o fracaso. Se expresa como una cantidad relativa, no absoluta. A través de rentabilidad económica, y rentabilidad financiera. (p. 82).

Según Jain (2015) expresa: La rentabilidad es la capacidad de un negocio de obtener ganancias. Un beneficio es lo que queda de los ingresos que una empresa genera después de pagar todos los gastos directamente relacionados con la generación del ingreso, como producir un producto, y otros gastos relacionados con la conducción de las actividades comerciales (p.109).

Hay muchas maneras diferentes de analizar la rentabilidad. Nos centramos en los índices de rentabilidad, que “son una medida de la

capacidad del negocio para generar ingresos en comparación con la cantidad de gastos en que incurre. (Prasanna, 2013, p.264)

“La rentabilidad es el objetivo principal de todas las empresas. Sin rentabilidad el negocio no sobrevivirá en el largo plazo. Por lo tanto, medir la rentabilidad actual y pasada y proyectar la rentabilidad futura es muy importante” (Bradely, 2011, p.149).

“La rentabilidad se define como el potencial de una empresa para superar sus ingresos totales de sus gastos totales, lo que resulta en la generación de beneficios” (Horne, 2015, p.93).

Un negocio debe lograr rentabilidad para sostener sus operaciones. Es imposible imaginar un negocio sin rentabilidad. “La rentabilidad mide la eficiencia de la empresa” (Maheshwari, 2013, p.156).

La rentabilidad difiere de la utilidad. “La utilidad tiene una unidad monetaria para medir, mientras que la rentabilidad generalmente se mide como una relación entre el beneficio y el ingreso” (Drebin, 2009, p.64)

La rentabilidad se mide con ingresos y gastos. El ingreso es el dinero generado por las actividades del negocio. Por ejemplo, si se producen y se venden cultivos y ganado, se generan ingresos.

De acuerdo a Meredit (2006) El dinero que entra en el negocio de actividades como el préstamo de dinero no crea ingresos. Esto es simplemente una transacción en efectivo entre el negocio y el

prestamista para generar efectivo para operar el negocio o comprar activos (p.281).

Los gastos son el costo de los recursos consumidos o consumidos por las actividades del negocio. Por ejemplo, el maíz de siembra es un gasto de un negocio agrícola porque se utiliza en el proceso de producción. Recursos como una máquina cuya vida útil es de más de un año se utiliza durante un período de años. “El reembolso de un préstamo no es un gasto, es simplemente una transferencia de efectivo entre el negocio y el prestamista” (Kuchhal, 2012, p.132).

La rentabilidad se mide con una "cuenta de resultados". Esto es esencialmente una lista de ingresos y gastos durante un período de tiempo (generalmente un año) para el negocio entero. Su estado de interés incluye: un simple análisis de la cuenta de resultados. Una declaración de ingresos se utiliza tradicionalmente para medir la rentabilidad de la empresa para el período contable anterior (Facility, 2009, p.229).

Sin embargo, un "estado de resultados pro forma" mide la rentabilidad proyectada de la empresa para el próximo período contable. “Un presupuesto se puede utilizar cuando se desea proyectar la rentabilidad de un proyecto en particular o de una parte de un negocio” (Upto 2015, p.123).

La rentabilidad es la capacidad de una empresa para utilizar sus recursos para generar ingresos superiores a sus gastos. En otras palabras, esta “es la capacidad de una empresa para generar beneficios de sus operaciones” (McMahon, 2005, p.161).

La rentabilidad es uno de los cuatro bloques de construcción para analizar los estados financieros y el desempeño de la compañía como un todo. Las otras tres son eficiencia, solvencia y perspectivas de mercado. “Los inversionistas, los acreedores y los gerentes utilizan estos conceptos clave para analizar qué tan bien está haciendo una empresa y el potencial futuro que podría tener si las operaciones se gestionaran adecuadamente” (Murphy 2014, p.194).

Los dos aspectos clave de la rentabilidad son los ingresos y los gastos. Los ingresos son los ingresos del negocio. Esta es la cantidad de dinero obtenido de los clientes mediante la venta de productos o la prestación de servicios. Generar ingresos no es libre, sin embargo. Las empresas deben utilizar sus recursos para producir estos productos y proporcionar estos servicios.

2.2.2.4.2. Importancia de la Variable Rentabilidad

Para tener éxito y permanecer en los negocios, la rentabilidad y el crecimiento son importantes y necesarios para que una empresa pueda sobrevivir y seguir siendo atractiva para los inversionistas y analistas. La rentabilidad es, por supuesto, crítica para la supervivencia a largo plazo de una empresa. El beneficio neto de una empresa es el ingreso después de que se deduzcan todos los gastos relacionados con la fabricación, producción y venta de productos.

Pandey (2013) menciona que: La ganancia es "dinero en el banco". Va directamente a los propietarios de una empresa o a los accionistas, o se reinvierte en la empresa. El beneficio, para cualquier empresa, es el objetivo principal, y con una empresa que inicialmente no tiene inversionistas o financiamiento, el beneficio puede ser el único capital de la corporación. Sin capital suficiente o los recursos

financieros utilizados para sostener y dirigir una empresa, el fracaso empresarial es inminente. La conclusión es que ningún negocio puede sobrevivir por una cantidad significativa de tiempo sin hacer un beneficio. Siendo así, la medición de la rentabilidad de una empresa, tanto actual como futura, es crítica en la evaluación de la empresa (p.261)

Aunque el financiamiento puede ser utilizado para sostener financieramente a una empresa por un tiempo, es en última instancia un pasivo, no un activo.

Un estado de resultados muestra no sólo la rentabilidad de una empresa, sino también sus costos / gastos durante un período específico de tiempo, normalmente durante el transcurso de un año. “Para calcular la rentabilidad, la cuenta de resultados es esencial para crear una relación de rentabilidad. Se pueden calcular varias razones de rentabilidad para analizar la situación financiera actual de una empresa” (Neck, 2007, p.237).

Determinar y enfocarse en la rentabilidad al inicio, o puesta en marcha, de una empresa es esencial. Por otro lado, el crecimiento del mercado y las ventas son los medios para lograr esa rentabilidad inicial. Después de que una empresa se mueve más allá de la fase de puesta en marcha, el siguiente punto de enfoque debe ser el crecimiento. “La identificación del crecimiento de oportunidades debe convertirse en el siguiente elemento de importancia en la lista de objetivos de cualquier empresa” (Pandey, 2013, p.262).

El crecimiento de un negocio es esencialmente la expansión, haciendo que la empresa sea más grande, el aumento de su mercado y,

finalmente, hacer la empresa más rentable. Medir el crecimiento es posible mediante el examen de una serie de estadísticas pertinentes, tales como las ventas en general, el número de personal, la cuota de mercado y la facturación. “La interrelación de la rentabilidad y el crecimiento se ilustra por el hecho de que un principio de funcionamiento básico es que el crecimiento se puede evaluar mejor examinando el beneficio y las ventas totales” (Myers, 2004, p. 125).

Aunque la rentabilidad actual de una empresa puede ser buena, las oportunidades de crecimiento siempre deben ser exploradas, ya que esto ofrece oportunidades para una mayor rentabilidad global y mantiene o mueve a la corporación en la línea de visión de los analistas e inversionistas potenciales o actuales. Conocer la condición actual de cualquier empresa es esencial para crear una estrategia de crecimiento exitoso. Si una empresa tiene demasiadas áreas débiles, como desempeño, ventas o comerciabilidad, un intento prematuro de crecimiento puede finalmente colapsar el negocio. “Un primer paso es la consolidación de los mercados actuales, lo que significa esencialmente el bloqueo del estado actual de una empresa antes de intentar alterarla con crecimiento” (Pandey, 2013, p.263)

La rentabilidad y el crecimiento van de la mano con respecto al éxito empresarial. “El beneficio es clave para la supervivencia financiera básica como una entidad corporativa, mientras que el crecimiento es clave para obtener ganancias y éxito a largo plazo” (Murphy 2008, p.166).

2.2.2.4.3. Dimensiones de la Variable Rentabilidad

2.2.2.4.3.1. Dimensiones Rentabilidad Económica

De acuerdo a Pérez (2002): La rentabilidad económica (ROI) mide la capacidad de generar beneficios que tienen los activos totales de una empresa sin tener en cuenta la manera en que se han financiado y el coste que han supuesto para la empresa. Dentro del cual está incluido el cálculo de la renta económica, los márgenes y la rotación; los cuales indican el estado de rentabilidad (p. 85).

Además de deducir los gastos de negocio, los costos de oportunidad también se deducen al calcular "beneficios económicos". Los costos de oportunidad se relacionan con su dinero (valor neto), su trabajo y su capacidad de gestión. Si usted no cultivaba, usted tendría su dinero invertido en otra parte y ser empleado en una diversa carrera.

Según Upto (2015) afirma: El costo de oportunidad es el rendimiento de la inversión dado por no tener su dinero invertido en otro lugar y los salarios dados por no trabajar en otro lugar. Estos se deducen, junto con los gastos ordinarios del negocio, en el cálculo del beneficio económico (p.123).

El monto restante después de restar del ingreso total de una empresa el costo monetario total de todas las actividades comerciales, así como el costo de oportunidad de los beneficios que podrían haberse realizado al invertir recursos en actividades comerciales alternativas. "El beneficio económico mide tanto la situación financiera de la empresa,

como la eficacia de las estrategias de decisión de la empresa” (Drebin, 2009, p.64)

De acuerdo con Maheshwari (2013) Los beneficios económicos le proporcionan una perspectiva a largo plazo de su negocio. Si usted puede generar consistentemente un nivel más alto de ingreso personal usando su dinero y mano de obra en otros lugares, quizá desee examinar si desea continuar cultivando (p.156).

“El beneficio económico es una medida del rendimiento que compara el beneficio neto de explotación con el coste total del capital” (Horne, 2015, p.93).

“El beneficio económico es importante porque se utiliza como un indicador de la rentabilidad de los proyectos de la empresa y, por lo tanto, sirve como un reflejo del rendimiento de la gestión” (Bradely, 2011, p.149).

El beneficio económico intenta demostrar que las empresas sólo son verdaderamente rentables cuando crean riqueza para sus accionistas, y la medida de esto va más allá del cálculo de los ingresos netos. “El beneficio económico asegura que las empresas deben crear rendimientos a una tasa superior a su costo de capital” (Prasanna, 2013, p.264).

Según Jain (2015) El cálculo del beneficio económico tiene muchas ventajas. Se resume sucintamente cuánto y desde donde una empresa creó riqueza. Incluye el balance en el

cálculo y anima a los gerentes a pensar en los activos, así como los gastos en sus decisiones (p.109).

Sin embargo, los ajustes de efectivo aparentemente infinitos asociados con el cálculo del beneficio económico pueden llevar mucho tiempo. Las distorsiones de acumulación también pueden afectar la medida, especialmente cuando se trata de diferencias de depreciación y amortización.

“El beneficio económico sólo se aplica al período medido; No es predictivo de rendimiento futuro, especialmente para las empresas en medio de la reorganización y / o sobre hacer grandes inversiones de capital” (Stanger, 2004, p.231).

El cálculo de los beneficios económicos depende en gran medida del capital invertido y, por lo tanto, es más aplicable a las empresas con alto coeficiente de activos que son generalmente estables. Por lo tanto, “el beneficio económico es más útil para los fabricantes de automóviles, por ejemplo, que las empresas de software o las empresas de servicios con una gran cantidad de activos intangibles” (Pandey, 2013, p.263).

2.2.2.4.3.2. Dimensiones Rentabilidad Financiera

La rentabilidad financiera está relacionada a los beneficios que se obtienen mediante ciertos recursos en un periodo temporal determinado. Lo que hace la rentabilidad financiera, en definitiva, es reflejar el rendimiento de las

inversiones. Mediante la rentabilidad económica y rentabilidad financiera (Pérez, 2002, p. 88).

Tradicionalmente, las ganancias de la granja se han calculado utilizando "beneficios contables". Para entender los beneficios contables, piense en su declaración de impuestos. Su Anexo F proporciona una lista de sus ingresos gravables y gastos deducibles. Estos son los mismos elementos utilizados en el cálculo de los beneficios contables (Ross, 2009, p.111).

Sin embargo, su declaración de impuestos puede no darle una imagen precisa de la rentabilidad debido a la rápida depreciación del IRS y otros factores. "Para calcular una imagen precisa de la rentabilidad es posible que desee utilizar una medida más precisa de la depreciación" (McDonald, 2009, p.217).

Holmes (2007) sostiene que: Los beneficios de la contabilidad le proporcionan una visión intermedia de la viabilidad de su negocio. Aunque un año de pérdidas no puede dañar permanentemente su negocio, los años consecutivos de pérdidas (o ingresos netos insuficientes para cubrir gastos de vida) pueden poner en peligro la viabilidad de su negocio (p.219).

El desempeño financiero es una medida subjetiva de lo bien que una empresa puede utilizar los activos de su principal modo de negocio y generar ingresos.

De acuerdo a Hutchinson (2011) sostiene: Este término también se utiliza como una medida general de la salud financiera general de una empresa durante un período de tiempo determinado y puede utilizarse para comparar empresas similares en la misma industria o para comparar industrias o sectores en agregación (p.125).

2.3. DEFINICIÓN DE CONCEPTOS BÁSICOS

- **Balanced Scorecard:** Según Robert Kaplan el Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.
- **Beneficios Financieros:** Es un término utilizado para designar las ganancias que se obtienen de un proceso o actividad económica (Rentabilidad, Eficacia, Eficiencia).
- **Comercio:** Es una actividad económica del sector terciario que se basa en el intercambio y transporte de bienes y servicios entre diversas personas o naciones. El término también es referido al conjunto de comerciantes de un país o una zona, o al establecimiento o lugar donde se compra y vende productos.
- **Eficacia:** Es el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos
- **Eficiencia:** El término eficiencia se refiere a la relación entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. La eficiencia tiene lugar cuando se usan la menor cantidad posible de recursos para conseguir una misma meta.

- **Gestión Financiera:** La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.
- **Gestión Logística:** Entendemos por gestión logística todas aquellas acciones o conocimientos que posee una empresa para captar, acceder o hacer uso de los recursos necesarios que hacen posible el desarrollo de su actividad empresarial. Generalmente se esboza en forma de estrategia corporativa, es decir, para el grueso de la compañía, y busca optimizar el uso de los recursos, tomando como referencia los principios de productividad, rendimiento e integración.
- **Logística:** Se usa comúnmente para referirse al proceso de coordinación y movimiento de recursos - gente, materiales, inventario y equipos- de un lugar a otro su almacenamiento.
- **Logística Empresarial:** La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías. Su función es implementar y controlar con eficiencia los materiales y los productos, desde el punto de origen hasta el consumo, con la intención de satisfacer las necesidades del consumidor al menor coste posible.
- **Procesos Logísticos:** Un proceso logístico trata de encontrar la mejor solución para fabricar y distribuir los artículos, considerando cómo el mercado usa estos productos. Específicamente, los procesos logísticos deben dirigirse a muchos aspectos de la producción, incluyendo tiempo, costos y calidad. Cuando una empresa coordina exitosamente estos procesos, puede seguir el proceso a través de la producción, el consumo, el almacenaje y la eliminación.

- **Rentabilidad:** Se denomina rentabilidad al beneficio económico obtenido por una actividad comercial que implique la oferta de bienes y servicios.

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. HIPÓTESIS

3.1.1. Hipótesis general

La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C.

3.1.2. Hipótesis específicas

- ✓ La Implementación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C.
- ✓ La Implementación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C.
- ✓ La Implementación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C.

3.2. VARIABLES

3.2.1. Variable Independiente(X)

Balanced Scorecard Logístico: El BSC, llamado también (CMI) Cuadro de Mando Integral, es un sistema o herramienta de gestión logística diseñado para usar las habilidades y conocimiento de las personas que trabajan en una organización con el fin de alcanzar sus objetivos estratégicos.

3.2.1.1. Indicadores

- ✓ **Proceso Estratégicos:** Es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.
- ✓ **Alcance de información oportuna:** Se refiere al tiempo de respuesta que se espera de la información de uno o varios procesos la cual deberá ser lo bastante corto como para que la información no pierda su frescura y su valor, pero deberá ser lo bastante largo como para que reduzca el volumen (y el costo) y revele tendencias importantes que indiquen cuándo es necesario actuar.
- ✓ **Gestión Logística:** Se define como la gestión del flujo de materias primas, productos, servicios e información a lo largo de toda la cadena de suministro de un producto o servicio. Asimismo, se puede entender la logística como la gestión de todas las operaciones que buscan garantizar la disponibilidad de un determinado elemento (producto, servicio, información) en tiempo y forma óptimos.

3.2.1.2. Escala para la medición de la variable

La medición de los indicadores de la variable independiente: Proceso Estratégico, alcance de información oportuna y gestión logística, serán gestionados de manera **Cualitativa** debido a que mediante un check list se verificara el seguimiento de procesos, estructuración y/o actualización de datos de gestión estratégica de la compañía como del correcto uso de la herramienta de gestión en tiempo real.

3.2.2. Variable Dependiente(Y)

Beneficios Financieros: Su definición es el resultado económico en aporte a la empresa que se obtienen de la mejor gestión de recursos (eficiencia y eficacia), de manera que coadyuve al crecimiento sostenible de esta, en un periodo temporal determinado.

3.2.2.1. Indicadores

- ✓ **Rentabilidad:** Es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

- ✓ **Razón de Eficacia:** Definido como el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación, sin tener en cuenta la economía de medios empleados para la consecución de los objetivos.
- ✓ **Razón de Eficiencia:** es la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo número de recursos o menos.

3.2.2.2. Escala para la medición de la variable

La medición de los indicadores de la variable dependiente: Rentabilidad, Razón de Eficacia y Razón de eficiencia, serán de **intervalo** porque sus valores representan magnitudes y distancias entre los números reales de la gestión del negocio con los números objetivos. Es decir, con este tipo de variables podemos realizar comparaciones de igualdad/desigualdad, establecer un orden dentro de sus valores y medir la distancia existente entre cada valor de la escala de cada indicador con el valor requerido por la compañía que implementara en el Scorecard.

3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de Investigación es Aplicada debido a que depende de los descubrimientos y avances de la investigación básica pero también se caracteriza por su aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos. La investigación aplicada pretende conocer para hacer, para actuar, para construir y modificar.

3.4. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente investigación es cuasi experimental, longitudinal y transeccional causal. Para ello establecemos las siguientes definiciones:

Diseño cuasi experimental

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “Los diseños cuasiexperimentales manipulan deliberadamente, al menos, una variable independiente para observar su efecto sobre una o más variables dependientes, sólo que difieren de los experimentos “puros” en el grado de seguridad que pueda tenerse sobre la equivalencia inicial de los grupos. En los diseños cuasiexperimentales, los sujetos no se asignan al azar a los grupos ni se emparejan, sino que dichos grupos ya están conformados antes del experimento: son grupos intactos.” (p.151)

Diseño cuasi experimental, con medición previa (2017) y posterior (2018)

$O_1 - X - O_2$

Donde:

- a. O₁: Beneficio Financiero de la empresa antes de la aplicación del Balanced Scorecard.
- b. X: Aplicación del Balanced Scorecard
- c. O₂: Beneficio Financiero de la empresa después de la aplicación del Balanced Scorecard.

Diseño longitudinal

Hernández, Fernández y Baptista (2014) señalan: “Estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución del problema de investigación o fenómeno, sus causas y sus efectos.” (p.159)

Diseño transeccionales causales

Hernández, Fernández y Baptista (2014). Señalan: “Estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. En los diseños transeccionales correlacionales-causales, las causas y los efectos ya ocurrieron en la realidad (estaban dados y manifestados) o suceden durante el desarrollo del estudio, y quien investiga los observa y reporta. En los estudios transeccionales correlacionales-causales, la causalidad ya existe, pero es el investigador quien determina su dirección y establece cuál es la causa y cuál el efecto (o causas y efectos).” (p.158).

3.5. NIVEL DE INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Un Balanced Scorecard como modelo de instrumento estratégico para la empresa Ferretera Angelo Distribuciones S.A.C

3.6. ÁMBITO DE ESTUDIO

La empresa del sector comercial ferretero, **Mype Formal**, Angelo Distribuciones S.A.C, en Tacna durante el periodo 2017- 2018.

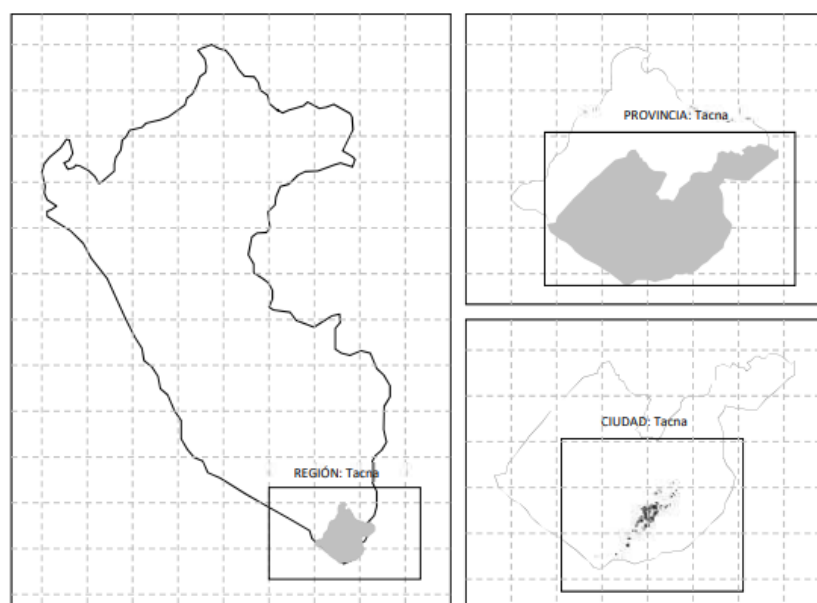


Figura 14 *Ámbito de Estudio*
Fuente: Lévano (2018)

3.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.7.1. Unidad de Estudio

La empresa del sector comercial Angelo Distribuciones S.A.C. La organización se dedica a la compra y venta de productos que bien pueden ser materias primas o productos terminados; la empresa comercial cumple la función de intermediarias entre los productores y los consumidores y **no realizan ningún tipo de transformación de materias primas**. Asimismo, la empresa ferretera es considerada una **Mype Formal** que cuenta con información y métricas concretas, lo que no es posible gestionar en un negocio informal.

3.7.2. Población

El universo de la investigación está constituido por los Beneficios Financieros o resultados de la gestión Financiera de la empresa de estudio, ubicada en la ciudad de Tacna, durante su existencia en el mercado. La población es los **Beneficios Financieros generados durante el periodo 2017- 2018** de la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES SAC, los cuales han sido considerados como objeto de estudio para la presente investigación.

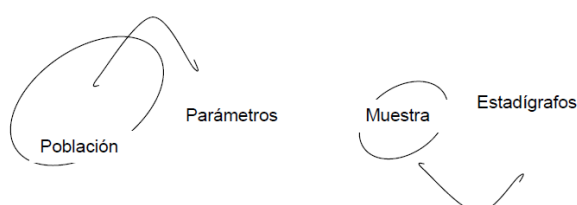


Figura 15 Población – Muestra

Fuente: Justo Sonco, Repositorio UNMSM (2006)

En esta empresa, se ha precisado la necesidad de estudiar la influencia entre el beneficio financiero de la empresa **comercial formal** – ferretera - a partir del empleo de una herramienta de tecnología de la información como el *Balanced Scorecard*, en Términos de causa-efecto (independientes y dependientes), la metodología a seguir consta de:

- a) A partir de una población, determinar una muestra.
- b) Analizar la información de la muestra.
- c) Inferir los resultados de la muestra a la población en estudio.

Estudiar una población, requiere muchos recursos (tiempo, costo, personal especializado, materiales de apoyo, cuestionarios, comunicación, capacitación, equipos, etc.), se opta por seleccionar una parte de la población que sea significativa (que tenga toda la riqueza de la población, pero en pequeña escala) a esta pequeña parte de la población es la “muestra”.

3.7.3. Muestra

La muestra para el presente estudio es del 100% de la población. El presente estudio cuenta con la información suficiente y relevante respecto a los Beneficios Financieros (Rentabilidad, Eficiencia y Eficacia) de la empresa Angelo Distribuciones durante el 2017-2018.

3.8. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.8.1. Técnicas

Entrevista: Para la recolección de la información se utiliza la entrevista directa al equipo ejecutivo y alta dirección por parte de los investigadores ya que se cuenta con una relación directa con las compañías objeto de estudio.

Encuesta: Se emplearon herramientas que representan datos cualitativos que ayudaran a que haya un mejor manejo, mayor comprensión e interpretación de los datos. En las áreas de mandos medios y operativos se aplicará una encuesta, instrumento cuantitativo a fin de establecer parámetros base de la investigación.

- Consulta: Se investigó el entorno y la historia de las empresas, comportamiento dentro sector y de la economía del país; como instrumento utilizamos consulta vía internet, periódicos, libros e inspección de documentos internos de las empresas en estudio.

La información recolectada se realizó directamente con el personal de la empresa, la cual se sometió a proceso de tabulación y clasificación a fin de obtener la información más relevante para la realización del estudio e indicadores a utilizar.

3.8.2. Instrumentos para la recolección de datos

En calidad de instrumentos se ha empleado para la variable dependiente una lista de cotejo, para determinar cómo empresa de estudio ANGELO DISTRIBUCIONES; asimismo, para la variable dependiente se diseñó un Instrumento de BSC y el Programa de Aplicación (Desarrollo e Implementación).

El Instrumento de recolección de datos pretende establecer los ejes para medir el nivel de Desarrollo Financiero alcanzado, considerando el nivel de influencia del Balanced Scorecard. Para entender la situación de la empresa durante el 2017-2018 se procedió a elaborar el FODA organizacional y el cuadro de Análisis Internos/Externos como también revisar los Estados Financieros mensuales- anuales y revisar la toma de tiempo de procesos clave.

El procedimiento del diseño del instrumento de recolección de datos se originó en la matriz de Operacionalización de variables, tanto del Balanced Scorecard (variable independiente) como el de Beneficio Financiero (variable dependiente) para construir los indicadores y establecer la escala.

3.9. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS

Realizar e implementar el diseño del Balanced Scorecard, que permita encadenar las políticas estratégicas del Área Logística de la compañía, en dirección al logro de sus objetivos identificando factores claves, requiere un minucioso análisis de datos y selección para que la herramienta de gestión nos dé información verídica de manera automática y así interpretarlos correctamente. Para el presente estudio se realizará dos tipos de análisis de información:

Análisis descriptivo. Se denomina estadística descriptiva, al conjunto de métodos estadísticos que se relacionan con el resumen y descripción de los datos, como tablas, gráficos y el análisis mediante algunos cálculos. (Córdoba 2003, p.1). Se usará la estadística descriptiva, cuya función es recolectar, procesar, presentar y analizar un conjunto de datos recogidos según los indicadores. Las medidas estadísticas descriptivas a considerar son: la media aritmética, la mediana, la moda, desviación estándar, la varianza, sobre cuyas propiedades existe gran conocimiento, experiencia y consenso, por lo que no es necesario realizar análisis de confiabilidad.

Análisis inferencial. La estadística inferencial es para probar las hipótesis y estimar parámetros. (Hernández, Fernández y Baptista 2014, p.299). Se usará la estadística inferencial, para inferir los resultados y generalizar las mismas de la muestra a toda la población, mediante pruebas y estadísticos, como la prueba de normalidad (que será realizada mediante la prueba de shapiro Wilk por ser la muestra menor a 30), prueba de hipótesis y la prueba t de Student a través de la

comparación de medias. Las mismas que sirven para confirmar o rechazar parámetros y mediciones, probando hipótesis con base a la distribución muestra.

CAPÍTULO IV DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

4.1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Mediante este capítulo se da a conocer la situación actual de la empresa ferretera de la ciudad de Tacna y como a través de esto, se podrán determinar los factores críticos (internos o externos) que afectan al desempeño de la misma, para ello en el análisis respectivo se expondrá de manera resumida cada uno de estos factores y las respectivas consecuencias; por último, se concluirá con las dificultades a resolver que el presente proyecto deberá resolver.

4.2. CARACTERISTICA DE LA ORGANIZACIÓN

4.2.1. Caracterización de la organización

ANGELO DISTRIBUCIONES comenzó en el mundo de la venta de materiales de construcción en ciudad de Tacna en 1990 como Ferretería Económica E.I.R.L. En esos tiempos la construcción estaba en su apogeo había muchas ferreterías entre ellas estaban Helio Inversiones, Parodi, Bollo, ferretería la económica de persona natural y otras, etc. La empresa comenzó con la venta de cemento, fierro, pinturas, tubos, griferías y otros; en vista que había confusión en el nombre se cambió de razón social en 1998 con el nombre de Comercial Ferretería Ángelo E.I.R.L., Conforme el mercado de construcción fue creciendo se fue

incrementando la demanda de materiales por lo que la empresa comenzó a crecer; debido a problemas y desconocimiento legal, contable, administrativo la empresa tuvo que ser absorbida por Ángelo DISTRIBUCIONES S.A.C. En diciembre 2002 la misma que sigue funcionando hasta la actualidad.

Como creció: con el esfuerzo y sacrificio del dueño, de los trabajadores que pusieron esfuerzo en la atención y servicio a los clientes y también a la confianza que depositaron los clientes en la empresa. Qué locales tiene: En la actualidad la empresa cuenta con tres locales ubicados en lugares estratégicos.

4.2.1.1. Misión y Visión de la Empresa

MISION

El propósito de Ángelo Distribuciones S.A.C. es el de ser reconocidos como un grupo integrado que ofrece soluciones integradas a cada segmento de los clientes tanto de construcción, reparación como de acabado y decoración mejorando así la calidad de vida de las familias. Es por ello que a través de un servicio excelente, precios cómodos, sucursales cercanas y productos variados y de calidad, queremos ampliar el número de clientes que depositan su confianza en nosotros.”

VISION

“Ser la empresa líder en la venta de material de construcción con precios competitivos en la región sur del Perú, con personal

eficiente, que brinde un buen servicio de calidad y sucursales apropiadas en la Región.”

4.2.1.2. Productos

	CLASIFICACIÓN DE PRODUCTO
LÍNEA DE PRODUCTOS	PRODUCTOS DE MAYOR ROTACIÓN
CONSTRUCCIÓN	FIERROS,CEMENTOS,LADRILLOS,ALAMBRES,CLAVOS.
ELECTRICIDAD	TUBERIAS,CINTAS AISLANTES,TABLEROS,CUCHILLAS.
GRIFERIA	LLAVES,VALVULAS,ACCESORIOS PARA TANQUE.
HERRAMIENTAS	ALICATES,LLAVES DE PRESION,DISCOS DE CORTE
LIMPIEZA	AROMATIZANTES,DESINFECTANTES.
PINTURA	BASE,BARNIZ,ESMALTES,LATEX,PINTURA PARA TRÁFICO.

Figura 16 Clasificación de Productos ANDISAC

Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.3. Estructura Organizacional

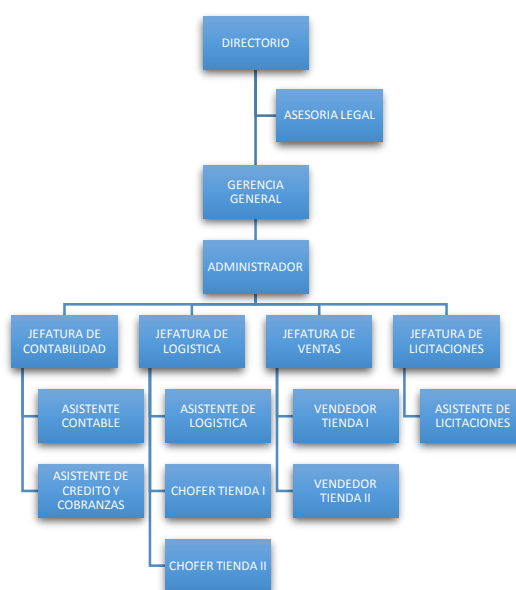


Figura 17 Organigrama de la Empresa
Fuente: Elaboración Propia

4.2.1.4. Objetivos Generales

- Crece en el mercado tacneño en un 10% en el siguiente año.
- Abastecerse de dos nuevos locales de almacenamiento y distribución en la región de Tacna en los siguientes dos años.
- Mantener reuniones mensuales donde se comunique, asesore y dialogue a los empleados de la empresa sobre temas de importancia ya sea en el área de logística, contabilidad, servicio al cliente, etc.

- d. Mejorar la atención de los clientes, reduciendo los tiempos de espera.
- e. Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, cuya motivación se encontrará ligada hacia los fines de la organización.

4.2.1.5. Estrategias de la Organización

- Estrategia de Crecimiento intensivo -Penetración del Mercado
- Ello consiste en que los actuales clientes consuman más productos y atraer a clientes de los competidores.
- Estrategia Funcional –Logístico
- Establecer un almacenamiento eficaz y eficiente de los productos que va desde el punto de origen al punto de consumo con el objetivo de satisfacer las necesidades del consumidor.
- Estrategia por diversificación Conglomerada
- Al ser la región Tacna una zona muy comercial y mantener un buen clima laboral se podría emerger en otros rubros diferentes. Por ejemplo, dedicarse a la agricultura, industrias alimentarias, etc.
- Estrategia funcional-Financiera
- Al contar con pocos trabajadores, quizás lo recomendable sería darles un incentivo como un aumento de sueldo o cambiar temporalmente de área con la finalidad de que no les resulte tedioso hacer lo mismo siempre.
- Estrategia genérica de Diferenciación

- Debido a la escasez de atraer nuevos clientes lo ideal sería modificar al producto o servicio y que sea percibido como algo único. Para ello sería necesario hacer un estudio de las necesidades y preferencias de los consumidores.
- Estrategia Genérica-Enfoque o Nicho.
- Especializarse en mejorar el servicio que se tiene al cliente considerando los incentivos y las capacitaciones requerida como herramientas para cumplir dicha meta.

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA FOCALIZADO

Para dar a conocer la situación problemática de la empresa ferretera ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C se harán uso de las encuestas aplicadas, la observación y las entrevistas realizadas, así como fuentes externas e internas de información, las cuales van a ser analizadas y expuestas para determinar factores los cuales permitirán un diagnóstico preciso de la situación actual del sector ferretero en Tacna y de la empresa. Como se ha mencionado, el entorno afecta a las organizaciones en diversos procesos, este efecto puede ser perjudicial o favorable para la empresa y, por lo tanto, influir negativa o positivamente en ella; estas influencias del entorno externo en la empresa se traducen en oportunidades o amenazas y las influencias positivas y negativas provenientes del interior de la compañía podemos traducirlas en fortalezas y debilidades. El entorno es complejo debido al gran número de factores del entorno que son relevantes e influyen en una organización; es por ello que se determinaron 10 factores externos y 10 factores internos para lograr una estabilidad del grado o la velocidad a la que cambian los

factores del entorno y su grado de influencia y efecto actual en la Mype ferretera en Tacna.

4.3.1. Presentación del nudo crítico

La empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C presenta 3 situaciones problemáticas clave: Poco crecimiento económico sectorial, resultados y/o beneficios financieros afectados por la coyuntura nacional como por la gestión propia de la empresa, y, por último, la gestión logística en proceso de mejora. De las cuales los dos últimos, corresponden como materia de estudio.

Según fuentes del INEI (2018), el comercio nacional de materiales de construcción, artículos de ferretería y equipos y materiales de fontanería y calefacción crecieron un 2%, porcentaje menor respecto al PBI del 4% de crecimiento en el 2018. La realidad económica en Tacna, se ve paralelamente afectada debido a que la mayoría de productos comercializados pertenecen al rubro de materiales de construcción, los cuales han comenzado a tener un pequeño pero no relevante crecimiento para el sector de estudio.

Por otro lado, existe en la ciudad una gran cantidad de ferreterías informales o formales con gestión informal, que perjudican en las ventas de las Mypes formales del sector. Tal es el caso que las formales representan a los más un 20% y el resto son informales. Es necesario aclarar que los productos de mayor valor comercializados en el sector son: Fierro, Cemento, Ladrillo, Alambres, productos de agua/desagüe o instalación eléctrica.

Asimismo, tomando en cuenta solo el 20% de ferreterías formales, ellas cuentan en su mayoría con un sistema de gestión de compras y almacenamiento poco organizado y formalizado debido a que el enfoque no está en mejorar sus procesos logísticos sino en vender o cumplir con la meta del mes. Por ejemplo, no es una práctica realizar reuniones de retroalimentación, mejora de procesos, evaluación de metas específicas por procesos y menos tener procesos mapeados para identificar los puntos clave en miras a mejorar la gestión comercial (Rentabilidad al largo plazo) y la gestión logística (Reducción de costos progresivos).

Por lo mencionado anteriormente, las finanzas de la empresa de estudio se ven afectadas debido a que hay una disminución generalizada de la actividad económica nacional, regional y sectorial, así como la competencia desleal en reducción de precios los cuales afectan a la rentabilidad del negocio. A ello hay que agregar temas propios de la gestión financiera de la empresa como líneas de crédito, tasas de interés negociadas y cartas fianzas demoradas.

Por último, el área de Logística de la empresa no cuenta con un Balanced Scorecard. Es por ello que se está trabajando en la elaboración de indicadores y verificando la correcta información ingresada a los indicadores. Por ser la compañía en estudio una empresa mediana los indicadores que maneja son puntuales y cuentan con un grado de veracidad alto, debido a que la información se puede obtener de manera rápida y con un margen de error mínimo.

Entre los indicadores que el Área Logística cuenta son:

Area Logística	Indicadores Logísticos	Periodicidad	Descripción	Unidad de Medida	Áreas que brinda	T.Evaluación
General	Volumen de Compra	Mensual	Valor de las compras /Total de Ventas	Porcentaje	Contabilidad	4 meses
General	Rotación de Mercadería	Mensual	Ventas Promedio/Inventario Promedio	Unidades o Valor	Logística	4 meses
Despacho	Nivel de Cumplimiento Despacho	Mensual	Numero de Despachos Cumplidos /Total de pedidos despachados	Porcentaje	Logística	4 meses
General	Costo de Transporte	Mensual	Costo de Transporte/Valor de la Ventas Totales	Porcentaje	Contabilidad	4 meses
Despacho	Entrega Perfecta	Mensual	Entregas Perfectas/Total de Entregas	Porcentaje	Logística	4 meses
Despacho	Entregas a Tiempo	Mensual	Entregas a tiempo/Total de Entregas	Porcentaje	Logística	4 meses
Compras	Entregas perfectamente recibida	Mensual	Pedidos rechazados/Total de Pedidos	Porcentaje	Logística	4 meses

Figura 18 Indicadores Logísticos ANDISAC

Fuente: Elaboración Propia

Como se visualiza, el Área de Logística cuenta con ciertos indicadores que proveen a la gerencia de un panorama general de la situación logística del negocio, sin embargo, muchos de ellos no son tomados en cuenta en la evaluación estratégica.

Teniendo en cuenta los tres factores mencionados anteriormente, es necesario realizar mejoras en la gestión logística, por ser un factor más maniobrable y determinante en los resultados financieros de la empresa, y es la razón, por la que el presente estudio existe con el objetivo de mejorar las finanzas de la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C a través la aplicación del Balanced Scorecard con un enfoque logístico.

4.3.2. Características relevantes del caso

- ✚ La ferretería, como toda empresa comercial, cuenta con operaciones que se basan en la compra y venta de mercadería; estas operaciones cuentan con una serie de procesos con los cuales se genera valor en las empresas,

entre ellos los procesos principales constituidos por compra, almacenamiento y venta.

- ✚ Respecto a los procesos operativos realizados en la empresa, estos procesos no se encuentran, en su mayoría, formalizados; constituyendo una parte de la problemática, que atraviesa la empresa actualmente.
- ✚ La empresa de estudio no cuenta con una estrategia definida o clara, la visión y misión actual no se encuentra plasmada o actualizadas, y a veces, ni es conocida por sus colaboradores, es decir, son frases expresadas solo de conocimiento gerencial.
- ✚ Por ser la compañía de estudio una empresa formal tiene la disposición de mejorar sus procesos, sin embargo, las informales, se dedican solo a generar ventas y/o utilidad.
- ✚ Respecto al proceso de compra, se toma en cuenta una lista de proveedores frecuentes y los únicos factores considerables de escoger entre uno u otro proveedor es el precio y la forma de pago, considerando la garantía de calidad en sus productos.
- ✚ Respecto al proceso de almacenamiento, La recepción de la mercadería, se recibe la factura y/o guía como comprobante de la mercadería traída; se procede a recibir y verificar la mercadería y esta se queda en el patio de recepción o almacén del negocio.
- ✚ Respecto al proceso de distribuciones o entrega del material, con la orden de compra el personal encargado de almacén, realiza la preparación de pedido para su despacho; una vez recibida la guía se confirma la correspondencia de la mercadería alistada y se procede a su salida.
- ✚ Pocas empresas ferreteras formales, como es el caso de Angelo Distribuciones, participan en contrataciones con el estado debido a los requisitos documentarios para poder ser parte del RNP (Registro

Nacional de proveedores) como también para participar de licitaciones grandes, asimismo existe un pago tardío de la mercadería por parte del estado.

4.4. ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS

4.4.1. Causas – Consecuencias

4.4.1.1. Factores Externos

Mediante los siguientes factores se podrá conocer la situación de la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C en Tacna respecto al entorno externo de la misma.

- **Panorama del sector comercio y construcción:** El sector construcción aporta de manera importante en la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento, es gran generador de empleo y tiene una importante inversión privada y pública. El **sector construcción** aumentó en 4.58% en el mes de diciembre, debido al avance físico de obras públicas (10.76%). La **ejecución de obras** avanzó en los tres ámbitos del gobierno: nacional (21.9%), local (7.9%) y regional (2.5%). Con el resultado, el sector construcción acumuló un crecimiento de **5.42%** durante el 2018, impulsado por el avance físico de obras públicas (9.59%) y el consumo interno de cemento (4.04%). Asimismo, el **sector comercio** creció

2.53% en diciembre por el incremento de las ventas al por mayor (3.90%) y ventas al por menor (2.31%). Durante el año 2018, el sector creció en 2.65%.

Consecuencia: Esto implica que implica tanto al sector comercial como al de construcción le afectan directamente en el desarrollo de sus actividades y le generan oportunidades.

- **Riesgo país Perú por puntos básicos:** El Riesgo país es una medida que incluye tanto el estudio del riesgo soberano, riesgo político y riesgo de transferencia³, en este sentido el hecho que involucre una disminución resulta en una situación positiva, fomentando la inversión extranjera y por ende una economía atractiva. Después de cerrar el último mes del 2018 en 162.95 pbs, para inicios del presente año, en enero de 2019, el riesgo país de Perú fue 151.90 pbs, en promedio Respecto a los países de la Alianza del Pacífico, el Perú es el segundo país con un menor riesgo, tras Chile. La comparación del país respecto a los demás del EMBIG Latinoamérica, lo coloca en una posición atrayente de inversiones.

Consecuencia: Esto implica que el precio se vería favorecido debido a que se contaría con un proveedor que ofrecerá la venta de sus productos en un margen conocido, el producto se mantiene debido a que se contará con el stock

necesario para la venta, la promoción se favorece mediante afianzamiento de vínculos con proveedores o la búsqueda de nuevos sin temor al rechazo por el riesgo percibido, permitiendo obtener promociones.

- **Crecimiento del PBI:** La economía peruana creció 3.99% al cierre del 2018, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Los sectores que más crecieron fueron pesca (39.73), agropecuario (7.54%) y manufactura (6.17%). Es decir, el sector construcción y comercio no ha tenido un avance significativo respecto al PBI Global.

Consecuencia: Como se había mencionado al impulsarse el sector construcción, las posibilidades de aumento de demanda de los artículos distribuidos para las ferreterías, sería mayor por ende se mejoraría la plaza, existiendo más proyectos de infraestructura para la región.

- **Control de la inflación:** La economía peruana cerró el 2018 con una **inflación** del 2,48 %, la **inflación** en 2018 tuvo un promedio mensual de 0,20 % ligeramente por encima del registro de diciembre, mes en que los precios subieron un 0,19 % a nivel nacional. Por estar el porcentaje de inflación entre lo esperado y aceptable (entre 1 % y 3 % fijado). Respecto a la inflación, La capacidad adquisitiva de las personas se verá relativamente favorecida al mantener

relativamente constantes los precios de los materiales de construcción.

Consecuencia: La capacidad adquisitiva de las personas se verá favorecida y por ende se mantendría las ventas globales de los comercios ferreteros en Tacna, manteniendo relativamente constantes sus precios.

- **Tipo de Cambio:** La tasa de cambio ha ido en aumento reportando una variación considerable a partir de setiembre de 2018 con una tasa nominal interbancaria de venta promedio de S/. 3.311 siendo en noviembre de 2018 donde se registró la mayor alza con S/. 3.375, en los meses de marzo a junio oscila en S/.3.26 aproximadamente según el BCRP (2018).

Consecuencia: Siendo el dólar una de las principales divisas de transacción, los comercios ferreteros no son ajenos a su uso debido a que es el medio de pago de los artículos adquiridos mediante importación y/o compra a principales proveedores al interior del país, originando una variación considerable en los precios finales de venta.

- **Accesibilidad a proveedores:** Los proveedores de materiales de construcción en el rubro comercial han ido cambiando y consolidándose en el tiempo, y se ha mantenido dichas relaciones con proveedores en su mayoría nacionales;

en base a criterios de análisis, tales como, disponibilidad de productos, capacidad de abastecimiento, precio, calidad del producto (certificaciones de garantía), tiempo en el mercado y trato.

Consecuencia: Los proveedores son los ejes primordiales para todas las empresas ferreteras en Tacna, la mayoría cuenta con relaciones de años de trabajo conjunto con sus principales proveedores, siendo estos en su mayoría de índole nacional. El efecto repercute tanto en el precio como la promoción, al definir los términos de negocio mediante acuerdo mutuo y conciliación, la dependencia es ambivalente, así que es importante mantener la buena relación que se ha dado a lo largo del tiempo, se trata de encontrar el equilibrio de precio y la rentabilidad para ambas partes, lo que se busca obtener es un buen servicio, trato personalizado, precios accesibles, variedad en artículos de calidad garantizados.

- **Importancia del volumen de compra a proveedores:** El volumen de compra tiene mucha relación con la oferta de mejores precios y mantenimiento de las relaciones con el comprador de los productos, identificando a las principales empresas capaces de mantener un volumen de compra considerable (los cuales son pocas) y la empresa capaz de abastecer con un volumen de compra esperado (proveedores fijos).

Consecuencia: La mayoría de empresas realizan compras en volúmenes considerables y acorde a la demanda y por pedidos, siendo este abastecimiento coordinado y simultáneo, manteniendo el margen de los precios ofrecidos sin variaciones considerables.

- **Rivalidad de competidores:** La falta de diferenciación y/o creación de valor es una desventaja al manejar similitud en el servicio y mercadería ofertada. La opción de elección entre empresas se ve reducida a parámetros de fidelidad del cliente y precios, como se ha expresado la competencia en el mercado es fuerte y se puede percibir fenómenos de atomización en el rubro, pero más referido a empresas minoristas. Asimismo, se puede notar que el ingreso no ofrece barreras altas y, por ende, las inversiones para empezar un negocio similar no son cuantiosas, la rivalidad en términos de intereses en el sector público puede surgir a efecto de intentar cumplir con los requisitos mínimos expuestos en los reglamentos del proceso para su participación en el.

Consecuencia: En consecuencia, el número de empresas interesadas en dedicarse a esta labor está en aumento, disminuyendo la plaza y perjudicando el precio.

- **Poder negociación de los clientes:** Los clientes son la base para que un negocio crezca. Existen artículos que son

necesarios y de fácil rotación con el cual la empresa vendedora puede poner ciertas condiciones frente al cliente, pero en artículos de ferretería de poca rotación y fácil sustitución, el cliente establece la mejor opción de compra, por lo tanto, ofrecer un servicio y artículos con los cuales el cliente se sienta identificado, valore y represente la mejor opción.

Consecuencia: Las ferreterías tienen una base de clientes estable a lo largo del tiempo y con los cuales mantiene trato, mostrando capacidad de negociación con ellos y llegando a acuerdos para la venta de los productos, ofreciendo promociones; del mismo modo cuando ingresan nuevos clientes estos son captados con precios atractivos y que en general se intentan mantener por largos periodos y según el volumen de venta para generar lazos con el cliente.

4.4.1.2. Factores Internos

- **Formalización de procesos ausente y coordinación deficiente:** Uno de los factores que se observa que en las empresas Mypes del sector ferretero es la falta de organización o formalización de los procesos logísticos, estos no se encuentran definidos de una manera en que cualquier persona tenga el alcance para saberlo o conocerlo. Los procesos que se llevan a cabo en los diferentes puestos de trabajo no se han normalizado,

documentado, estandarizado, llevando a los colaboradores de las empresas a trabajar en base a su experiencia y, en consecuencia, generan pérdidas, en el mediano o largo plazo, de información y/o material instructivo o necesario para ejercer correctamente sus funciones. Por otro lado, la inexistencia de una estructura organizacional explícita, hace que un área desconozca las funciones de otra área, y, en consecuencia, se aprecia un patrón de disculpas debido a que ciertas funciones no le correspondían hacer a un colaborador.

Consecuencia: Esto desfavorece el producto o servicio y las relaciones de los clientes internos (colaboradores), es decir, que cada colaborador de la empresa sea a su vez apoyo de otro, para de este modo realizar el trabajo productivamente.

- **Parcialidad en personal capacitado, preparado e instruido:** El personal es el principal recurso de las organizaciones. En la empresa ferretera se resaltan dos grupos aquellos que llevan años trabajando y, por ende, conocen el rubro, y sienten conformidad con el trabajo que desempeñan; por otro lado, existen aquellos que sienten insatisfacción y/o trabajan solo por cumplir. Se observó también que las capacitaciones planeadas van referidas a temas actuales relacionados con la gestión administrativa mas no tanto con las funciones operativas que realizan el personal que trabaja directamente con los clientes.

Consecuencia: Siendo este un factor importante, los procesos administrativos y operativos, necesitan de una mayor eficiencia laboral; por ende, esto desfavorece tanto el servicio, como la promoción debido a que no se podrán realizar acciones que mejoren las relaciones públicas de las empresas.

- **Excelente relación con clientes:** La empresa de estudio cuenta con clientes de años adquiriendo sus artículos ferreteros, como también clientes potenciales que obtiene a través de sus ventajas competitivas como calidad de producto entregado, entrega oportuna, servicio de venta (forma de trato y propuestas solución) y modalidades de pago. La competencia de las ferreterías es fuerte porque se enfoca en captar clientes de otras empresas, pero también se enfoca más en atraer a clientes potenciales que van a construir sus casas o constructoras que van a desarrollar proyectos inmobiliarios en la ciudad.

Consecuencia: La empresa conoce que mantener una buena relación con sus clientes es muy importante. Una mala gestión de este factor ocasionaría mala reputación y, por ende, insatisfacción y escasa recomendación, por ello, mantiene a sus clientes como un activo valioso.

- **Buena relación calidad precio:** Siendo empresa de venta de artículos de artículos de ferretería, estos tienen, una alta sustitución, pero a su vez la calidad de los productos es notoria en el tiempo, como son el caso de los siguientes productos: cemento, fierro, accesorio de agua y desagüe.

Consecuencia: Esto afecta directamente al producto debido a que la venta de artículos con bajos estándares y precios altos no cumplirían con los requisitos mínimos para contratar con el estado. Asimismo, la mayoría de clientes en la Tacna desean productos de calidad debido a que se encuentran en territorio sísmico. Por ello, la empresa trabaja en ofrecer productos de calidad y garantía.

- **Lealtad a gerencia:** El espíritu emprendedor y la visión de negocio de los tacneños ha sido uno de los factores que ha hecho que existan gran cantidad de ferreterías en diferentes zonas y distritos de la ciudad. Es por ello, que el cargo del gerente general no siempre es de oficina sino también de campo, porque la mayoría de Mypes son empresarios que tratan directamente con el cliente y enseñan a sus colaboradores sobre el negocio. Así mismo, se han ido generando vínculos de lealtad hacia la persona, como también, las relaciones con otros propietarios de empresas similares y pequeñas.

Consecuencia: Si bien este factor podría favorecer a la empresa, esto no siempre se mantendrá en el tiempo. Por ello, hay la necesidad que la empresa mantenga sus ventajas competitivas a través de un mejor servicio y la entrega de productos a tiempo y de calidad.

- **Evaluación de la rentabilidad:** El indicador de rentabilidad es importante ser analizado, las utilidades de la empresa en su mayoría son reinvertidas para poder mantenerse operativo y con una buena imagen financiera. La ferretería mantiene un margen del 10% promedio. Es un margen bajo comparado con otros negocios, sin embargo, la baja rentabilidad se compensa con el alto movimiento en valor de mercadería.

Consecuencia: Este factor favorece o desfavorece dependiendo de la gestión de cada empresa. Por ejemplo, si la rentabilidad de la empresa ha disminuido, se tendrá que corregir el problema y prevenir que algo similar vuelva a ocurrir. Por otro lado, si la rentabilidad ha sido buena, entonces el reto está en mantenerse en el tiempo ya que las ferreterías son negocios donde el volumen y el margen mínimo aceptable deben mantenerse para poder seguir en el mercado.

- **Indicadores de gestión:** la mayoría de los índices financieros de la empresa es llevada por el área contable.

Asimismo, indicadores de gestión y ratios de actividad no son conocidos y se basan en aproximaciones y estimaciones debido a la poca importancia que se les dan a gestionar una empresa en base a ratios y no solo financieros sino también funcionales. Además, como estos afectan de manera directa o indirecta a la rentabilidad del negocio.

Consecuencia: Si bien este ha sido el modo de trabajar en la mayoría de empresas, y no le ha significado dificultad su desconocimiento, es necesario que gerencia esté al tanto, de al menos, las ratios básicas que le permitan evaluar mejor sus decisiones financieras, pudiendo afectar el precio, si una decisión afecta los costos manejados y, en consecuencia, los márgenes mínimos que debe tener los productos comercializados.

- **Variación en ventas anuales:** Uno de los aspectos característicos de la empresa es mantener un volumen de ventas determinado por cada negocio ya que cada negocio tiene cierta cantidad de colaboradores y gastos propios de su propuesta de valor. Este es un aspecto tomado en cuenta por gerencia y es en base a ello que examina su situación si la empresa vendió más o igual al año anterior, es considerado un desempeño satisfactorio. A través de entrevistas realizadas al dueño de la empresa se determinó lo siguiente: la mayoría de negocios en Tacna ha tenido

un estancamiento en sus ventas o ha disminuido debido al poco crecimiento del sector y/o capacidad adquisitiva de las personas.

Consecuencia: Esto desfavorece, el precio se puede ver afectado al no contar con el volumen de compras con los proveedores quienes no podrán otorgar un margen de precios bajo por el poco movimiento de material de construcción, la promoción caracterizada por ser de boca a boca disminuye si no se tiene los elementos que satisfagan al cliente, la plaza se ve perjudicada al no contar con un segmento de mercado clave, y el producto (servicio) presentará otras características intentando revertir la situación actual.

4.5. DIFICULTAD A RESOLVER

- ✚ La empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C ha sido construida en base a experiencia y conocimientos empíricos, por lo tanto, es en algunos casos reacia a tratar de dar una vista al interior de la propia empresa y ver qué ocurre. Revisar sus procesos, o simplemente aceptar críticas constructivas puede resultar un desafío y la aceptación de la intromisión de un tercero; esto y más desencadena la limitación empresarial, tanto en pensamiento, como en acción.
- ✚ Uno de las mayores dificultades que suelen tener los propietarios de la ferretería es la falta de rigor para analizar la información sobre datos de

cualquier índole en su negocio, es decir, de gestionar sus procesos ya que el enfoque en su mayoría es en llegar a una meta mensual o anual favorable.

- ✚ En la actualidad, la empresa ferretera se enfoca en ser más competitiva y por llegar a tener una elevada participación en el mercado, la competencia en sí es cada vez más fuerte y dura, los consumidores son cada vez más exigentes con el precio, calidad y servicio.
- ✚ Un gran problema generalizado es no saber lo que se tiene que hacer, porque no se ha fijado ni establecido, tanto en la cifra de venta mensual, las ofertas a llevar a cabo, etc. Es necesario poder saber qué necesitamos o queremos para llegar a conseguirlo y debe quedar fijado por escrito.
- ✚ Disponer de un buen equipo de ventas es bueno, pero más importante puede ser que sea estable, ya que el exceso de rotación y cambios en la plantilla ocasiona problemas en la gestión de la empresa y desconfianza entre los clientes.
- ✚ Es necesario poder saber en todo momento dónde estamos y qué nos pasa en cada momento. Los puntos que nos van mal y no los conocemos suponen un gran problema, igual que no saber por qué nos ocurre. En muchas ocasiones no queremos saberlo y esto es muy negativo para el buen funcionamiento de la ferretería. Hay que saberlo todo, tanto si es bueno como si es malo, para poder actuar.
- ✚ Los stocks son la clave del buen o mal funcionamiento de la actividad. Debemos de tener una buena calidad de stocks (productos vendibles y en buen estado) y conocer en todo momento la cantidad exacta y su ubicación. La ferretería en estudio no dispone de este tipo de información y esto genera unos grandes problemas en la gestión y las ventas en el día a día de la actividad.

- ✚ La empresa factura medianas y/o grandes cifras y, en algunos casos, pierde dinero, debemos de tener margen y esto se consigue con una buena gestión del punto de venta, optimizando al máximo las compras, así como la estructura propia de la empresa, y estudiando artículo por artículo hasta cuánto puede pagar el cliente por este producto y ajustarnos, contando la rotación del mismo, ya que la rotación es otro factor clave.
- ✚ La empresa de estudio por ser un negocio familiar existe la dificultad de implementar un control adecuado al negocio, definiendo las responsabilidades y limitaciones de cada miembro.
- ✚ Una dificultad más característica del negocio familiar ferretero es la falta de profesionalización de la empresa y, en este sentido, es importante apostar por incorporar buenos profesionales al negocio, sean familiares o no familiares, para una gestión excelente del negocio y una mayor competitividad.
- ✚ Entre estos problemas vinculados a la gestión del negocio encontramos la falta de un plan o documento estratégico, limitarse a repetir el modelo del fundador, no apostar por la digitalización y la omnicanalidad, no trabajar el valor percibido, y no modernizarse por miedo al cambio.

CAPÍTULO V PROPUESTA DE INNOVACIÓN

5.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

El principal objetivo del estudio es determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el Beneficio Financiero de la empresa “Angelo Distribuciones S.A.C” para el periodo 2018 y, por ende, verificar que se haya cumplido con el logro de objetivos y metas planteadas por la empresa que pretende rentabilizar su negocio a través de esta herramienta de gestión, enfocándonos de manera especial en la gestión logística y financiera.

El Balanced Scorecard (BSC), es una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de objetivos, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. Una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, se constituye como un sistema de gestión estratégica capaz de traducir la misión y visión de las organizaciones en metas e indicadores claros y oportunos de desempeño.

Según Kaplan y Norton, para la creación del Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard se debe tomar en consideración con la gerencia o alta dirección, cuales son las áreas donde será factible implementar el BSC, para ello hay que analizar las áreas donde se realicen actividades en la cadena de valor de las empresas.

Por tal motivo, de acuerdo a lo mencionado anteriormente y tomando en consideración el gran valor en recursos económicos que gestiona la empresa ferretera, se ha propuesto la aplicación del BSC en el área de Logística.

Asimismo, con esta propuesta se puede constatar que la organización al gestionar mejor su información, y medir lo que le interese realmente medir, alcanzará una gran ventaja sobre otras empresas que tengan más descuidado este aspecto.

Por último, la presente propuesta aplicada está dada para facilitar la autoevaluación, a partir de los resultados de las encuestas y entrevistas las cuales fueron llevadas a la matriz DOFA ferretera en donde se explica ampliamente.

5.2. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA PROPUESTA

En primer lugar, antes de presentar la estructura de la propuesta de Balanced Scorecard para las ferreterías de la ciudad de Tacna será necesario tomar en cuenta lo siguiente

- ✚ Se cuenta con un responsable del proyecto en mención, que debe conocer los procesos y actividades que conlleva la metodología Balanced Scorecard, como también información de la problemática de las gerencias generales de las organizaciones y gerencias de operaciones (logística) del sector de estudio. Se define un grupo de apoyo dentro de la organización este deberá ser conformado por el personal involucrado con la toma de decisiones y con el manejo de información de la Gerencia de Operaciones.

En la siguiente figura se ilustran los pasos a seguir en el proceso estructural del desarrollo del Balanced Scorecard.

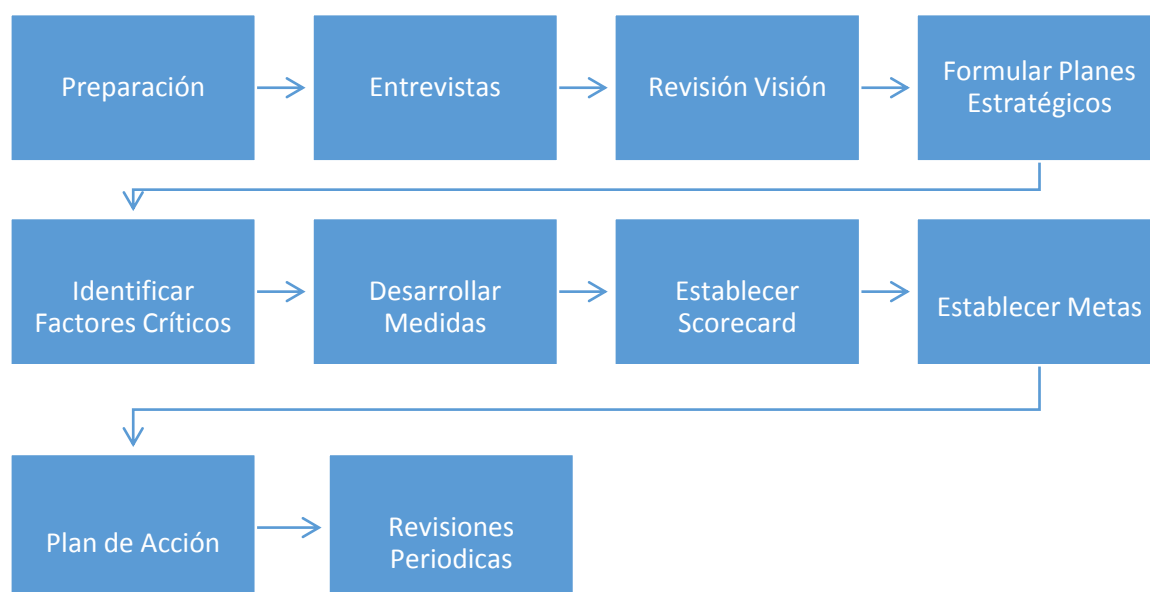


Figura 19 Proceso Estructural de Desarrollo del BSC

Fuente: Elaboración Propia

a. Preparación

Después de haber establecido el responsable de la implementación del Balanced Scorecard en la gerencia de operaciones o logística, es relevante que el Gerente General y/u operaciones de la organización estén comprometido con todo el proceso, ya que debe ser mentor y participe en el desarrollo del Balanced Scorecard. Asimismo, debe tener el soporte de la organización, y en especial, del área en estudio.

b. Entrevistas

Se realizarán entrevistas con cada uno de los miembros del equipo de apoyo perteneciente a las empresas de estudio para obtener su contribución sobre los objetivos estratégicos de la empresa y sus propuestas tentativas para las medidas del Balanced Scorecard.

c. Revisión de la Visión

El modelo Balanced Scorecard está basado en una visión compartida de las empresas del sector. Por lo tanto, es necesario que esta visión sea de conocimiento y entendimiento de todos los involucrados en el proyecto, ya que la visión comprende factores como: Ambiente de negocio, requerimiento de los propietarios, Finanzas, Competencia y Desarrollo tecnológico.

La visión de la empresa tiene que responder a algunas interrogantes que exige la metodología Balanced Scorecard, las cuales son:

- ¿La visión les brinda la seguridad que necesitan?
- ¿La visión les brinda el reto que necesitan?
- ¿La visión les puede ayudar a formular sus metas personales de una manera satisfactoria?
- ¿Sienten que la Visión es significativa y que es suya?

d. Revisar Planes Estratégicos

Para la implementación de la metodología Balances Scorecard en las empresas de estudio, se adoptará el enfoque de la visión en planes y metas detallados en el desarrollo del Mapa Estratégico. El propósito de este paso será revisar la visión de la organización como del área de logística en términos tangibles para cada una de las perspectivas y luego alcanzar el balance entre ellas.

e. Identificar Factores Críticos

El proceso consiste en evaluar qué puntos son necesarios para que la visión sea exitosa y que factores tendrían el mayor impacto. Para ello será oportuno formar grupos de discusión para determinar los factores más relevantes para lograr los objetivos de la organización.

f. Desarrollar Medidas

El proceso consiste en dos etapas: Primero, se iniciará con una lluvia de ideas para proponer las medidas para cada perspectiva en la que ninguna idea sea rechazada. Segundo, se especificarán las medidas críticas que puedan ser monitoreadas y que de hecho permitirán ser medidas, y se ordenarán según el grado de importancia.

g. Establecer y presentar Scorecard

Después de haber finalizado los pasos anteriores, se elaborará el Scorecard definitivo en función a las observaciones hechas, para ser presentado y aprobado por las personas involucradas en el proyecto.

Los Scorecard planteados en cada una de las revisiones hasta la validación final serán dados por los dueños y/o gerentes de los negocios.

h. Establecer Metas

Se establecerán las metas a corto y largo plazo para cada una de las medidas planteadas, en que la empresa puede revisar continuamente su avance y tomar las acciones correctivas necesarias de forma oportuna.

i. Plan de Acción

Para completar el Scorecard, se especificarán los pasos a tomarse para lograr las metas propuestas y la visión que se ha establecido. En este plan se especifica las personas responsables y los controles periódicos a realizar.

j. Revisiones Periódicas

El Scorecard es una herramienta dinámica de administración. Por lo tanto, es importante mantener vigente el interés de las partes involucradas y darle el correspondiente seguimiento a cada una de la actividad de cada área (operaciones – logística). Las revisiones serán mensuales para evaluar los resultados y tendencias de los objetivos estratégicos trazados en cada jefatura que conforma la gerencia de operaciones-logística.

5.3. DESCRIPCIÓN DE LA VIABILIDAD DE LA PROPUESTA

Para poder realizar el presente proyecto, se necesita constantes visitas a las áreas logísticas (Compras, Almacén, Distribución) para poder revisar indicadores y las variables que afectan al indicador (tiempo, costo, horas-hombre, unidades, etc.). Por otro lado, se necesita de un seguimiento y/o evaluación posterior del proyecto, de manera que se determine si los indicadores reflejan el estado de los procesos logísticos en el tiempo. Para tal propósito, se necesitará realizar inversión en tiempo, recursos de recolección de información y gastos de movilización. En la tabla se muestran los costos asociados al desarrollo del BSC.

Tabla 2
Costo de desarrollar el Score Card Anual

COSTO DE DESARROLLAR EL BSC LOGISTICO							
Materiales	Movilidad	Capacitación en BSC	en	Consultoría en BSC	en	Horas- Hombre	Costo Total
S/. 200	S/. 400	S/. 550		S/. 150		S/. 4,800	S/. 6,100

Fuente: Elaboración: Propia

Asimismo, el presente proyecto duro un periodo de 11 meses entre el 2016-2017, en la fase piloto y, en la fase applicativa durante todo el 2018. La fase de creaci3n e implementaci3n del BSC es segun el siguiente cuadro:

Desarrollo e Implementaci3n del Scordard - Gantt											
	Mes										
Actividad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Reunir informaci3n estrat3gica y logistica	■										
Consolidar informaci3n estrat3gica y logistica		■									
Prepara material para entrevistas	■										
Realizar las entrevistas a Jefes de Area		■									
Consolidar informaci3n de Entrevistas			■								
Realizar Trabajo de campo en CD				■	■	■					
Revisar los indicadores logisticos				■	■	■					
Consolidar los indicadores						■	■	■			
Desarrollar Scorecard preliminar									■		
Revisar el Scorecard con autoridades de Maestro										■	
Desarrollo del Scorecard Final											■
Implementar y hacer seguimiento mensual											

Figura 20 Diagrama de Gantt para el proyecto

Fuente: Elaboraci3n propia

CAPÍTULO VI LOS RESULTADOS

6.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Para llevar a cabo el presente trabajo de investigación, se realizó diferentes actividades de preparación y organización, para luego realizar el trabajo de campo, que consistió en la aplicación de los instrumentos de investigación:

En primer lugar, se realizaron coordinaciones con los administradores o directivos de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C de la ciudad de Tacna a fin de conseguir información relevante que ayude validar la propuesta de balanced ScoreCard. Seguidamente se aplicaron encuestas dirigidas a los administradores o Gerentes de la empresa de estudio.

En segundo lugar, se procedió a recopilar información mediante una ficha de observación, con la cual, se realizó la evaluación objetiva de la situación interna-externa que afectaba a la empresa. En esta actividad, se determinó el cuello de botella (logística y falta de indicadores de control) que impide poder gestionar mejor los procesos logísticos de las empresas. Asimismo, se respetó los criterios éticos de anonimato y carácter voluntario para responder los cuestionarios.

En tercer lugar, se realizó el traslado de toda la información obtenida a una hora de cálculo Excel para obtener tablas y figuras estadísticas. Asimismo, se obtuvo información cualitativa que ayudo a realizar una diagnostico interno y externo de la situación actual de la ferretería en la fase piloto durante el 2017 y la fase aplicativa durante el 2018.

En cuarto lugar, se procedió a elaborar el Balanced Scorecard definitivo para el 2018. Esta herramienta tuvo que ser validada por los directivos de las empresas, obteniendo oportuna retroalimentación y así, concluir en una herramienta útil para la ferretería Angelo Distribuciones S.A.C.

Finalmente, se establecieron conclusiones y recomendaciones, y se estructuró el informe final de tesis, según la normativa vigente de la Escuela de Postgrado de la Universidad Privada de Tacna.

6.2. DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA PROPUESTA

Antes de aplicar el balanced ScoreCard para el periodo 2018, fue necesario realizar un conjunto de pasos previos para que se pueda poner en marcha la herramienta en la empresa comercial, los cuales son:

- ✚ Definición del proyecto (Alcance del proyecto, plazos de realización, Costos y Presupuestos).
- ✚ Determinar la situación problemática en particular para así determinar el cambio de métricas en los indicadores objetivo del ScoreCard. En este proceso se obtiene información clave de la empresa como: La misión, visión, Productos, estructura organizacional, objetivos generales, estrategias de la organización, fuerza laboral, etc.
- ✚ Establecer la problemática particular del negocio y determinar las métricas del problema a resolver para el 2018.
- ✚ Determinar el sistema de control que operacional para la empresa (Identificación del equipo líder y la formulación de la planificación

estratégica de la empresa a aplicar la propuesta). Es necesario aclarar que en la planificación estratégica se define formalmente el FODA, un análisis de las 5 Fuerzas de Porter, Revisión de la Misión, Establecimiento de Valores, Mapa Estratégico, Indicadores del ScoreCard y el Cuadro de Mando Integral.

La propuesta para generar beneficios financieros a la empresa ferretera del sector comercial es la aplicación y seguimiento del siguiente cuadro de mando integral.

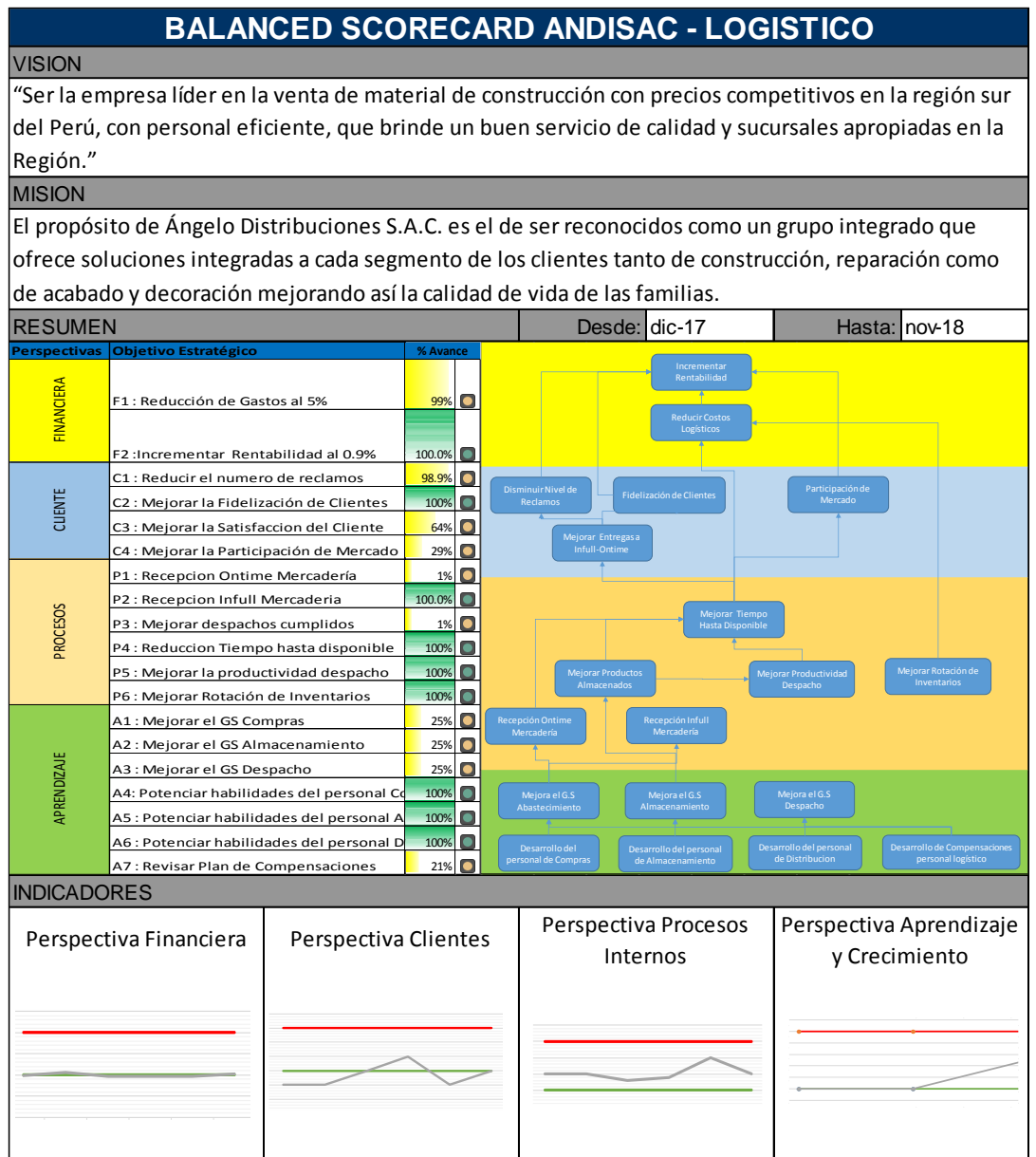


Figura 21 Balanced ScoreCard del proyecto

Fuente: Elaboración propia

- ✚ La misión, visión y objetivos son determinadas por la empresa y llenados en el software.

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad	Frecuencia	Meta Inferior	Meta Superior	Valor	% Avance	
FINANCIERA	F1 : Reducción de Gastos al 5%	Efectividad en Gastos sobre Ventas	%	Mensual	7%	5%	5%	99%	
	F2 :Incrementar Rentabilidad al 0.9%	ROE(Return on Equity)	%	Mensual	0.6%	0.9%	0.9%	100.0%	
CLIENTE	C1 : Reducir el numero de reclamos	Nivel de Reclamos	Cantidad	Mensual	30	15	15.17	98.9%	
	C2 : Mejorar la Fidelización de Clientes	Fidelidad de Cliente	%	Mensual	4%	7%	7%	100%	
	C3 : Mejorar la Satisfaccion del Cliente	Grado Satisfaccion Cliente	%	Mensual	90%	95%	93%	64%	
	C4 : Mejorar la Participación de Mercado	Participación de Mercado	%	Mensual	3%	5%	4%	29%	
PROCESOS	P1 : Recepcion Ontime Mercadería	On time	%	Mensual	90%	95%	90%	1%	
	P2 : Recepcion Infull Mercaderia	Infull	%	Mensual	90%	95%	92%	100.0%	
	P3 : Mejorar despachos cumplidos	Cumplimiento Despacho	%	Mensual	95%	98%	95%	1%	
	P4 : Reduccion Tiempo hasta disponible	Tiempo hasta disponible	%	horas	2	0.50	0.96	100%	
	P5 : Mejorar la productividad despacho	Productividad Despacho	%	Mensual	40%	50%	57%	100%	
	P6 : Mejorar Rotación de Inventarios	Indice de Rotación de Mercadería	%	Mensual	60%	75%	79%	100%	
APRENDIZAJE	A1 : Mejorar el GS Compras	Grado de Satisfacción Compras	%	Trimestral	80%	90%	83%	25%	
	A2 : Mejorar el GS Almacenamiento	Grado de Satisfacción Almacenamiento	%	Trimestral	80%	90%	83%	25%	
	A3 : Mejorar el GS Despacho	Grado de Satisfacción Despacho	%	Trimestral	80%	90%	83%	25%	
	A4 : Potenciar habilidades del personal C	Capacitación Compras	hr	Trimestral	8	14	14.25	100%	
	A5 : Potenciar habilidades del personal A	Capacitación Almacén	hr	Trimestral	8	14	14.25	100%	
	A6 : Potenciar habilidades del personal D	Capacitación Despacho	hr	Trimestral	8	14	14.25	100%	
	A7 : Revisar Plan de Compensaciones	Capacitación Plan de Compensaciones	hr	Trimestral	8	15	9.50	21%	

Figura 21 Cuadro de Mando – Visión Global

Fuente: Elaboración propia

- ✚ Asimismo, el cuadro de Mando Integral está relacionado a un mapa estratégico, en el cual se visualiza como se relaciona los diferentes procesos estratégicos. Los procesos seleccionados fueron determinados en función del FODA de la ferretería y validados por la gerencia del negocio.

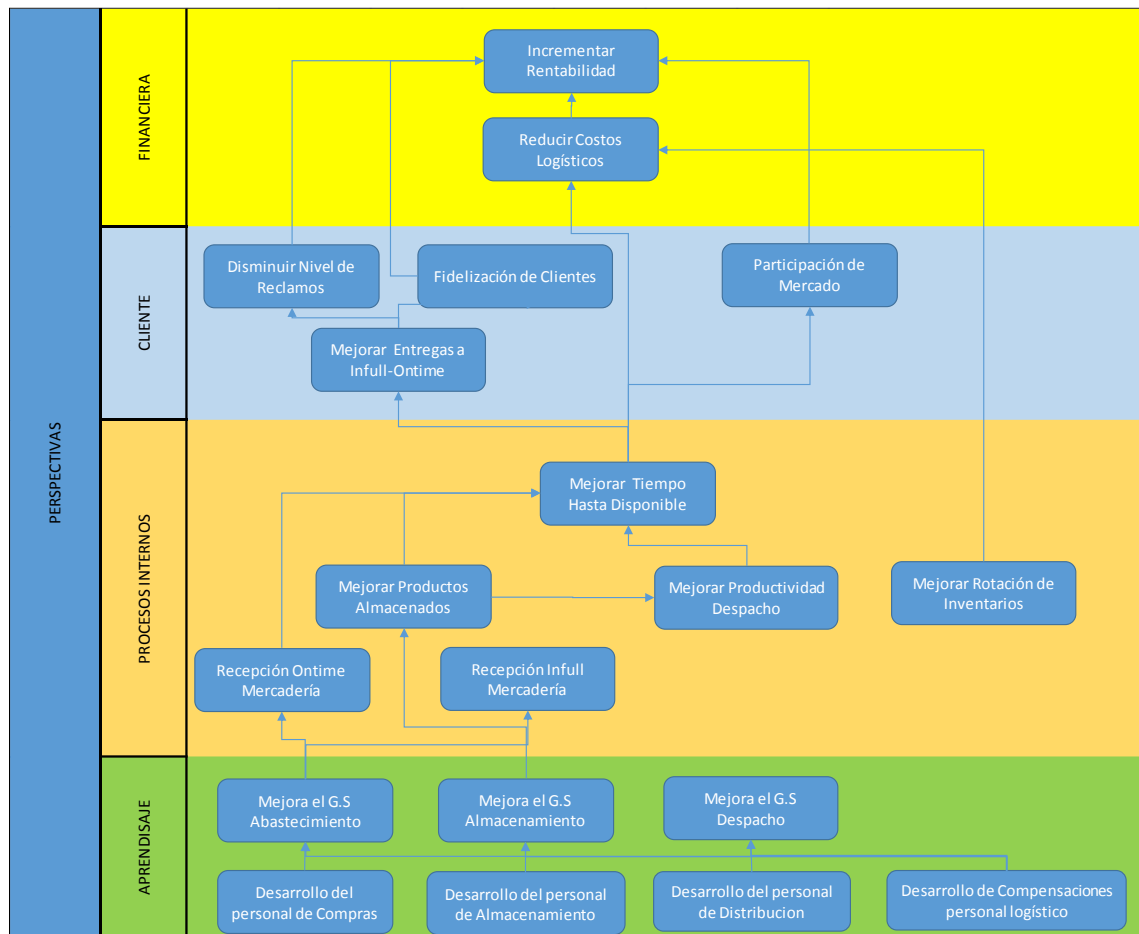


Figura 22 Mapa Estratégico propuesto

Fuente: Elaboración propia

En el presente cuadro se evidencia como los objetivos en razón de Eficacia, eficiencia y rentabilidad están relacionado con el Balanced Scorecard. Por ejemplo, una mejora en el Grado de Satisfacción del personal (consecuencia de capacitación) de compras, mejoro el tiempo hasta disponible de los productos (más eficiente) y así mejorar la rentabilidad de la empresa, esto es porque al haber más productos disponibles a tiempo el cliente compra ya sea porque el cliente estaba apurado o por ver que la empresa cuenta con variedad de productos.

De la misma manera ocurre en una mejora en el Grado de Satisfacción del personal de despacho, se relaciona con la mejora en el indicador de despachos cumplidos y por ende la rentabilidad. Esto ocurre debido a que, si el cliente siente que su mercadería ha sido recepcionada en el tiempo prudente, entonces seguirá comprando o pasando la voz a otras personas y así incrementar las ganancias por volumen.

Cada objetivo está relacionado a un indicador y cada objetivo está relacionado directa o indirectamente a otro objetivo de las perspectivas financiera que propone en Balanced ScoreCard.

- ✚ Por otro lado, el resultado del estudio de la empresa lleva a tener los siguientes indicadores para la empresa.

Perspectivas	Indicador	Descripción
FINANCIERA	Efectividad en Gastos sobre Ventas	Este indicador permite determinar el valor numérico y/o monetario que los gastos logísticos representan sobre las ventas.
	ROE (Return on Equity)	Este indicador relaciona el beneficio neto con las ventas totales de la empresa, es decir, la rentabilidad obtenida por las ventas una vez descontados los gastos de administración, ventas y financieros.
CLIENTE	Nivel de Reclamos	Este indicador reconoce la cantidad numérica de reclamos realizados por los clientes externos en un período determinado.
	Fidelidad de Cliente	Este indicador relaciona el número de clientes antiguos (mas de un año) con el número total de clientes de la empresa (registrados en la base de Datos).
	Grado Satisfacción Cliente	Este indicador mide de manera cuantitativa el valor cualitativo del servicio en general de la empresa Angelo Distribuciones. Se mide relacionando el número de entregas satisfechas con el número de entregas totales.
	Participación de Mercado Sectorial	Este indicador permite determinar el valor numérico porcentual que representan los clientes nuevos respecto a los clientes antiguos.
PROCESOS	On time	Este indicador permite medir el porcentaje de despachos realizados a tiempo. Se incluyen los pedidos vía telefónica por clientes minoristas y requerimientos de otras tiendas.
	Infull	Este indicador permite medir el porcentaje de despachos entregados completamente. Se incluyen los pedidos vía telefónica por clientes minoristas y requerimientos de otras tiendas.
	Cumplimiento Despacho	Este indicador permite determinar el porcentaje de despachos cumplidos respecto al total solicitado. Se incluyen los pedidos vía telefónica por clientes minoristas, requerimientos de otras tiendas y entregas a destiempo.
	Tiempo hasta disponible	Este indicador permite determinar el número de minutos que demora despachar un pedido desde que el cliente pago por su compra.
	Productividad Despacho	Este indicador permite medir las unidades que se necesita por Hora-Hombre en el proceso de despacho de mercadería.
	Indice de Rotación de Mercadería	Este indicador permite identificar cuantas veces el inventario se convierte en dinero (venta).
APRENDISAJE	Grado de Satisfacción Compras	Este indicador permite medir el grado (porcentaje del 1 al 100%) de satisfacción respecto a la capacitación recibida y utilidad de ella en el Área de Compras.
	Grado de Satisfacción Almacenamiento	Este indicador permite medir el grado (porcentaje del 1 al 100%) de satisfacción respecto a la capacitación recibida y utilidad de ella en el Área de Almacenamiento.
	Grado de Satisfacción Despacho	Este indicador permite medir el grado (porcentaje del 1 al 100%) de satisfacción respecto a la capacitación recibida y utilidad de ella en el Área de Despacho.
	Capacitación Compras	Este indicador permite medir el número de horas registradas - invertidas en el personal de Compras.
	Capacitación Almacén	Este indicador permite medir el número de horas registradas - invertidas en el personal de Almacén.
	Capacitación Despacho	Este indicador permite medir el número de horas registradas - invertidas en el personal de Despacho.
	Capacitación Plan de Compensaciones	Este indicador permite medir el número de horas registradas - invertidas en el personal que desarrolla, revisa y controla los planes de compensación del Area Logística.

Figura 23 Modelo de Indicadores del estudio

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) necesita información periódica la cual debe ser ingresada en un cuadro en Excel enlazado al Scorecard.

A1 : Mejorar el GS Abastecimiento	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Grado de Satisfacción Compras	0.80				0.80			0.85			0.85		0.83
A2 : Mejorar el GS Almacenamiento	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Grado de Satisfacción Almacenamiento	0.80				0.80			0.85			0.85		0.83
A3 : Mejorar el GS Despacho	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Grado de Satisfacción Despacho	0.80				0.80			0.85			0.85		0.83
A4: Potenciar habilidades del personal Compras	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Capacitacion Compras	12.00				15.00			15.00			15.00		14.25
A5 : Potenciar habilidades del personal Almacen	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Capacitación Almacen	12.0				15.0			15.0			15.0		14
A6 : Potenciar habilidades del personal Despacho	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Capacitación Despacho	12.0				15.0			15.0			15.0		14

Figura 24 Plantilla de Ingreso de Información BSC –P. Aprendizaje
Fuente: Elaboración propia

P1 : Recepción Ontime Mercadería	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Mercadería a Tiempo	280	280	280	240	270	260	300	300	320	300	300	310	287
Mercadería Total	300	310	300	290	300	300	340	350	340	330	320	340	318
Ontime Mercadería	0.93	0.90	0.93	0.83	0.90	0.87	0.88	0.86	0.94	0.91	0.94	0.91	0.90
P2 : Recepción Infull Mercadería	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Mercadería Completas	280	290	290	260	290	280	310	310	320	300	280	290	292
Mercadería Total	300	310	300	290	300	300	340	350	340	330	320	340	318
Infull Mercadería	0.93	0.94	0.97	0.90	0.97	0.93	0.91	0.89	0.94	0.91	0.88	0.85	0.92
P3 : Mejorar despachos cumplidos	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Numero de Despachos Cumplidos	290	300	290	270	290	290	330	335	330	315	290	300	303
Numero Total de Despachos requeridos	300	310	300	290	300	300	340	350	340	330	320	340	318
Nivel de cumplimiento Despacho	0.97	0.97	0.97	0.93	0.97	0.97	0.97	0.96	0.97	0.95	0.91	0.88	0.95
P4 : Mejorar tiempo hasta disponible cliente	Periodo												Promedio
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Timepo hasta disponible	1.00	1.00	0.80	0.90	1.50	1.00	1.00	0.80	0.90	0.80	0.90	0.90	Area c

Figura 25 Plantilla de Ingreso de Información BSC – P. Proceso
Fuente: Elaboración propia

C1 : Reducir el numero de reclamos													
Periodo													
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Promedio
Nivel de Reclamos	10	10	15	20	10	15	12	15	10	15	20	30	15
C2 : Mejorar la Fidelización de Clientes													
Periodo													
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Promedio
Numero de Clientes Mayoristas	15	12	14	14	13	14	14	14	13	14	15	16	168
Clientes Totales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Fidelizacion de Clientes	0.08	0.06	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.08	0.08	0.07
C3 : Mejorar las entregas Infull-Ontime													
Periodo													
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Promedio
Entregas Satisfechas	290	290	290	250	280	270	310	310	330	310	310	320	3,560
Entregas totales	300	310	300	290	300	300	340	350	340	330	320	340	3,820
In full-Ontime	0.9667	0.9355	0.9667	0.8621	0.9333	0.9	0.912	0.8857	0.9706	0.939	0.9688	0.941	0.93
C4 : Mejorar la Participacion de Mercado													
Periodo													
	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	Promedio
Clientes Nuevos	10	5	10	5	10	5	10	5	5	6	5	10	86
Clientes Totales	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,400
Participacion de Mercado	0.05	0.025	0.05	0.025	0.05	0.025	0.05	0.025	0.025	0.03	0.025	0.05	0.04

Figura 26 Plantilla de Ingreso de Información BSC – P. Cliente

Fuente: Elaboración propia

✚ Por último, se presenta el cuadro de cadena de valor para la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, la cual es insumo de información para desarrollar el Balanced ScoreCard.

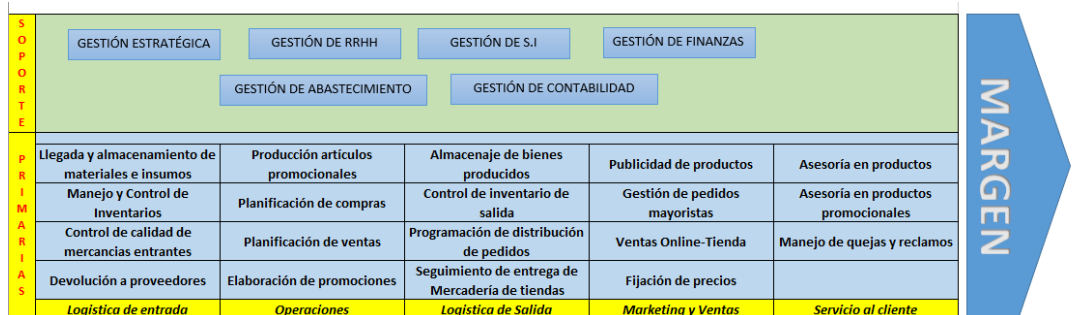


Figura 27 Cadena de Valor del BSC

Fuente: Elaboración Propia

6.3. CAMBIOS RELEVANTES DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de balanced Scorecard fue aplicada para la empresa ferretera en el año 2018 sin realizar cambios, sin embargo, hoy en día, la accesibilidad a mercados internacionales y a herramientas que nos permitan realizar compras con proveedores de China o Chile, hace que el mapa estratégico se modifique (indicadores y procesos Core) y quede como propuesta tentativa para futuros años de la siguiente manera el cuadro de mando integral y el mapa estratégico:

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad	Frecuencia	Meta Inferior	Meta Superior	Valor	% Avance	
FINANCIERA	F1 : Reducción de Gastos en un 10%	Efectividad en Gastos sobre Ventas	%	Mensual	10%	7%	10%	0.0%	
	F2 : Mejorar el FI	Factor de Importación	%	Mensual	150%	120%	128%	75.0%	
	F3 : Reducción de GI en un 15 %	Gastos de Importación por unidad	S/. /und	Mensual	2	1	0.23	100.0%	
	F4 :Reducción del CDM en un 5%	Costos de Distribución Medio	S/. /und	Mensual	0.9	0.5	0.21	100.0%	
CLIENTE	C1 : Reducir el numero de reclamos	Nivel de Reclamos	Cantidad	Mensual	50	30	21.67	100.0%	
	C2 : Mejorar los tiempos de entrega	On time	%	Mensual	93%	98%	80%	0%	
	C3 : Mejorar las entregas completas	In full	%	Mensual	93%	98%	80%	0%	
PROCESOS	P1 : Maximizar el uso del almacén	Grado de Utilización	%	Mensual	50%	80%	80%	100%	
	P2 : Reducir el tiempo disponible a sistema	Tiempo hasta disponible	hr	Mensual	8	4	6.83	29.2%	
	P3 : Mejorar la productividad	Productividad de despacho	Und / H-H	Mensual	25	35	25.45	4%	
	P4 : Mejorar la productividad	Productividad de Picking	Und / H-H	Mensual	25	35	25.45	4%	
	P5 : Mejorar la productividad	Productividad de Revisión	Und / H-H	Mensual	25	35	25.45	4%	
	P6 : Mejorar la productividad	Productividad de Recepción Local	Und / H-H	Mensual	25	35	25.45	4%	
	P7 : Mejorar la productividad	Productividad de Recepción Internacional	Und / H-H	Mensual	25	35	25.45	4%	
	P8 : Asegurar la repcion de mercadería a tiempo	On time Mercadería	%	Mensual	97%	99%	85%	0%	
APRENDISAJE	A1 : Mejorar el GS Picking	Grado de Satisfacción Picking	%	Trimestral	80%	90%	80%	0%	
	A2 : Mejorar el GS Picking Despacho	Grado de Satisfacción Despacho	%	Trimestral	80%	90%	80%	0%	
	A3 : Mejorar el GS Picking Revisión	Grado de Satisfacción Revisión	%	Trimestral	80%	90%	90%	100%	
	A4 : Mejorar el GS Picking Recepción	Grado de Satisfacción Recepción	%	Trimestral	80%	90%	85%	50%	
	A5 : Potenciar habilidades del personal Picking	Capacitación Picking	hr	Trimestral	4	6	27.50	100%	
	A6 : Potenciar habilidades del personal Despacho	Capacitación Despacho	hr	Trimestral	4	6	30.00	100%	
	A7 : Potenciar habilidades del personal Revisión	Capacitación Revisión	hr	Trimestral	4	6	32.50	100%	
	A8 : Potenciar habilidades del personal Recepción	Capacitación Recepción	hr	Trimestral	4	6	35.00	100%	

Figura 28 Cuadro de Mando – Mype Internacional

Fuente Elaboración propia

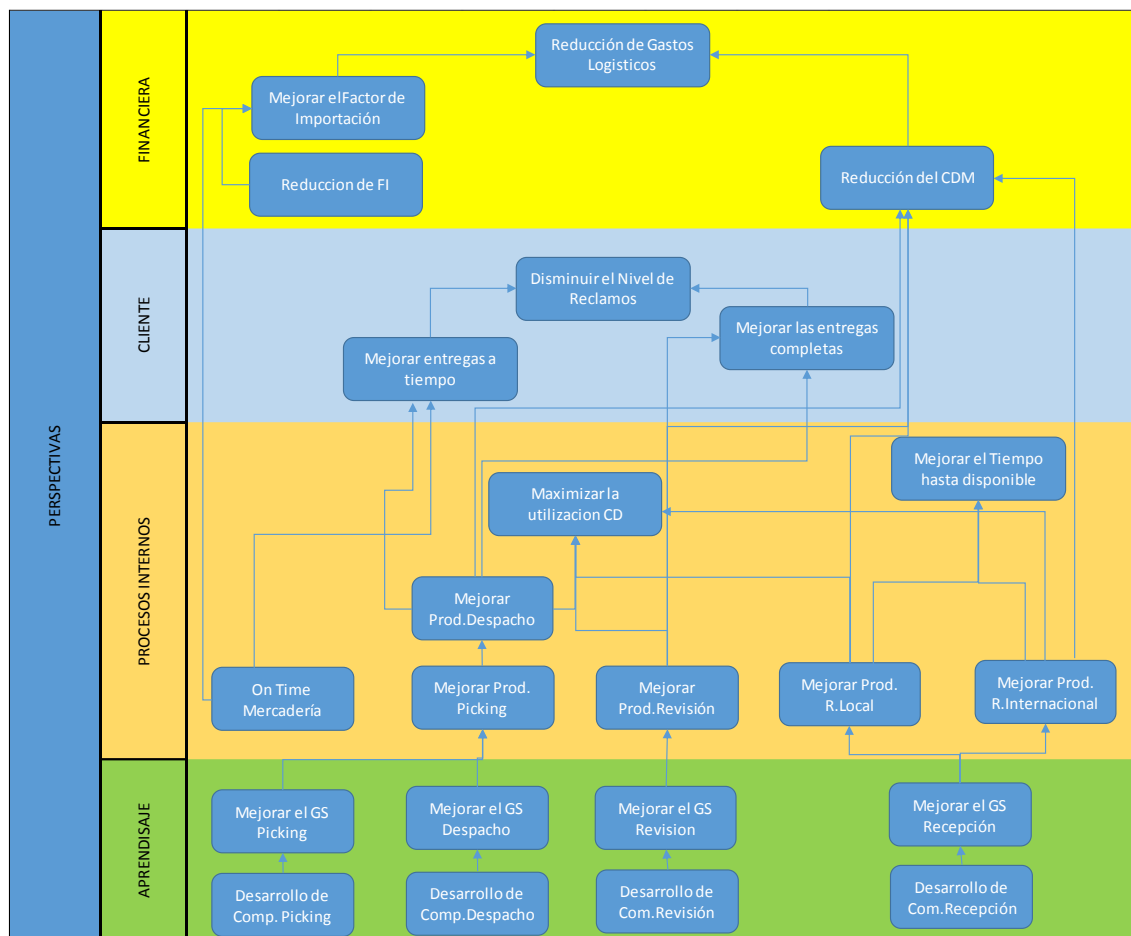


Figura 29 Mapa Estratégico – Mype Internacional
Fuente: Elaboración propia

6.4. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la verificación de las hipótesis del presente estudio se consideró lo siguiente:

Primero, Los Estados Financieros Auditados para el periodo 2017-2018, con el objetivo de dar evidencia numérica de las mejoras al aplicar el Balanced ScoreCard para el periodo 2018.

Segundo, La Opinión del Gerente General y los administradores de cada tienda. Esto es para demostrar con su apreciación que la herramienta de gestión tuvo influencia positiva en la empresa.

Tercero, La encuesta aplicada a los 10 colaboradores de la empresa al final del año 2018. Esto es para comprobar la percepción por parte de toda la empresa sobre Planeamiento estratégico, procesos logísticos y el Balanced ScoreCard aplicado.

Comprobación de Hipótesis General:

Para la Hipótesis General que dice: La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018.

Comprobación de Hipótesis General por Resultados Financieros:

La empresa ha tenido un incremento de ventas del 2% y una reducción de gastos al 5% para el periodo 2018, asimismo, la Utilidad Neta respecto a las Ventas ha alcanzado el 0.9 % superior al 0.6% del año 2017. Este incremento adicional de la Utilidad Neta está relacionada a la disminución en el costo de ventas y esta reducción en el costo a la mejor negociación con algunos proveedores por haber incrementado las compras en un 70 % (Balance General-Mercaderías). La disminución del Costo de Ventas ha sido consecuencia de la mejor gestión logística y, es decir, se mejoró resultados en los indicadores de gestión Infull (Entregas completas) y Ontime (Entregas a Tiempo). Los clientes se sentían satisfechos por los precios competitivos que se manejaban y por el servicio de entrega de mercadería. El balanced ScoreCard no solo permitió organizar los procesos de la empresa y relacionarlos con Beneficios Financieros para el negocio sino tener procesos medidos a tiempo real(mensual-trimestral) y, así poder realizar los

cambios necesarios para cumplir satisfactoriamente con los clientes y en consecuencia tener mayores ventas y menor cantidad de reprocesos (gastos logísticos).

Perspectivas	Objetivo Estratégico	Indicador	Unidad	Frecuencia	Meta Inferior	Meta Superior	Valor	% Avance	
FINANCIERA	F1: Reducción de Gastos al 5%	Efectividad en Gastos sobre Ventas	%	Mensual	7%	5%	5%	99%	
	F2: Incrementar Rentabilidad al 0.9%	Rentabilidad Neta	%	Mensual	0.6%	0.9%	0.9%	100.0%	

Figura 30 Indicadores Financieros – BSC ANDISAC

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, La tabla de resultado de encuestas (pregunta 20) deja ver los resultados sobre la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en el logro de objetivos financieros de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C para el periodo 2018, de la cual, comprobamos que el 80% de los colaboradores cree que la aplicación de la herramienta de gestión Balanced Scorecard ha dado resultados financieros favorables al negocio. Asimismo, el Gerente General, administrador y Contador han dan razón en que es necesario tener una herramienta de gestión(BSC) que siga permitiendo organizar y controlar los procesos a través de indicadores. En consecuencia, la presente hipótesis queda comprobada.

Comprobación de Hipótesis General por T-Student:

En la siguiente comprobación se describe el resultado del análisis descriptivo obtenido de los indicadores definidos para comprobar las hipótesis planteadas, de la misma forma dicho indicador fue sometidos a la prueba de hipótesis (**Constatación de hipótesis**).

➤ Análisis Descriptivo

A continuación, se presenta el cuadro del indicador clave ROE

Tabla 3

ROE 2017-2018 ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C

Año	N	Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio
ROE 2017-2018	2017	12	0.59%	0.08%
	2018	12	0.89%	0.12%

Fuente: Elaboración propia asistida por Software IBM SPSS versión 23

En el cuadro o tabla se observa las respectivas medidas descriptivas de la certificación de proveedores, el pre test de la muestra, se obtuvo la media con un valor de 0.59%, mientras que en post test fue 0.89%; esto indica una diferencia significativa antes y después de la aplicación del Balanced Scorecard.

➤ Constatación de Hipótesis

Prueba de hipótesis: La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018.

- Definición de Variables
 - ✓ BF₂₀₁₇: Beneficio Financiero 2017
 - ✓ BF₂₀₁₈: Beneficio Financiero 2018
- Hipótesis estadísticas

Hipótesis H_0 : La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica no influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018.

$$H_0 = BF_{2017} \geq BF_{2018}$$

Hipótesis H_A : La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018.

$$H_A = BF_{2017} < BF_{2018}$$

- Cálculo de la distribución T-Student

Tabla 4

Prueba T-Student ROE 2017-2018 ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C

		• Prueba T-Student								
		Prueba de Levene de igualdad de varianzas				Prueba t para la igualdad de medias				
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	Diferencia de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
									Inferior	Superior
ROE 2017-2018	Se asumen varianzas iguales	1.543	0.227	7.221	22	0.0000003	-0.0029917	0.0004143	-0.0038508	-0.0021325

Fuente: Elaboración propia asistida por Software IBM SPSS versión 23

La significancia hallada en la prueba t es de 0.0000003 siendo menor al 0.05 en consecuencia la hipótesis nula se rechaza por lo cual se concluye que la Aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018; con un nivel de error de 5% y un nivel de confianza del 95%.

Para Hipótesis específica a: a) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C,2017-2018.

La empresa ha tenido entre sus principales objetivos llegar a un grado de satisfacción del cliente del 90% y reducir el número de reclamos a 20 por mes. Para ello se han realizado capacitaciones y reuniones semanales con el personal logístico (compras, almacenamiento, despacho) y así reducir el tiempo de entrega de mercadería y cumplir con la totalidad de los productos solicitados por los clientes. El contar con el Balanced Scorecard ha permitido visualizar el logro de objetivos logísticos relacionados a la satisfacción del cliente de manera mensual, y, en consecuencia, realizar los cambios necesarios para tener la mayoría de indicadores en semáforo verde (objetivos logrados).

La tabla de resultado de encuestas (pregunta 21) deja ver los resultados sobre la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en el logro de objetivos o Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C para el periodo 2018, de la cual, comprobamos que el 76% cree que el Balanced Scorecard es una herramienta de gestión que ayudó a lograr los objetivos de la organización. Asimismo, los colaboradores de la empresa dan razón en que es necesario mejorar los procesos logísticos, para mejorar financieramente con un porcentaje de 76% (pregunta 9) y 76% (pregunta 10) en la encuesta. En consecuencia, la presente hipótesis queda comprobada.

Para Hipótesis específica b: b) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017- 2018.

La empresa ha determinado entre sus principales objetivos mejorar la eficiencia: El cumplimiento del despacho (98%), el Tiempo hasta Disponible de la mercadería (1/2 hora) y la Productividad de Despacho (40%). Para ello se han realizado reuniones interdiarias al inicio y fin de la jornada laboral con el personal de almacenamiento y despacho. Según el Balanced ScoreCard se pudo ser eficiente en los tres procesos mencionados (2 procesos en Luz verde y 1 en amarillo). El

Balanced Scorecard ha permitido visualizar el logro de objetivos logísticos en términos de eficiencia de manera mensual, y, en consecuencia, realizar los cambios necesarios para tener la mayoría de indicadores en semáforo verde (objetivos logrados).

La tabla de resultado de encuestas (pregunta 22) deja ver los resultados sobre la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en el mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C para el periodo 2018, de la cual, comprobamos que el 74% cree que la herramienta de gestión BSC ayudó a mejorar el uso de los recursos logísticos de la organización, es decir, evidentes mejoras en la productividad y aprovechamiento de recursos propuesto por la compañía. Asimismo, los colaboradores de la empresa dan razón en que es necesario capacitar al personal en herramientas de gestión para mejorar su productividad y manejo de recursos con un porcentaje de 70%(pregunta 17) en la encuesta. En consecuencia, la presente hipótesis queda comprobada.

Para Hipótesis específica c: c) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, 2017-2018.

La meta de la empresa respecto a la rentabilidad ha sido de incrementar en un 50 % respecto al 2017. Al final del periodo 2018 se tuvo un resultado de 54% de incremento, según la comparación de Utilidades Netas de los Estados de Ganancias y Pérdidas del 2017-2018. La Estrategia utilizada para alcanzar la rentabilidad propuesta ha sido la mejora en precios por negociaciones con proveedores clave, reducción de tasas de interés bancaria y mejor gestión logística (disminución de reprocesos y mayor productividad). El Balanced Scorecard ha permitido visualizar el logro financiero como también el de gestionar la información de la rentabilidad

de manera mensual, y, en consecuencia, realizar los cambios necesarios en el año para tener el indicador de rentabilidad en semáforo verde (objetivo logrado) al final del 2018.

La tabla de resultado de encuestas (pregunta 23) deja ver los resultados sobre la influencia de la aplicación del Balanced ScoreCard como herramienta de gestión en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C para el periodo 2018, de la cual, comprobamos que el 80% considera que la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica ha influido en la rentabilidad de la compañía. Asimismo, El Gerente General y los administradores dan razón en que es necesario seguir mejorando la gestión logística a través de la herramienta de Gestión como el Balanced Scorecard para mejorar la rentabilidad de la empresa con un porcentaje promedio de 76% (pregunta 9, 10,11 y 12). En consecuencia, la presente hipótesis queda comprobada.

CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

En esta parte se detalla las verdaderas deducciones como consecuencia del trabajo realizado (producto, proceso), relacionados con los objetivos del proyecto, los cuales son:

- La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influyó en los Beneficios Financieros (Rentabilidad, Eficiencia, Eficacia) de la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C para el periodo 2018, debido a que se gestionó de manera efectiva los procesos de la empresa con el logro de los objetivos establecidos mediante indicadores.
- Se ha demostrado que la aplicación del Balanced Scorecard influyó en Rentabilidad de la empresa ferretera, lo cual implica, que el Balanced Scorecard se relaciona positivamente con los resultados Financieros, afirmación sustentada en los resultados estadísticos, donde según el resultado de la T-Student la hipótesis general alternativa queda aceptada.
- Se ha demostrado que la aplicación del Balanced Scorecard influyó en la Razón de Eficacia de la empresa ferretera, lo cual implica, que el Balanced Scorecard se relaciona positivamente con logro de objetivos, afirmación sustentada en los resultados numéricos del Cuadro de Mando Integral, donde se verifican 9 objetivos cumplidos (semáforo verde) y 10 en proceso (semáforo amarillo) y ninguno fuera de la meta inferior (semáforo rojo).
- Se ha demostrado que la aplicación del Balanced Scorecard influyó en la Razón de Eficiencia de la empresa ferretera, lo cual implica, que el Balanced Scorecard se relaciona positivamente con el aprovechamiento de recursos, afirmación sustentada en los resultados

numéricos del Cuadro de Mando Integral – Perspectiva de procesos, donde se verifican 5 de 6 procesos que llegaron al nivel de productividad esperado.

- La metodología del Balanced Scorecard permitió a la empresa tener un plan estratégico formal y, de esta manera, plasmar las metas en objetivos puntuales, los cuales fueron alcanzados para el periodo 2018.
- El Sistema de control, Balanced Scorecard, permitió establecer objetivos estratégicos alineados a la misión y visión de la organización, de esta manera se desarrollaron iniciativas estratégicas con las cuales se mejoró el desempeño de la organización.
- Los indicadores planteados en el proyecto muestran métricas por medios de los cuales se miden los objetivos que la empresa busca a partir del Área de Operaciones-Logística a lo largo de un periodo determinado. Cada uno de los indicadores tiene una línea base, que es de donde se parte, además de tener una meta medible y un límite mínimo o inferior.
- El objetivo de elaborar la herramienta de control Balanced Scorecard fue permitir a la Gerencia controlar y tomar decisiones sobre los procesos logísticos importantes a través de la visualización (verde, amarillo y rojo) del logro de sus objetivos.
- Para poder elaborar el Balanced Scorecard se tuvo que realizar dos actividades importantes: Toma de tiempos y entrevistas en el Centro de Distribución, y solo Entrevistas a los responsables de Compras y Contabilidad. Todo ello con el objetivo de conocer los procesos y desarrollar de manera correcta el cuadro de mando.
- Dentro de la perspectiva de Aprendizaje, se propuso realizar capacitaciones y evaluaciones trimestrales al personal de Logística. Con ello se incentivó a realizar mejoras continuas con el ánimo de lograr los objetivos personales a través de los objetivos de la organización, con el uso del Balanced Scorecard.

- El éxito de la implementación del Balanced Scorecard, no solo se debió al software o personal involucrado sino también al soporte de la parte Directiva o Gerencial, que motivó a alcanzar todos los objetivos trazados, generando beneficios a los clientes internos como externos.

7.2. RECOMENDACIONES

En la presente parte del documento se incluyen los consejos sobre el desarrollo e implementación del proyecto, así como las recomendaciones para proyectos futuros relacionados al tema de investigación, los cuales son:

- Mantener una constante actualización en herramientas de Gestión a través de cursos y capacitaciones para el Gerente y administradores de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C, dando a conocer la importancia de aplicar herramientas de gestión como el Balanced Scorecard en la Gestión empresarial y la influencia positiva que genera el BSC en la Gestión Financiera.
- Mantener el Balanced ScoreCard como herramienta de Gestión Estratégica a nivel de empresa en Angelo Distribuciones S.A.C.
- Incentivar constantemente el uso de técnicas y herramientas de mejora continua que permita identificar los puntos que se debe mejorar para lograr los objetivos de la organización y esto pueda repercutir en el nivel de competencia que la empresa tenga frente a otras empresas del mismo rubro.
- Concientizar y capacitar a todo el personal, en especial a los encargados y/o responsables, sobre la importancia de mejorar el uso de los recursos de la empresa.

- Así como la empresa tiene un plan estratégico formal, se recomienda establecer manuales de funciones de cada uno de los cargos que están dentro del área logística - operaciones, y mantener en lugares visibles y al alcance de todos los colaboradores de la empresa.
- Antes de pensar en el uso de un software, como es parte del desarrollo del presente proyecto, se debe comenzar con la clara definición de la estrategia de la empresa para el mediano y largo plazo (alcance del Scorecard). Es decir, seguir la metodología para la implementación del Cuadro de Mando Integral. Una vez que el proceso de implementación este maduro, recién buscar la herramienta informática para proceder con el soporte técnico del control estratégico de la empresa o funcional, como es el caso.
- Los indicadores que se comiencen a usar deber ser analizados en el tiempo para determinar su efectividad de tal manera que permitan tomar acciones correctivas y preventivas para el logro de los objetivos organizacionales y funcionales.
- Para que la Gerencia pueda seguir gestionando correctamente sus procesos se debe tener presente que los agentes de información delegados dependiendo del indicador (recepción, despacho, almacenaje, compras, importaciones) estén correctamente capacitados y comprometidos con el proyecto Scorecard para que puedan brindar información verídica y a tiempo.
- Se recomienda revisar la documentación y estandarización de procesos antes de la toma de tiempos, para evitar trabajar sin visión estratégica y así poder tener claro los procesos funcionales derivados de la estratégica organizacional.
- Es necesario mantener la capacitación periódica al personal y establecer un plan anual de incentivos que permita motivar al personal a cumplir los objetivos mensuales, trimestrales y anuales.

- Es oportuno diseñar un sistema de inducción que permita el conocimiento del Sistema de Control de Gestión que mantiene la empresa y el área logística con el fin de que los nuevos trabajadores tengan pleno conocimiento de las actividades dentro del área y los estándares que se tiene que alcanzar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Beltrán, Jaime; Rivas, M. A. y Muñuzuri, J. (2007). *Sistemas de gestión logística: un enfoque para la evaluación, integración y mejora de los procesos logísticos*. Primer Congreso de Logística y Gestión de la Cadena de Suministro. España: Instituto Andaluz de Tecnología. Recuperado el 15 de agosto de 2018 de: <http://www.iat.es>.

Carranza, Octavio. (2005). *Logística: mejores prácticas en Latinoamérica*. México: Internacional Thomson Editores. Texto completo en https://books.google.com.pe/books?id=np0RtFjCu2MC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Christopher, M. (1992). *Logistics and Supply Chain Management*. London: Pitman Publishing.

Christoper, Martin. (2004). *Logística aspectos estratégicos*. México: Editorial Limusa.

Conpes 3547. (2008). *Política Nacional Logística*. República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 2 de mayo de 2018 de: <http://www.dnp.gov.co>

Contreras V., Andrés. (2003, enero-abril). Modelo de gestión de operaciones para pymes innovadoras. *Revista EAN*, 47. Bogotá: Escuela de Administración de Negocios. 109 Corporación Calidad Colombia: *Mejores prácticas*. Recuperado el 29 de marzo de 2018 de: <http://www.ccalidad.org>

- Cuevas, Carlos F. (2001). Contabilidad de costos, enfoque gerencial y de gestión. Bogotá: Pearson Education. Segunda edición.
- Fantozzi, E. (2009). La Logística en el Perú Actual .Recuperada de http://www.webpicking.com/reportaje/fantozzi_temple.htm
- Gourdin, Kent N. (2006). Global logistics management: a competitive advantage for the 21st century. Gran Bretaña: Blackwell Publishing, segunda edición.
- Gunasekaran, A. (2003). Supply chain management: Theory and applications. European Journal of Operational Research. Recuperado el 15 de octubre de 2018 de: <http://www.sciencedirect.com>
- Hannan y Freeman (1977): The Population Ecology of Organizations. The American Journal of Sociology, 1977, Volumen 82, N° 5.
- Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. (IV ed.). México: Mc Graw Hill.
- Huang, S. M., Kwan, I. S. Y. & Hung, Y. C. (2001). Planning enterprise resources by use of a reengineering approach to build a global logistics management system. Industrial Management & Data Systems, 101(9), 483-491
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced ScoreCard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Mapas Estratégicos. España: Gestión 2000.

Kaplan, R., Norton, D. (2005), 2da. Ed. Cuadro de mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Kaplan, R., Norton, D. (2001), 2da. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000 S.A.

Katz y Khan (1996). La Organización cómo Sistema Abierto. Texto completo en <http://www.unitec.edu.ve/materiasenlinea/upload/T461-1-3.pdf>

Marchesnay, A. (1993): El tamaño empresarial como factor de diversidad. Edición electrónica. Texto completo en www.eumed.net/libros/2005/ag13/

PILOT. Manual práctico de logística. Zaragoza (España): Instituto Aragonés de Fomento. Recuperado el 15 de octubre de 2009 de: <http://www.programaempresa.com>

Porter, M. E. (1999). Ventaja competitiva: creación y sostenimientos de un desempeño superior. México: Compañía editorial continental.

Robbins, S. P. (2014). Administración (12° ed.). México: PEARSON.

Tesis

Alarcón, S. y Uriarte, E. (2016). Plan de mejora basado en balance scorecard en Sismed S.A. (Tesis para optar el Título de Ingeniero de Sistemas). Universidad de Guayaquil. Recuperado el 14 de octubre del 2018, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31873/3/TESIS%20ISCE%20-%2020063%20Plan%20de%20mejora%20basado%20en%20balance%20score%20card%20en%20Sismed%20S.A..pdf>

Álvarez E. (2003). Análisis y Propuesta de la Aplicación del Balanced Scorecard en una Empresa de Outsourcing de Call Center Enfocada en el Servicio al cliente. Tesis de Maestría publicada. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. Recuperado el 20 de octubre del 2017, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2541/1/T0265-MBA-Alvarez-An%C3%A1lisis%20y.pdf>

Aparicio, V. (2016) Balanced ScoreCard y competitividad en el sector gráfico, el caso: Corporación Gráfica Huascarán, 2013- 2014. (Tesis para optar el grado de Magister en administración). Universidad Nacional Mayor de San Marcos). Lima: Perú.

Bolaño, J. (2006). Modelo de Gestión basado en la metodología Balanced Scorecard para la empresa de transporte d BUS VEN C.A. Tesis de Grado publicada, Universidad Católica Andrés Bello, Colombia. Recuperado el 28 de octubre del 2018, de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7657.pdf>

Bouza, O. (2010). Desarrollo del ámbito informacional desde la perspectiva de la sistematización de la Vigilancia y Tecnológica (VCT) en organizaciones empresariales. Tesis Doctoral publicada, Universidad de Granada, Cuba. Recuperado el 29 de Octubre del 2017, de <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/15411/1/19563085.pdf>

Camargo, J (2005). Diseño de la herramienta Balanced Scorecard para el análisis de Gestión en las áreas funcionales de la empresa HILAT S.A. Tesis de Grado publicada. Recuperado el 20 de octubre del 2016, de <http://repository.lasalle.edu.co/handle/10185/4564>.

- Colonio, C. (2007). Sistema de Control Gerencial Basado en el Cuadro de Mando Integral-Caso empresas asociativas de la región Junín 2003-2005. (Tesis de Maestría, UNMS, Lima, Perú). Recuperado el 10 de octubre del 2017, de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2847/1/pariona_cc.pdf
- Flor, X. (2011). Re-implementación del Balanced Scorecard – Cuadro de Mando Integral – Como herramienta de control y seguimiento de la planificación en la dirección de la industria aeronáutica de la F.A.E. Tesis de Maestría publicada, Instituto de Altos Estudios Nacionales, Ecuador. Recuperado el 28 de octubre del 2013, de <http://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/2587/1/TESIS%20ALEXANDRA%20FLOR-2011.pdf>
- Garcés, C. (2010). Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresas de consumo masivo. Tesis de Grado publicada, Universidad Nacional de Colombia. Recuperado el 28 de octubre del 2013, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>
- Grajales, J. y Maldonado, L. (2015). Diseño del Balanced Scorecard (BSC) para la empresa laminados Jab S.A.S. (Tesis para optar el título de Ingeniero Industrial). Universidad Militar de Nueva Granada. Bogotá.
- Hinostroza, A., Nateros Jaqueline. (2014). Cadena de Suministro y Satisfacción del cliente de la ferretería “MARANATHA” DE LA PROVINCIA DE TARMA – 2014. Tesis de Grado publicada, Universidad Nacional del Centro del Perú. Recuperado el 03 de Enero del 2019, de <http://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/UNCP/1991/Hinostroza%20Zurita%20-%20Natero%20Leyva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Huertas, L. (2014) influencia del Balance Scorecard en la gestión gerencial del banco de crédito del Perú BCP – agencia real plaza – Trujillo. (Tesis para optar el título de Contador Público). Universidad Nacional de Trujillo.
- Illia, J (2007). Propuesta para la Aplicación del sistema de control de calidad ISO 9004 y su relación con la gestión estratégica por indicadores Balanced Scorecard aplicado a un operador logístico. (Tesis de Grado, PUCP, Lima, Perú). Recuperada de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/320/ILLIA_YAZM%C3%8DN_PROPUESTA_PARA_LA_IMPLEMENTACION_DEL_SISTEMA_DE_CALIDAD_ISO9001_BALANCED_SCORECARD.pdf?sequence=1
- Jara, E. (2016). Diseño de un plan de mejoramiento y reconocimiento de imagen aplicando la metodología balanced Scorecard para la carrera de Licenciatura en Gastronomía. (Tesis para optar el título de Ingeniero de Sistema). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado el 03 de Enero del 2019, de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/31887/3/TESIS%20ISCE%20-%20065_%20Dise%C3%B1o%20de%20un%20plan%20de%20mejoramiento%20y%20reconocimiento%20de%20imagen.pdf
- Mayorga, H. (2018). Los costos logísticos en la cadena de suministro en el Perú y como reducirlos usando la automatización. Lima, Perú. Recuperado de <http://logistica360.pe/los-costos-logisticos-en-la-cadena-de-suministro-en-el-peru-y-como-reducirlos-usando-la-automatizacion/>
- Mercado, J. P., Del Moral Dávila, M., & Jiménez Sánchez, J. (2011). Diseño del cuadro de mando integral aplicado a la integración del transporte en la cadena de suministro (La quinta perspectiva del Balanced Scorecard). Instituto Mexicano del transporte, Publicación Técnica 347,

Sanfadila, Queretaro. Recuperado el 03 de Enero del 2019, de <https://www.imt.mx/archivos/Publicaciones/PublicacionTecnica/pt347.pdf>

Mendoza, J. (2015). Aplicación de balanced scorecard en el proceso de gestión de la empresa procesos textiles E.I.R.L. (Tesis para optar el grado académico de Maestro en Ingeniería Industrial). Universidad Nacional de Trujillo. Perú. Recuperado el 03 de Enero del 2019 <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/3586/TESIS%20MAESTRIA%20JANNIE%20CAROLL%20MENDOZA%20ZUTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pasarn, J. (2009). Propuesta de aplicación del Balanced ScoreCard a la estrategia de un hospital privado ubicado en la ciudad de México. Tesis de Maestría publicada, Instituto Politécnico Nacional, México. Recuperado el 20 de Octubre del 2013, de <http://itzamna.bnct.ipn.mx/dspace/bitstream/123456789/6556/1/PROPAPLICACIAC.pdf>

Quiroga, A. (2000). Propuesta de un modelo de Gestión logística de abastecimiento internacional en las empresas grandes e importadoras de materia prima. Tesis de Maestría publicada, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. Recuperado el 20 de octubre del 2018, de <http://www.bdigital.unal.edu.co/1201/1/cristiangiovannygomezmarin.2006.pdf>

Rivero, J. y Vera, C. (2016). Diseño de balanced scorecard para aumentar la rentabilidad en la empresa Transportes N&M Moncada S.R.L en el periodo 2015- 2016. (Tesis para optar el título de Ingeniero industrial). Universidad Nacional de Trujillo. Recuperado el 20 de octubre del 2018 de <http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8424/Rivero%20R>

%c3%ados%2c%20Jorge%20F%c3%a9lix%2c%20Vera%20Pr%c3%adnc
ipe%2c%20C%c3%a9sar%20Fernando.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sánchez, S. (2017). Propuesta de Mejora para un centro de Distribuciones Ferretero, con base en la gestión de procesos. Tesis de Maestría publicada, Universidad Católica San Pablo, Perú. Recuperado el 20 de Enero del 2018, de http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/15465/2/S%C3%81NCHEZ_MONTESINOS_STE_FER.pdf

Solórzano, A. (2014). Propuesta de implementación del balanced score card (bsc) o cuadro de mando integral (CMI) para medir la gestión de recursos financieros y humanos de la empresa editorial Don Bosco en la ciudad de Cuenca. (Tesis para optar el título de ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca. Recuperado el 20 de Febrero del 2018, de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/7125/1/UPS-CT003930.pdf>

Tapia, G. (2016). Implantación del balanced scorecard como sistema de medición de desempeño en la dirección administrativa financiera del instituto Ecuatoriano de propiedad intelectual – IEPI. (Tesis para optar el título de Ingeniero en Finanzas. Quito. Recuperado el 20 de Febrero del 2018, de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/9393/1/T-UCE-0005-129-2016.pdf>

Timón, M. (2010). Balanced Scorecard Logística Importación y bodega JOHNSON & JOHNSON MEDICAL. (Tesina, Universidad de CEMA, Buenos Aires, Argentina). Recuperado el 20 de Febrero del 2018, de http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2010/Tesina_MBA_UCEMA_Timon.pdf

Villar, S. (2006). Tablero de Control aplicado a la gestión logística. (Tesina, Universidad de CEMA, Buenos Aires, Argentina) Recuperado el 20 de Febrero del 2018, de http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2006/MADE_VillarGuarino.pdf

ANEXOS

Apéndice 1: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>1. INTERROGANTE PRINCIPAL</p> <p>¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018?</p>	<p>1. OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica influye en el Beneficio Financiero de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p>	<p>1. HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>Variable Independiente (X) X1. Balanced ScoreCard</p> <p>Indicadores: - Procesos estratégicos - Información Oportuna - Gestión Logística</p>	<p>- Tipo de Investigación APLICADA</p> <p>- Diseño de la Investigación CUASI EXPERIMENTAL</p> <p>- Nivel de Investigación DESCRIPTIVA</p> <p>- Ambito de Estudio EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C</p> <p>- Métodos Aplicados: ANALÍTICO Y DEDUCTIVO</p> <p>- Población BENEFICIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C</p> <p>- Muestra BENEFICIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C, PERIODO 2018</p> <p>- Técnicas de Recolección de datos</p> <p>- ENCUESTAS</p> <p>- ENTREVISTAS</p> <p>- CONSULTAS</p> <p>- Instrumentos:</p> <p>- FICHA BIBLIOGRÁFICA</p> <p>- GUÍA DE ENTREVISTA</p> <p>- FICHA DE ENCUESTA</p> <p>- OTROS INSTRUMENTOS</p>
<p>2. INTERROGANTES ESPECÍFICAS</p> <p>a) ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018?</p> <p>b) ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018?</p> <p>c) ¿Cómo influyó la aplicación del Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018?</p>	<p>2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>a) Determinar cómo influyó el Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p> <p>b) Determinar cómo influyó el Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p> <p>c) Determinar cómo influyó el Balanced Scorecard como herramienta estratégica en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p>	<p>a) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficacia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p> <p>b) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Razón de Eficiencia de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p> <p>c) La implementación del Balanced como herramienta estratégica influye en la Rentabilidad de la empresa Angelo Distribuciones S.A.C. 2017-2018.</p>	<p>Indicadores: - Razón de Eficacia - Razón de Eficiencia - Rentabilidad</p>	<p>- Muestra BENEFICIOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C, PERIODO 2018</p> <p>- Técnicas de Recolección de datos</p> <p>- ENCUESTAS</p> <p>- ENTREVISTAS</p> <p>- CONSULTAS</p> <p>- Instrumentos:</p> <p>- FICHA BIBLIOGRÁFICA</p> <p>- GUÍA DE ENTREVISTA</p> <p>- FICHA DE ENCUESTA</p> <p>- OTROS INSTRUMENTOS</p>

TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL BENEFICIO FINANCIERO DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C. 2017-2018.

Apéndice 2: Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	INDICADORES	ESCALA DE MEDICION
<p>INDEPENDIENTE "Balanced Scorecard" Scorecard"</p>	<p>El Balanced Scorecard (BSC / Cuadro de Mando Integral) es una herramienta que permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier empresa: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio y aprendizaje y crecimiento.</p>	<p>La implementación del Balanced Scorecard agrupan las cuatro perspectivas definidas como los marcos claves en la organización, las cuales son la perspectiva financiera, del cliente, interna de la empresa, de innovación y aprendizaje" cada una contiene en su interior los elementos o actividades que deberán adelantarse cada una de las áreas que intervienen y para las que establecen metas que a su vez estarán sujetas al seguimiento de indicadores claves de desempeño que permitan validar el avance, impacto que presentan en lo corrido del tiempo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos Estratégicos 2. Información Oportuna 3. Gestión Logística 	<p>Categoría Nominal</p>
<p>DEPENDIENTE "Beneficios Financieros"</p>	<p>El beneficio financiero es un término utilizado para designar las ganancias que se obtienen de un proceso o actividad económica. Incluye el resultado positivo de esas actividades medido tanto en forma material o "real" como monetaria o nominal.</p>	<p>La perspectiva financiera es el vínculo final de los objetivos de cada unidad de negocio con la estrategia organizacional, es decir la meta final que se persigue en la empresa, generar utilidad. Esta es muy importante para analizar el desempeño de la empresa como generadora de ingresos. Por lo general este rubro incluye objetivos de índole estratégico como el incremento de los ingresos, el aumento en las utilidades, la mejora en las operaciones y utilización de recursos y capital.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficacia 2. Eficiencia 3. Rentabilidades 	<p>Categoría Nominal</p>

□

Apéndice 3: Ficha de Encuesta

MODELO DE ENCUESTA

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

Cuestionario para conocer las perspectivas de los colaboradores de la Empresa Angelo Distribuciones S.A.C sobre la importancia de la aplicación del Cuadro de Mano Integral.

Definición de Cuadro de Mando Integral: Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de **indicadores** y ligados a unos **planes de acción** que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.

Estimado empresario o profesional, esperamos tu colaboración respondiendo con sinceridad, el presente cuestionario. Se agradece no dejar ninguna pregunta si contestar

El objetivo es recopilar información para conocer el grado de importancia que empresarios, profesionales o personas relacionadas a la gestión empresarial consideran ante una herramienta integral de gestión.

Instrucciones: Lea cuidadosamente las preguntas y marque con un aspa la escala que crea conveniente.

Escala valorativa

Nunca 1	Casi nunca 2	A veces 3	Casi siempre 4	Siempre 5
------------	-----------------	--------------	-------------------	--------------

PREGUNTAS	ESCALA VALORATIVA				
	1	2	3	4	5
1. ¿Los líderes definen, difunden y mantiene la visión, misión, políticas, principios y valores de la compañía donde labora?					
2. ¿La organización desarrolla valores, misión, políticas y estrategias?					
3. ¿Se utilizan herramientas para mejorar la forma de trabajar?					
4. ¿Recibe información adecuada con respecto al mapa de procesos de la compañía donde labora?					
5. ¿La información de los procesos que usted debe seguir en su compañía es clara?					
6. ¿Cree usted que la herramienta Cuadro de Mando Integral es una de las mejores herramientas de gestión empresarial?					
7. ¿Cree usted que la herramienta Cuadro de Mando Integral es apto para cualquier negocio?					
8. ¿Los procesos operacionales son claramente identificados?					
9. ¿Cree usted la mejora en los procesos logísticos en las empresas es de suma importancia?					
10. ¿El retraso de algunos procesos logísticos afectará en la obtención de resultados?					
11. ¿Cree usted que los sobrecostos que incurrir los empresarios es por no conocer sus procesos logísticos?					
12. ¿Si la empresa mejora sus procesos logísticos la empresa mejoraría financieramente?					
13. ¿Cree usted que si ayuda a lograr los objetivos de la organización o de su departamento tendrá algún beneficio?					
14. ¿Existe capacitación periódica para el personal?					
15. ¿Se gestiona la relación con el personal para su participación en mejoras de procesos?					
16. ¿Se transfieren conocimientos y experiencias de calidad al personal, clientes y proveedores?					
17. ¿Considera usted que la empresa debe capacitar al personal en el uso de herramientas de gestión?					
18. ¿Cree usted que la herramienta Cuadro de Mando Integral es una de las mejores herramientas de gestión empresarial?					
19. ¿Cree usted que la herramienta Cuadro de Mando Integral es apto para cualquier negocio?					
20. ¿Cree usted que el desarrollo e implementación de herramientas de gestión ayudó a mejorar las finanzas de las empresas?					
21. ¿Cree usted que el el Balanced Scorecard como herramienta de gestión ayudó a lograr los objetivos de la organización?					
22. ¿Cree usted que el Balanced Scorecard como herramienta de gestión ayudó a proveer mejor los recursos logísticos de la organización?					
23. ¿Cree usted que el desarrollo e implementación de herramientas de gestión ayudó a mejorar la rentabilidad de la empresa?					

Apéndice 4: Resultado de la encuesta

Resultados antes de la aplicación del BSC (Diciembre 2017)

RESULTADO DE LA ENCUESTA									
PREGUNTA	NIVEL VALORATIVO					ENCUESTADOS	V.PROM	V.PROM ENT.	% Aceptación
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE				
1	0	1	3	4	2	10	3.70	4	74%
2	0	1	4	3	2	10	3.60	4	72%
3	0	1	2	4	3	10	3.90	4	78%
4	0	3	4	2	1	10	3.10	3	62%
5	0	1	2	4	3	10	3.90	4	78%
6	0	1	5	2	2	10	3.50	4	70%
7	0	1	5	3	1	10	3.40	3	68%
8	0	1	6	2	1	10	3.30	3	66%
9	0	2	2	4	2	10	3.60	4	72%
10	0	2	2	4	2	10	3.60	4	72%
11	0	2	3	2	3	10	3.60	4	72%
12	0	0	5	4	1	10	3.60	4	72%
13	0	3	4	1	2	10	3.20	3	64%
14	0	1	5	2	2	10	3.50	4	70%
15	0	2	4	2	2	10	3.40	3	68%
16	0	2	3	3	2	10	3.50	4	70%
17	0	2	4	3	1	10	3.30	3	66%
18	0	1	4	4	1	10	3.50	4	70%
19	0	1	3	3	3	10	3.80	4	76%
20	0	1	3	4	2	10	3.70	4	74%
21	0	2	4	2	2	10	3.40	3	68%
22	0	2	3	3	2	10	3.50	4	70%
23	0	1	4	3	2	10	3.60	4	72%

Resultados después de la aplicación del BSC (Diciembre 2018)

RESULTADO DE LA ENCUESTA										% Aceptación 2017
PREGUNTA	NIVEL VALORATIVO					ENCUESTADOS	V.PROM	V.PROM ENT.	% Aceptación	
	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE					
1	0	1	3	3	3	10	3.80	4	76%	74%
2	0	1	3	4	2	10	3.70	4	74%	72%
3	0	1	2	4	3	10	3.90	4	78%	78%
4	0	2	3	3	2	10	3.50	4	70%	62%
5	0	1	2	3	4	10	4.00	4	80%	78%
6	0	1	5	2	2	10	3.50	4	70%	70%
7	0	1	4	4	1	10	3.50	4	70%	68%
8	0	0	6	3	1	10	3.50	4	70%	66%
9	0	1	2	5	2	10	3.80	4	76%	72%
10	0	1	2	5	2	10	3.80	4	76%	72%
11	0	2	1	4	3	10	3.80	4	76%	72%
12	0	0	2	7	1	10	3.90	4	78%	72%
13	0	1	2	5	2	10	3.80	4	76%	64%
14	0	1	3	4	2	10	3.70	4	74%	70%
15	0	2	2	4	2	10	3.60	4	72%	68%
16	0	2	2	4	2	10	3.60	4	72%	70%
17	0	2	2	5	1	10	3.50	4	70%	66%
18	0	1	2	5	2	10	3.80	4	76%	70%
19	0	1	2	4	3	10	3.90	4	78%	76%
20	0	0	3	4	3	10	4.00	4	80%	74%
21	0	1	2	5	2	10	3.80	4	76%	68%
22	0	1	3	4	2	10	3.70	4	74%	70%
23	0	0	3	4	3	10	4.00	4	80%	72%

Apéndice 5: Guía de Entrevista

MODELO DE GUIA DE ENTREVISTA Y RESPUESTA

Guía de Entrevista al Gerente General
La presente entrevista se realiza con el fin de obtener información relevante sobre el proceso logístico y factores críticos en la gestión logística.
Nombre: José Chirinos
Posición: Gerente General
Fecha de la Entrevista : 19-12-17
Lugar : Sede Cono Sur - Tacna
<p>1. ¿Cómo está organizada el área logística en la empresa ANGELO DISTRIBUCIONES?</p> <p>El Área de Logística cumple una función clave en la generación de valor de la empresa en sus dos tiendas en Tacna, teniendo como objetivo abastecer oportunamente la mercadería a tiempo para la entrega oportuna y/o distribución de ella a los clientes.</p> <p>La empresa cuenta con áreas a cargo de Jefes, quienes reportan directamente al Gerente General.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento o Compra Local

• Centro de Distribución

Los Jefes de Almacén de cada local tiene la responsabilidad de reportan periódicamente los productos que están por acabarse al área de abastecimiento para que reponga oportunamente la mercadería. Por otro lado, cada almacenero debe coordinar con el Jefe de Distribución para la entrega de mercadería a los diferentes clientes de la empresa.

2. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas logísticas desde que se gestiona la compra hasta que llega la mercadería?

La empresa cuenta con tres áreas funcionales clave: Abastecimiento, Almacenaje y Distribución.

- ✚ Abastecimiento: Encargado de realizar las compras (depósitos, emisión de OC y medio de pago) a los proveedores principales como Sider Perú y Yura S.A. Sin embargo, en algunos casos la compra de productos menores lo realiza la propia tienda con responsabilidad del administrador del local.
- ✚ Almacenaje: Tiene la responsabilidad de estar al tanto de las compras realizadas y coordinar los tiempos de recepción y distribución en el almacén.
- ✚ Despacho o Distribución: Se encarga de realizar la distribución de mercadería según Guía de Remisión y verificar la mercadería antes de salir del almacén.

Las tres áreas mencionadas trabajan coordinadamente para entregar al cliente sus productos de manera oportuna como también que ellos tengan todo lo requerido en el momento que realizan la compra.

3. ¿Cómo ha visto el área logística cuando comenzó su gestión? ¿Qué acciones ha tomado para mejorar dicha situación?

La compañía tiene más de 15 años en el rubro ferretero teniendo muy claras y definidas sus funciones logísticas. Cuando comencé a laborar en la empresa ya existía funciones definidas para cada Área y responsables de cumplirlas. Sin embargo, se ha encontrado dos puntos por mejorar: Inventario estático de años y demoras en entregas por falta de productos. Por lo tanto, se procedió a realizar ofertas en las cuales estos productos antiguos se remataban y se ponían en la entrada de la empresa para ser vistos y comprados por los clientes que ingresaban al negocio. Por otro lado, en caso de falta de productos por demora de proveedores,

se procedió a cambiar de trasportistas y realizar las OC con una semana más de anticipación.

4. En la actualidad, ¿Cuáles son los retos que tiene que enfrentar el área logística en la empresa?

La empresa cuenta en stock con más de 1000 productos muchos de ellos en diferentes marcas o como productos complementarios. En el momento de inventario cada año no se ha podido ser exacto en la verificación de la mercadería existente faltando en algunos ítems y sobrando en otros. Por lo tanto, en el sector ferretero el reto en general es cada vez ser más exacto en cuestiones de inventario. Por otro lado, la capacidad de almacenaje y mejor distribución en almacén toma importancia cuando la empresa comienza a tener más mercadería, porque hay que distribuir mejor los productos de alta rotación y que ocupan espacio en el almacén (Fierro, Cemento, Alambres, Ladrillo, etc.).

5. ¿Qué indicadores maneja la Gerencia General y como ellos han ayudado a controlar los procesos logísticos?

La empresa cuenta con los siguientes indicadores:

- ✚ Volumen de Compra: Mide la relación del valor total de compras respecto al total de ventas, ello ayuda a tener noción del movimiento de mercadería respecto a lo comprado.
- ✚ Rotación de Mercadería: Mide la relación de las ventas promedio respecto al inventario promedio mensual, ello ayuda a saber cuán rápido de está moviendo la mercadería comprada y tomar decisiones sobre inventario antiguo.
- ✚ Nivel de Cumplimiento Despacho: Mide el número de despachos cumplidos respecto al total de despacho realizados., ello ayuda a saber cuan efectivo está siendo el servicio de entrega de la empresa respecto a la solicitud de los clientes.
- ✚ Costo de Transporte: Mide el conjunto de gastos logísticos del mees sobre el valor total de ventas, ello ayuda a tomar medidas oportunas sobre la variación de los gastos porque en teoría debería ser proporcional.
- ✚ Entrega Perfecta: Mide el número de entregas perfectas sobre el total de entregas. Este indicador nos ayuda a saber si estamos entregando la cantidad solicitada por el cliente.

6. ¿En qué se diferencia la empresa dentro del sector desde la perspectiva logística?

En el sector Ferretero resalta mucho la gran cantidad de productos que se maneja por lo que la empresa resalta un enfoque en productividad, exactitud de inventario, distribución de productos, buen manejo y control de procedimientos, un know how desarrollado por más de 15 años de experiencia en sus diferentes locales y personal profesional capacitado para la realización de sus funciones.

Guía de Entrevista al Administrador

La presente entrevista se realiza con el fin de obtener información relevante sobre el proceso logístico y factores críticos en la gestión administrativa

Nombre: Ángel Chirinos

Posición: Administrador

Fecha : 25-12-17

Lugar : Sede Para Chico - Tacna

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa respecto a la Gestión de Logística?

- ✚ Aumentar la competitividad de la empresa
- ✚ Reducir los costos logísticos
- ✚ Mejorar los niveles de calidad del servicio (entrega a tiempo y completa)
- ✚ Velar por la eficacia de los procesos (abastecimiento, almacenaje y distribución)

2. ¿Qué funciones toman más tiempo dentro de las funciones administrativas?

Recepción de mercadería, verificación de productos recepcionados y despachados. La cantidad de mercadería recepcionada por tráiler y la verificación de mercadería a despachar toma tiempo ya que debe verificar la exactitud y estado de los productos según la Orden de Compra o Guía de Remisión.

3. En la gestión de logística se tiene que tener en cuenta algunos aspectos ¿Cuáles son para usted dichos aspectos?

En cuanto a las áreas de la logística existen dos formas de ver la empresa:

- ✚ La logística empresarial que como objetivo la previsión, organización y control de las actividades para que el flujo de materias primas, productos semielaborados y productos finales sea óptimo.
- ✚ La cadena de suministros, que se encarga del aprovisionamiento, la producción, la distribución y el servicio postventa.

4. ¿Qué factores externos e internos afectan al proceso logístico-administrativo del negocio? ¿Cómo se manejan dichos factores para no generar cuellos de botella?

Entre los Factores Internos se encuentran: Políticas en la gestión de procesos logísticos, capacitación del personal, política de precios.

Entre los Factores Externos se encuentran: PBI del sector construcción, Inflación, Tipo de Cambio, la competencia y el poder de negociación de los clientes.

Para poder hacer frente a los mencionados factores se realizan reuniones semanales para poder hacer conversar sobre el trabajo de la

semana y tomar medidas para mejorar la forma de trabajar o resolver los inconvenientes dados.

5. ¿Qué factores dificultan la gestión de compras? ¿Cómo se manejan dichos factores para no generar cuellos de botella?

El tipo de cambio, descuentos ocasionales por el proveedor y documentación bancaria-financiera a tiempo.

Cada semana la gerencia se reúne para tomar decisiones en la compra de mercadería y así gestionar los procesos correspondientes al solicitar una Orden de compra para cada proveedor. Para no generara cuellos de botella, se realizan las gestiones documentarias (Cartas Fianzas, Letras) con antelación y se realizan los pagos a proveedores cuando el tipo de cambio está en baja.

6. ¿Cree usted que las diversas funciones logísticas deban ser parte de la administración del negocio? ¿Por qué?

Por su puesto, la logística es clave no solo en la ferretería sino en la mayoría de negocios comerciales del Perú. Los procesos de compras, almacenaje y despacho deben ser gestionados de manera eficiente y eficaz para poder mantener el negocio en el mercado ferretero altamente competitivo. Los procesos de entrega muchas veces hacen la diferencia con los demás negocios ya que a los clientes no solo les importa el precio sino también la entrega completa y a tiempo en el lugar y hora pactada. Esto implica un manejo logístico efectivo .

7. ¿Cree usted que la gestión de ventas tiene un gran impacto en los resultados financieros de la empresa y como se asocia este con la función logística? ¿Por qué?

Las ventas son la razón de ser de la empresa. Es decir, del volumen vendido y el cumplimiento de ellas es que el negocio sobrevive y mantiene a los clientes con la empresa. El área de venta toma el pedido y el área logística hace que ese pedido llegue según lo comprado y en el tiempo acordado con el cliente. El trabajo coordinado de ambas áreas hace que la empresa genere beneficios financieros al negocio. En contraste, una mala gestión podría causar pérdidas económicas y/o retrasos en el despacho.

Apéndice 6: MATRIZ FODA ANDISAC

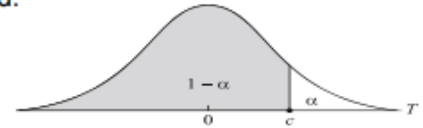
		FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1:Diferenciación en el tiempo de entrega con las empresas del medio. F2:Experiencia en el rubro .Personal con mas de 4 años en la empresa. F3:Gran variedad de productos para satisfacer las necesidades de los clientes. F4:Posee un sistema eficiente de gestions MasterCont.	D1:Falta de planificación. D2:Alta rotación del personal de despacho. D3:No se gestiona al 100%las ubicaciones de los productos en almacén. D4:Falta de control en gastos y seguimiento de actividades generales. D5:Falta de rotación de inventario antiguo.
FACTORES EXTERNOS DE LA EMPRESA	OPORTUNIDADES	Estrategias FO(MAXI -MAXI)	Estrategias DO(MINI -MAXI)
	O1:Avances tecnológicos .Sistemas de despacho más automatizados. O2:Crecimiento de importaciones de Hierro y Calamina. O3:Posibilidad de ampliar su capacidad de almacenamiento. O4:Incremento en la cartera de proveedores Chinos y Locales.	F1-F2O3-O4:Afianzamiento de relaciones comerciales con los bancos para obtener crédito. F2-O4:Exploración de nuevos segmentos del mercado. F4-O1:Adquisición de sistemas de despacho mas productivos.	D1O2-O4:Elaborar un plan estrategico de marketing y logístico para penetrar el mercado. D5-O3:Capacitación al personal de almacen. D3-D4O1:Supervisar trabajadores para producir mayores cantidades y aminorar costos.
	AMENAZAS	Estrategias FA(MAXI -MINI)	Estrategias DA(MINI -MINI)
	A1:Inestabilidad de las políticas del sector. A2:Variaciones en el tipo de cambio. A3:Alianzas de los minoristas. A4:Proveedores vendiendo directamente. A5:Ingreso de empresas competidoras del extranjero.	F1-F3A3:Llegar acuerdos con clientes para acceder a descuentos ,servicios postventa ,etc. F2-A2:La empresa asume la elevación de costos. F2-A4:Hacer conocer al cliente las ventajas de utilizar productos sustitutos.	D3-D4A1:Fomentar en la empresa una política de orden y mas estructurada para poder trabajar. D5-A4:Ofrecer productos antiguos en oferta a los clientes. D2-A5:Establecer y desarrollar un plan de capacitación e incentivo para el personal logístico.

Apéndice 7: Indicadores Logístico ANDISAC

Area Log	Indicadores Logísticos	Perioricidad	Descripción	Unidad de Medida	Areas que bri	T.Evaluació
General	Volumen de Compra	Mensual	Valor de las compras /Total de Ventas	Porcentaje	Contabilidad	4 meses
General	Rotación de Mercadería	Mensual	Ventas Promedio/Inventario Promedio	Unidades o Valor	Logística	4 meses
Despacho	Nivel de Cumplimiento Despacho	Mensual	Numero de Despachos Cumplidos /Total de pedidos despachados	Porcentaje	Logística	4 meses
General	Costo de Transporte	Mensual	Costo de Transporte/Valor de la Ventas Totales	Porcentaje	Contabilidad	4 meses
Despacho	Entrega Perfecta	Mensual	Entregas Perfectas/Total de Entregas	Porcentaje	Logística	4 meses
Despacho	Entregas a Tiempo	Mensual	Entregas a tiempo/Total de Entregas	Porcentaje	Logística	4 meses
Compras	Entregas perfectamente recibida	Mensual	Pedidos rechazados/Total de Pedidos	Porcentaje	Logística	4 meses

Apéndice 8: Tabla de Distribución T-Student

La tabla T da áreas $1 - \alpha$ y valores $c = t_{1-\alpha, r}$, donde, $P[T \leq c] = 1 - \alpha$ y donde T tiene distribución TStudent con r grados de libertad.



r	0.75	0.80	0.85	0.90	0.95	0.975	0.99	0.995
1	1.000	1.376	1.963	3.078	6.314	12.706	31.821	63.657
2	0.816	1.061	1.386	1.886	2.920	4.303	6.965	9.925
3	0.765	0.978	1.250	1.638	2.353	3.182	4.541	5.841
4	0.741	0.941	1.190	1.533	2.132	2.776	3.747	4.604
5	0.727	0.920	1.156	1.476	2.015	2.571	3.365	4.032
6	0.718	0.906	1.134	1.440	1.943	2.447	3.143	3.707
7	0.711	0.896	1.119	1.415	1.895	2.365	2.998	3.499
8	0.706	0.889	1.108	1.397	1.860	2.306	2.896	3.355
9	0.703	0.883	1.100	1.383	1.833	2.262	2.821	3.250
10	0.700	0.879	1.093	1.372	1.812	2.228	2.764	3.169
11	0.697	0.876	1.088	1.363	1.796	2.201	2.718	3.106
12	0.695	0.873	1.083	1.356	1.782	2.179	2.681	3.055
13	0.694	0.870	1.079	1.350	1.771	2.160	2.650	3.012
14	0.692	0.868	1.076	1.345	1.761	2.145	2.624	2.977
15	0.691	0.866	1.074	1.341	1.753	2.131	2.602	2.947
16	0.690	0.865	1.071	1.337	1.746	2.120	2.583	2.921
17	0.689	0.863	1.069	1.333	1.740	2.110	2.567	2.898
18	0.688	0.862	1.067	1.330	1.734	2.101	2.552	2.878
19	0.688	0.861	1.066	1.328	1.729	2.093	2.539	2.861
20	0.687	0.860	1.064	1.325	1.725	2.086	2.528	2.845
21	0.686	0.859	1.063	1.323	1.721	2.080	2.518	2.831
22	0.686	0.858	1.061	1.321	1.717	2.074	2.508	2.819
23	0.685	0.858	1.060	1.319	1.714	2.069	2.500	2.807
24	0.685	0.857	1.059	1.318	1.711	2.064	2.492	2.797
25	0.684	0.856	1.058	1.316	1.708	2.060	2.485	2.787
26	0.684	0.856	1.058	1.315	1.706	2.056	2.479	2.779
27	0.684	0.855	1.057	1.314	1.703	2.052	2.473	2.771
28	0.683	0.855	1.056	1.313	1.701	2.048	2.467	2.763
29	0.683	0.854	1.055	1.311	1.699	2.045	2.462	2.756
30	0.683	0.854	1.055	1.310	1.697	2.042	2.457	2.750
40	0.681	0.851	1.050	1.303	1.684	2.021	2.423	2.704
60	0.679	0.848	1.046	1.296	1.671	2.000	2.390	2.660
120	0.677	0.845	1.041	1.289	1.658	1.980	2.358	2.617

Apéndice 9: Declaración Jurada - Estados Financieros**DECLARACIÓN JURADA**

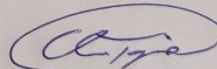
CONSTE POR EL PRESENTE DOCUMENTO, QUE YO, EITHEL OSCAR TAPIA CHATA, IDENTIFICADO CON D.N.I. N° 42077753, CON DOMICILIO EN LA CALLE ARCE MASÍAS MZA. 18 LOTE 02 DEL P.J. LA ESPERANZA DEL DISTRITO ALTO DE LA ALIANZA DE LA PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE TACNA, EN CALIDAD DE CONTADOR DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

QUE, LA INFORMACIÓN FINANCIERA PLASMADA EN LA TESIS **“APLICACIÓN DEL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA Y SU INFLUENCIA EN EL BENEFICIO FINANCIERO DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C. 2017-2018”** SUSTENTADO POR EL SEÑOR JOSÉ LUIS CHIRINOS MENDOZA, REFLEJA EL ESTADO FINANCIERO DE LA EMPRESA ANGELO DISTRIBUCIONES S.A.C. DEL PERIODO 2017 AL 2018.

EFFECTUO ESTA DECLARACIÓN EN HONOR A LA VERDAD, ASUMIENDO LA RESPONSABILIDAD PERTINENTE.

TACNA, 14 DE DICIEMBRE DE 2019.



Eithel Oscar Tapia Chata
CONTADOR PÚBLICO

EITHEL OSCAR TAPIA CHATA
DNI N° 42077753

Apéndice 10: Guía de Remisión – Control de Tiempos



ANGEL DISTRIBUCIONES S.A.C
 Venta de Materiales de Construcción y
 Ferretería en General por mayor y menor
 Av. Jorge Basadre Grohmann Sur Oeste Mza. F Lote 4 P.J. Para Chico - Tacna - Tacna
 Sucimat: Av. Las Violetas N° 30 Distrito Gregorio Albarracín Lanchipa - Tacna - Tacna
 Telefax: 400613 - Cel: 952-605882

R.U.C. N° 20519745063

GUIA DE REMISION - REMITENTE

N° 005 - 0014076

DATOS DEL DESTINATARIO

Distrito: CALLESATA - FREIDA
 Dirección: WEDC 300 CASAS DE F. LITE 12 - D.SAL
 R.U.C: 20407469 N° O/C: _____

Punto de Salida: AV LAS VIOLETAS 30-1 DCS Punto de Llegada: WEDC 300 CASAS DE F. LITE 12

DATOS DEL TRANSPORTISTA

Nombre o Razón Social: ANGEL DISTRIBUCIONES S.A.C.
 Dirección: _____
 R.U.C: 20519745063 Marca: FORLAN Placa: _____
 N° de Certificado de inscripción: _____ N° Licencia de Conducir: B-43270

MOTIVO DEL TRASLADO

1- VENTA	6- TRASLADO ENTRE ESTABLECIMIENTOS	9- TRASLADO ZONA PRIMARIA
2- COMPRA	7- EMISOR ITINERANTE	10- REGULARIZACION TRANSITO
3- TRANSFORMACION	8- VENTA SUJETA A CONFIRMACION	11- IMPORTACION
4- CONSIGNACION		12- EXPORTACION
5- DEVOLUCION		13- OTROS

Código	Cantidad	Unidad	Descripción	Peso
CEM1LR002	40.00	SLE	CEMENTO PORTLAND TIPO I / URB-42	
FIBR0002	20.00	UND	FIBRO CORRUGADO 1/2"	
FIBR0005	30.00	UND	FIBRO CORRUGADO 3/8" X 9M	
ALAMB0005	30.00	KG	ALAMBRO NEGRO RECOCIDO N° 16	
CLAV0004	12.00	KG	CLAVO P.MADERA C/C 2 1/2"	
ALAMB0004	18.00	UND	ALAMBRO NEGRO RECOCIDO N° 08	
DISCO0001	8.00	UND	DISCO CORTE METAL 4 1/2 X 3/64 X 0.70"	
TUB00006	1.00	UND	TUBO DESAGUE 4" X 3M F.R. NICOLL-FANCO	
TUB00005	1.00	UND	TUBO DESAGUE 4" X 4 NICOLL	
REG00094	1.00	UND	REGAMENTO PVC 1/2" (4 ONZIBRO)	

Recibi Conforme

REMITENTE

CONTROL DE DESPACHO

Fecha: 19/07/2018

Hora de Salida: 10 : 10

Hora de Retorno: 11 : 15